Louvain School of Management

De la mondialisation à la transformation des pratiques d'emploi locales: analyse des facteurs régulant les pratiques de salaire variable dans les filiales belges d'entreprises multinationales

Marie VAN DEN BROECK

Thèse présentée en vue d'obtention
du grade de Docteure
en sciences économiques et de gestion

Membres du Jury :

Prof. Evelyne LEONARD (UCL), Promotrice
Prof. Valeria PULIGNANO (KULeuven),
Prof. Laurent TASKIN (UCL)
Prof. Patricia VENDRAMIN (UCL)
Prof. Gregor MURRAY (Univ. de Montréal, Canada),
Prof. Per Agrell (UCL), Président

Janvier 2016

Cette recherche est financée par le Fonds de la Recherche Scientifique – FNRS (crédit aux chercheurs n° 1.5109.12) et a été menée en collaboration avec la Professeure Valeria Pulignano et Vickie Decocker de la Katholieke Universiteit Leuven)

Remerciements

Si d'entrée de jeu, la réalisation d'une thèse suscite généralement un vif engouement chez le chercheur, conscient de la formidable opportunité qui lui est offerte de poursuivre une formation en continu, tout en étant rémunéré pour le faire, cela prend rapidement la forme d'un défi professionnel et personnel colossal, dont l'ampleur m'a semblé, à maintes reprises, s'apparenter aux travaux d'Hercule (descendre aux enfers, dompter, capturer, vaincre, nettoyer, rapporter, etc.). A cet égard, l'entourage représente un soutien et un facteur de réussite indéniables. Sans la présence de quelques « piliers » fondateurs, la probabilité d'essuyer un échec est grande. Fort heureusement, j'ai eu la chance de pouvoir compter sur une bonne assise.

Mes premières pensées vont tout naturellement à ma directrice de thèse, la Professeure Evelyne Léonard. Je tiens à lui exprimer ma profonde gratitude pour m'avoir accordé la possibilité de concrétiser un projet que je nourrissais depuis longtemps et qui pourtant n'était pas gagné d'avance, étant donné mon parcours atypique. Je lui suis également reconnaissante pour son soutien indéfectible tant sur le plan intellectuel que sur le plan humain, à chaque fois que j'en ai eu besoin. Je lui dois beaucoup.

J'adresse également mes plus sincères remerciements aux autres membres de mon Comité d'accompagnement, la Professeure Valeria Pulignano et le Professeur Laurent Taskin. Leurs conseils avisés ont guidé mon cheminement durant toutes ces années, et leurs relectures approfondies ont contribué à façonner la cohérence de mon manuscrit. J'ai également apprécié leur capacité à agrémenter nos rencontres formelles et studieuses de moments de convivialité et de franches tranches de rigolade.

Je n'aurais pas pu compter sur un Jury aussi exceptionnel sans le concours de la Professeure Patricia Vendramin et du Professeur Gregor Murray qui, en plus de m'avoir accordé leur temps précieux pour accomplir une tâche qui en nécessite beaucoup, m'ont permis de bénéficier de leur expertise et de leurs compétences pour la révision de mon travail. Je remercie également le Professeur Per Agrell pour son rôle en tant que Président du Jury.

Il m'est impossible d'oublier Jonathan Dedonder, lui qui a allumé ma lanterne dans les moments d'incertitude, et qui m'a toujours prodigué de judicieux conseils pour mener à bien l'analyse statistique. Je le remercie pour sa disponibilité alors qu'il clôturait, lui aussi, son parcours de thèse.

Par ailleurs, la concrétisation de cette thèse n'aurait pas pu se faire sans le soutien financier du Fonds de la Recherche Scientifique – FNRS qui nous a permis d'utiliser les techniques modernes de l'informatique et a subventionné les quelques centaines de kilomètres parcourus pour couvrir le

territoire belge et mener nos entretiens dans les entreprises. A ce propos, je remercie également tous les participants de l'enquête qui m'ont toujours accueillie avec enthousiasme et générosité.

Enfin, je dois exprimer mon immense reconnaissance à mon compagnon de tous les jours, Corentin, qui a le don de désamorcer mes humeurs parfois impétueuses par son humour inimitable, et canaliser mes doutes existentiels par son sens de la répartie qui n'appartient qu'à lui. Malgré les passages ardus par lesquels je suis passée, j'ai savouré au quotidien le bonheur de vivre ensemble. Je dois également beaucoup à mes chers parents qui m'ont toujours soutenue, tant par rapport aux défis que je me suis posés que dans mes choix de vie. Merci aussi à tous mes collègues de l'IST et du Cirtes. Merci encore à Catherine pour son oreille dévouée, ses conseils expérimentés et sa passion contagieuse du Yoga ! Enfin, mes pensées vont à Carole, Virginie, Janaki, Alicia et tant d'autres, pour votre présence, votre patience et votre amitié qui comptent tellement.

Résumé

La financiarisation des entreprises et le déploiement du paradigme de la valeur actionnariale, la désintégration et la dispersion de la chaine de production dans le monde, l'intensification et la complexité des réseaux d'interaction entre les entreprises, sont autant de phénomènes actuels qui transcendent les frontières et suscitent des interrogations nouvelles à l'échelle des nations. Partant de ce portrait contemporain de la mondialisation, nous avons choisi de consacrer cette thèse à l'étude des transformations des relations professionnelles et des pratiques d'emploi locales dans un contexte international. A cette fin, nous nous sommes focalisés sur le développement des pratiques de salaire variable dans les filiales belges d'entreprises multinationales, ces dernières incarnant par excellence la dualité entre une source d'influence globale et locale. De plus, les pratiques de salaire variable sont considérées comme un outil de flexibilité face aux défis posés par la mondialisation, permettant à une maison mère d'exercer un contrôle « rationnel » ou « normatif » sur le comportement de ses travailleurs répartis dans le monde, en contrepartie d'une forme de « compensation » ou de « récompense ».

A travers une étude représentative des multinationales implantées en Belgique, et suivant une perspective théorique néo-institutionnaliste, nous ambitionnons de comprendre la mesure à laquelle ces entreprises, développant leurs activités par-delà les frontières, contribuent à influencer les pratiques salariales de leurs filiales belges, celles-ci étant, pour leur part, ancrées dans un système d'économie politique local caractérisé par des logiques institutionnelles propres. Par ailleurs, en nous basant sur des développements plus récents issus de ce même courant théorique, nous nous sommes également intéressés au rôle des acteurs locaux et globaux (la maison mère, la filiale belge et les représentants des travailleurs locaux) dans la détermination des pratiques de flexibilité salariale, sur base de leurs intérêts et préférences ainsi que leurs ressources en termes de pouvoir.

Les résultats de l'analyse empirique démontrent bien que l'usage de pratiques de salaire variable s'explique notamment par des facteurs liés au processus de mondialisation économique (financiarisation des entreprises, stratégie d'internationalisation du groupe multinational, place occupée par la filiale dans la chaîne de valeur globale, etc.). Cette recherche prouve toutefois que pour parvenir à de tels résultats, il est nécessaire de prendre davantage en compte non seulement, la diversité des logiques institutionnelles à l'intérieur d'un même système capitaliste mais également, la dimension micro-politique des acteurs dans l'environnement institutionnel.

Mots clés : Entreprises multinationales, mondialisation, relations professionnelles, pratiques d'emploi, systèmes de salaire variable, variétés de capitalisme, systèmes d'affaire nationaux, changements institutionnels, diversité institutionnelle, acteurs.

Table des matières

Remerciements 3

Résumé 5

Liste des tableaux 11

Liste des figures 15

Introduction 17

1 Chapitre 1 : Les pratiques de salaire variable 23

1.1 Les pratiques de salaire variable : un outil pour la gestion des ressources humaines 23

1.1.1 La diversité des pratiques 23

1.1.2 Les systèmes de salaire variable : entre contrôle « rationnel » et contrôle « normatif » des travailleurs 25

1.1.3 Les limites des pratiques de salaire variable en tant qu'outil managérial et leurs effets pervers 29

1.2 L'adéquation entre les pratiques de salaire variable et l'environnement organisationnel .. 31

1.3 Le cadre institutionnel et légal en Belgique 34

1.4 Pourquoi s'intéresser aux pratiques de salaire variable ? 36

2 Chapitre 2: De la mondialisation à l'entreprise multinationale 39

2.1 Les entreprises multinationales: des acteurs majeurs de la mondialisation 39

2.2 Évolution du modèle de développement des entreprises multinationales 40

2.2.1 Financiarisation, valeur actionnariale et gouvernance d'entreprise 41

2.2.2 La désintégration verticale de la production 42

2.3 Les entreprises multinationales : des structures apatrides aux pratiques convergentes ? .. 43

3 Chapitre 3 : Les pratiques de salaire variable dans un contexte international et global 47

3.1 Les entreprises multinationales, la gestion internationale des ressources humaines, et les mécanismes de coordination et de contrôle 47

3.1.1 Les tensions entre les besoins d'intégration et de différenciation 47

3.1.2 Le rôle de la stratégie d'affaire d'une entreprise multinationale sur son système global de gestion des ressources humaines 50

3.1.3 La position stratégique de la filiale au sein de la chaine de valeur globale 53

3.1.4 L'effet du pays d'origine, du pays dominant et du pays d'accueil 57

3.2 Problématique et questionnements 60

4 Chapitre 4 : Cadre théorique 67

4.1 La diversité des approches néo-institutionnalistes 68

4.1.1 Le néo-institutionnalisme sociologique 68
4.1.2 Le néo-institutionnalisme en sciences économiques 70
4.1.3 Le néo-institutionnalisme en sciences politiques 72
4.2 Les agents institutionnels, les processus d'institutionnalisation et les mécanismes de pression institutionnelle 75
4.2.1 Les agents institutionnels 75
4.2.2 Les processus d'institutionnalisation 76
4.2.3 Les mécanismes de pression institutionnelle 77
4.3 L'influence de l'environnement institutionnel et sociétal sur les pratiques et les comportements organisationnels : deux cadres d'analyses axés sur une perspective comparative 78
4.3.1 La théorie sur les variétés de capitalisme 79
4.3.2 La théorie sur les systèmes d'affaire nationaux 84
4.3.3 Quels sont les apports et les limites du néo-institutionnalisme pour l'étude des pratiques de salaire variable? 99
5 Chapitre 5 : Finalisation du modèle conceptuel et hypothèses relatives aux transformations des pratiques salariales locales dans un contexte de mondialisation 105
5.1 Vers une meilleure prise en compte de la diversité institutionnelle à l'intérieur d'un même système capitaliste et de la dimension des acteurs dans l'approche néo-institutionnaliste 106
5.1.1 Considérer la nature conflictuelle des systèmes institutionnels et leur dimension « micro-politique » 106
5.1.2 Admettre une part de diversité à l'intérieur d'un même système capitaliste 107
5.1.3 Intégrer la capacité d'action des acteurs face au déterminisme institutionnel 108
5.1.4 Ne pas sous-estimer l'importance des acteurs locaux dans l'adoption des pratiques d'emploi 110
5.1.5 Examiner les capacités organisationnelles et les ressources en terme de pouvoir des filiales comme éléments d'arbitrage 111
5.2 Modèle conceptuel final 113
5.3 Hypothèses 117
5.3.2 Les effets du pays d'origine et du pays d'accueil revisités 122
5.3.3 Résumé des hypothèses 139
6 Chapitre 6 : Méthodologie et modèle opératoire 143
6.1 Méthodologie de la recherche 143
6.1.1 Le contexte de la recherche 143
6.1.2 L'approche quantitative 144
6.1.3 Définition de la population cible et construction de la base de donnée 145
6.1.4 Méthode d'échantillonnage 149

6.1.5 Elaboration et administration du questionnaire 151
6.1.6 Les limites inhérentes aux choix méthodologiques 152
6.2 Modèle opératoire 153
6.2.1 Opérationnalisation des variables dépendantes 153
6.2.2 Opérationnalisation des variables explicatives 158
6.2.3 Résumé de l'opérationnalisation des concepts théoriques en variables explicatives 205
7 Chapitre 7 : Analyse descriptive des pratiques de salaire variable dans les filiales d'entreprises multinationales en Belgique 207
7.1 Panorama de l'usage de pratiques de salaire variable 207
7.1.1 Les pratiques compensatoires ou de contrôle rationnel 208
7.1.2 Les pratiques de récompense ou de contrôle normatif 210
7.2 Analyse des correspondances multiples sur les pratiques de salaire variable 212
7.2.1 Valeurs propres et inerties 212
7.2.2 Interprétation des facteurs 215
8 Chapitre 8 : Résultats de l'analyse des régressions multivariées 221
8.1 Vérification des hypothèses inhérentes au modèle de régression linéaire 221
8.1.1 Test de multicolinéarité des variables explicatives 221
8.1.2 Test de normalité sur la distribution des résidus 224
8.1.3 Test d'indépendance et d'homogénéité des variances des résidus 226
8.2 Résultats 227
8.2.1 Résultats de la régression linéaire sur l'intensité de l'usage des pratiques compensatoires et de contrôle rationnel des travailleurs 228
8.2.2 Résultats des régressions linéaires et logistiques relatives aux pratiques de récompense ou de contrôle normatif à court terme 234
8.2.3 Résultats des régressions linéaires et logistiques relatives aux pratiques d'engagement, de récompense ou de contrôle normatif à long terme 243
8.2.4 Retour aux hypothèses 251
8.2.5 Conclusion 261
9 Chapitre 9 : Conclusion générale et discussion 267
9.1 Contributions théoriques de la thèse 267
9.2 Contributions empiriques de la thèse 272
9.3 Systèmes de salaire variable, relations professionnelles et mondialisation : quelles évolutions, pour quels enjeux ? 273
Références bibliographiques 277
Annexe 1. Résultats de l'analyse des correspondances multiples sur les variables dépendantes 291

Annexe 2. Résultats de l'analyse des correspondances multiples sur les variables liées à l'ancrage local 303
Annexe 3. Questionnaire d'enquête 319

Liste des tableaux

Tableau I. La structure de contrôle au sein des entreprises multinationales selon le type de filiale en termes de flux de connaissances 55
Tableau II. Les idéaux-types des systèmes d'affaire nationaux 87
Tableau III. Les caractéristiques institutionnelles des types de système d'affaires 92
Tableau IV. La relation entre les caractéristiques des entreprises et les caractéristiques institutionnelles 96
Tableau V. Ventilation de la population (« population screening ») sur base de quatre phases de vérification additionnelles 149
Tableau VI. Résultat de la prise de contact pour solliciter un entretien 151
Tableau VII. Questions du questionnaire d'enquête relatives aux pratiques de salaire variable compensatoires ou de contrôle rationnel des employés/ouvriers et du le personnel de direction .. 155
Tableau VIII. Questions du questionnaire d'enquête relatives aux pratiques de salaire variable de récompense ou de contrôle normatif des employés/ouvriers et du personnel de direction 158
Tableau IX. Synthèse de la revue de la littérature sur les classifications des types d'économie de marché 161
Tableau X. Synthèse des variables indiquant les différentes catégories de pays en termes de variétés de capitalisme 163
Tableau XI. Synthèse de la revue de la littérature sur les indicateurs des systèmes de gouvernance et de la taille de l'entreprise 164
Tableau XII. Synthèse des variables indiquant le mode de propriété et la taille de l'entreprise multinationale en Belgique et dans le monde 165
Tableau XIII. Synthèse de la revue de la littérature sur les indicateurs de l'influence des syndicats dans l'entreprise 166
Tableau XIV. Synthèse des variables indiquant le taux de syndicalisation dans la filiale belge de l'entreprise multinationale 167
Tableau XV. Synthèse de la variable indiquant le niveau de centralisation de la négociation collective sur la détermination des salaires selon les secteurs d'activité 168
Tableau XVI. Synthèse des variables reflétant les ressources locales en termes de pouvoir des filiales 171
Tableau XVII. Synthèse de la revue de la littérature sur les ressources locales en termes de pouvoir 173

Tableau XVIII. Synthèse des variables reflétant la position stratégique d'une filiale en termes d'innovation, de savoir-faire ou d'expertise 177
Tableau XIX. Synthèse de la variable reflétant la position stratégique d'une filiale par rapport à la présence d'une division organisationnelle stratégique en Belgique 178
Tableau XX. Synthèse des variables reflétant la position stratégique d'une filiale par rapport à l'étendue de ses activités 179
Tableau XXI. Synthèse de la revue de la littérature sur les indicateurs de la position stratégique de la filiale dans la chaine de valeur globale de la multinational 180
Tableau XXII. Synthèse des variables reflétant le niveau d'(inter)dépendance entre la filiale belge et les autres entités du groupe multinational 184
Tableau XXIII. Synthèse de la variable reflétant la stratégie de standardisation versus de différenciation des principaux produits/services de la multinationale 185
Tableau XXIV. Synthèse de la variable reflétant la diversification versus la spécialisation de l'activité de la filiale belge 186
Tableau XXV. Synthèse de la variable reflétant le niveau d'intégration des activités de l'entreprise multinationale dans le monde 186
Tableau XXVI. Synthèse de la revue de la littérature sur les indicateurs de la stratégie d'affaire globale de l'entreprise multinationale 187
Tableau XXVII. Synthèse des variables reflétant la philosophie du système global de gestion des ressources humaines et le lieu d'influence sur les pratiques locales 191
Tableau XXVIII. Synthèse de la revue de la littérature sur l'orientation de la politique globale de gestion des ressources humaines d'une entreprise multinationale 192
Tableau XXIX. Synthèse des variables caractérisant les dispositifs de coordination, de contrôle et de diffusion 195
Tableau XXX. Synthèse de la littérature sur les mécanismes de coordination, contrôle et socialisation au sein d'une entreprise multinationale 197
Tableau XXXI. Usage de pratiques de salaire variable pour le groupe occupationnel le plus important (employés/ouvriers) 208
Tableau XXXII. Usage de pratiques de salaire variable pour le personnel de direction 208
Tableau XXXIII. Nombre de pratiques compensatoires et de contrôle rationnel pour les deux catégories de travailleurs 208
Tableau XXXIV. Tableau croisé des pratiques compensatoires pour les deux catégories de travailleurs 209
Tableau XXXV. Usage de pratiques compensatoires de type « individualiste » et/ou de type « collectif » pour les deux catégories de travailleurs 210

Tableau XXXVI. Nombre de pratiques de récompense pour les deux catégories de travailleurs 210
Tableau XXXVII. Tableau croisé des pratiques compensatoires pour les deux catégories de travailleurs 211
Tableau XXXVIII. Usage de pratiques d'engagement/identification à long terme et à court terme pour les deux catégories de travailleurs 211
Tableau XXXIX. Valeurs propres et variances associées aux dimensions factorielles 214
Tableau XL. tableau croisé des systèmes de participation au capital de l'entreprise pour les deux catégories de travailleurs 217
Tableau XLI. Résumé des variables dépendantes sur les pratiques de salaire variable 218
Tableau XLII. Test de multicolinéarité dans la régression multiple : évaluation des mesures de tolérance et du VIF 222
Tableau XLIII. Mesure de l'asymétrie et de l'aplatissement de la courbe de distribution des résidus 225
Tableau XLIV. Tests de normalité 225
Tableau XLV. Statistique de Durbin-Watson pour les trois modèles de régression linaire 226
Tableau XLVI. Résultats de la régression linéaire sur l'intensité de l'usage des pratiques compensatoires et de contrôle rationnel des travailleurs 228
Tableau XLVII. Résultats de la régression linéaire sur l'intensité de l'usage des pratiques récompense ou de contrôle normatif à court terme 234
Tableau XLVIII. Résultats des régressions logistiques sur l'usage de pratiques de récompense ou de contrôle normatif à court terme pour les deux catégories de travailleurs 238
Tableau XLIX. Résultats de la régression linéaire sur l'intensité de l'usage des pratiques de récompense ou de contrôle normatif à long terme 243
Tableau L. Résultats des régressions logistiques sur l'usage de pratiques de récompense ou de contrôle normatif à long terme pour les deux catégories de travailleurs 247
Tableau LI. Analyse des correspondances multiples : Contributions aux facteurs 291
Tableau LII. Analyse des correspondances multiples : Cosinus carrés 292
Tableau LIII. Analyse des correspondances multiples : Coordonnées des modalités sur les axes 293
Tableau LIV. Analyse des correspondances multiples : Coordonnées des entreprises sur les axes factoriels 294
Tableau LV. Valeurs propres et variances associées aux dimensions factorielles 303
Tableau LVI. Analyse des correspondances multiples : Contributions aux facteurs 304
Tableau LVII. Analyse des correspondances multiples : Coordonnées des modalités sur les axes 305
Tableau LVIII. Analyse des correspondances multiples : Cosinus carrés 305
Tableau LIX. Analyse des correspondances multiples : Coordonnées des modalités sur les axes 306

Liste des figures

Figure I. Catégorisation théorique des pratiques de salaire variable 29
Figure II. La relation récursive entre les institutions et l'action 109
Figure III. Cadre d'analyse finalisé : L'effet du pays d'origine et l'effet du pays d'accueil revisités ... 116
Figure IV. Résumé des hypothèses 140
Figure V. Les pratiques de salaire variable compensatoires ou de contrôle rationnel des employés/ouvriers et du personnel de direction 155
Figure VI. Les pratiques de salaire variable de récompense ou de contrôle normatif des employés/ouvriers et du personnel de direction 157
Figure VII. Résumé de l'opérationnalisation des concepts théoriques liés à l'effet du pays d'origine revisité 205
Figure VIII. Résumé de l'opérationnalisation des concepts théoriques liés à l'effet du pays d'accueil revisité 206
Figure IX. Courbe des valeurs propres 212
Figure X. Diagrammes gaussiens de régressions des résidus standardisés 224
Figure XI. Nuages de points des résidus standardisés 226
Figure XII. Représentation des modalités sur le premier et le second axe factoriel 300
Figure XIII. Représentation des modalités sur le second et troisième axe factoriel 301
Figure XIV. Représentation des modalités sur le troisième et le quatrième axe factoriel 302
Figure XV. Courbe des valeurs propres 304

Introduction

Les relations professionnelles, définies comme « […] *l'ensemble des régulations sociétales résultant du rapport de force historique entre le capital et le travail […]* » (Heidling 2010: 123), et ses transformations à la lumière d'autres mutations dans l'environnement économique international, ne constituent pas un champ de recherche nouveau. Des phénomènes plus contemporains de la mondialisation, transcendant les frontières des Etats-nations, ravivent cependant l'intérêt des chercheurs. La financiarisation des entreprises et le déploiement du paradigme de la valeur actionnariale, la désintégration et la dispersion de la chaine de production dans le monde, l'intensification et la complexité des réseaux d'interaction entre les entreprises, de même que la crise de l'institutionnalisation du salariat (Mendez et al. 2012), sont autant d'éléments « globalisants » qui suscitent des interrogations inédites à l'échelle des nations. A cet égard, les filiales d'entreprises multinationales représentent un terrain d'observation privilégié pour étudier ces transformations car elles incarnent le lieu par excellence où des influences internationales et locales entrent en compétition (Brewster 2007). De ce fait, on peut aisément les concevoir comme le théâtre des rapports de force entre acteurs locaux et ceux agissant pour le compte de l'entreprise mondiale.

La Belgique est fortement concernée par les activités des entreprises multinationales, non seulement à travers ses propres investissements à l'étranger, mais aussi en tant que bénéficiaire d'investissements directs étrangers. En effet, notre pays constitue une terre d'accueil pour ces entreprises qui occupent un rôle économique non négligeable en termes d'investissement, de revenu et d'emploi. A titre d'exemple, en 2011, le niveau des investissements directs étrangers à destination de la Belgique atteignait la seconde place parmi les pays de l'OCDE, juste derrière les Etats-Unis, la plaçant même en première position en termes de pourcentages du produit national brut (pour plus de détails sur les chiffres, cf. chapitre deux de la thèse). Incontestablement, être un poids lourd dans l'activité économique d'un pays confère une dimension politique aux entreprises multinationales (Léonard et al. 2014). A travers le spectre de la délocalisation, s'agitant telle une épée de Damoclès sur le sort économique d'une nation, ces entreprises exercent une influence certaine sur les autorités politiques locales dans le but de modeler, à leur avantage, les institutions liées notamment au marché du travail et les règlementations en matière d'emploi. Par ailleurs, si ces entreprises ont le pouvoir d'influencer les systèmes d'emploi nationaux via des activités de « lobbying » auprès des instances politiques, on peut également supposer qu'elles soient en mesure d'introduire directement des changements à travers la diffusion de politiques et de pratiques d'emploi, lorsque ces dernières

diffèrent de celles traditionnellement appliquées dans les contextes nationaux où sont basées leurs filiales (Rubery and Grimshaw 2003). En effet, comme le souligne l'OCDE, si les investissements directs étrangers reflètent la capacité d'un pays à attirer les investisseurs étrangers, ces investissements impliquent aussi "*l'existence d'une relation à long terme entre l'investisseur et l'entreprise, avec un niveau d'influence significatif sur la gestion de l'entreprise.*" (OECD 2010: 84) (notre traduction).

De manière générale, la problématique que nous avons traitée dans le cadre de cette thèse concerne les transformations et la régulation des relations et des pratiques d'emploi en Belgique, en lien avec la mondialisation. Plus particulièrement, nous l'aborderons par le biais de l'activité des entreprises multinationales. Par ailleurs, afin de rendre la recherche plus opérationnelle, nous avons décidé de délimiter notre sujet à un domaine particulier de la relation d'emploi, en nous focalisant sur les systèmes de salaire variable. Outre le fait que la rémunération se situe au cœur des relations professionnelles, on observe un regain d'intérêt pour les pratiques salariales flexibles, comme en témoigne notamment le rôle jouée par l'Union Européenne, depuis le début des années 1990, dans la « Promotion de la participation des Salariés aux Profits et aux Résultats de l'Entreprise » (« Promotion of participation by Employed Persons in Profits and Enterprise results » , « PEPPER ») au sein des Etats membres, à travers la publication d'une série de rapports ainsi dénommés (cf. Commission of the European Communities, PEPPER Reports[1]). Plus récemment, l'Open VLD, le parti libéral flamand, a annoncé son intention de déposer, après les vacances d'été 2015, une proposition de loi visant à diminuer le poids de l'ancienneté dans la constitution des salaires pour les lier davantage à la performance et à la productivité des travailleurs[2]. Face à cette proposition, les syndicats ont rappelé qu'en Belgique, la constitution des salaires devaient rester la prérogative des partenaires sociaux c'est-à-dire, des organisations patronales et représentatives des travailleurs[3].

Si l'on aborde le sujet de la transformation ou de la régulation des pratiques et des relations d'emploi sous l'angle d'approche théorique du néo-institutionnalisme, constituant la toile de fond de cette recherche, les arguments fondés sur l'ancrage sociétal et institutionnel des entreprises (« institutional embeddedness ») permettent d'envisager principalement deux sources d'influence

[1] https://www.eurofound.europa.eu/areas/participationatwork/pepperreports

[2] RTBF, info du 17/08/2015 (http://www.rtbf.be/info/belgique/detail_le-salaire-calcule-en-fonction-de-la-productivite-et-non-plus-de-l-anciennete?id=9055405), page consultée le 17/08/2015

[3] RTBF, info du 11/08/2015 (http://www.rtbf.be/info/belgique/detail_ne-plus-lier-le-salaire-a-l-anciennete-la-cgslb-exprime-ses-craintes?id=9051723), page consultée le 17/08/2015

sur les pratiques d'emploi dans les filiales d'entreprises multinationales : l'une locale et l'autre globale. Ainsi, les multinationales disséminerait auprès de leurs filiales des pratiques d'emploi empreintes des traditions du pays d'où provient la maison mère, reproduisant ainsi un effet lié au pays d'origine (« home country effect ») (Ferner 1997, Ferner and Quintanilla 1998). A cet égard, nous verrons comment certaines spécificités d'un environnement institutionnel encouragent le développement et l'adoption de pratiques de salaire variable dans les entreprises. Toutefois, il semblerait qu'il n'y ait pas qu'un simple transfert des pratiques d'emploi d'une maison mère vers ses filiales car celles-ci agissent dans un environnement local spécifique pouvant être contraignant et générant, en contrepartie, un effet du pays d'accueil (« host-country effect ») (Almond et al. 2005). De ce point de vue, la Belgique est un environnement hôte caractérisé par un système complexe de régulation de l'emploi, notamment en ce qui concerne la formation des salaires du fait que le pays a une longue tradition de concertation sociale et de négociation collective sur cette matière. Dès lors, il est légitime de s'interroger sur la mesure à laquelle ce modèle institutionnalisé du salariat serait progressivement remis en cause par le développement de pratiques de rémunération flexible.

Nous verrons cependant que l'approche néo-institutionnaliste « classique » présente un certain nombre de limites pour comprendre le phénomène en question, dans toute sa complexité. En effet, la vision parfois démesurément homogène et cohérente de l'environnement institutionnel, de même que son caractère « déterministe » sur les comportements des acteurs sociétaux, peuvent constituer un obstacle pour appréhender les changements liés à la mondialisation ainsi que l'usage différencié de ces pratiques parmi les entreprises situées dans un même environnement institutionnel. Nous tenterons dès lors d'y apporter des remèdes en nous inspirant des pistes plus récemment explorées dans la littérature, tenant compte davantage de la diversité des logiques institutionnelles à l'intérieur d'un même système d'économie politique et de la capacité des acteurs à modifier leur environnement.

Suivant la perspective néo-institutionnaliste et ses dernières évolutions, notre recherche s'est construite au départ des questions suivantes :

Tout d'abord, dans quelle mesure les entreprises multinationales, développant leurs activités par-delà les frontières, contribuent-elles à transformer les pratiques salariales dans leurs filiales belges, celles-ci étant, pour leur part, ancrées dans un système d'économie politique local, caractérisé par des logiques institutionnelles propres ? Autrement dit, dans quelle mesure les caractéristiques des systèmes d'économie politique du pays d'origine de l'entreprise multinationale, de même que celui du pays d'accueil en l'occurrence, la Belgique, influencent-elles le développement de pratiques de salaire variable ?

Par ailleurs, quelle est l'importance de la dimension politique dans la détermination de ces pratiques flexibles c'est-à-dire, quel est le rôle des acteurs concernés (la maison mère, la filiale et les représentants des travailleurs) à travers d'une part, leurs intérêts et préférences à l'égard de ces pratiques et d'autre part, par le biais de leurs ressources en termes de pouvoir ?

Partant de ces questions, la thèse se construit en deux parties. Une première partie sera dédiée aux développements théoriques et dans la seconde, nous présenterons l'étude empirique que nous avons réalisée sur près de deux cents entreprises multinationales opérant en Belgique, dans le cadre d'une large enquête consacrée aux pratiques de gestion des ressources humaines, issue d'une collaboration entre l'Université catholique de Louvain-la-Neuve (UCL) et la Katholieke Universiteit Leuven (KUL). Grâce à ce travail collectif, nous proposons une image représentative des entreprises multinationales établies en Belgique.

Dans la première partie de la thèse, nous commencerons par un chapitre consacré aux pratiques de salaire variable. Nous mettrons en exergue le fait que ces pratiques constituent, avant toute chose, un outil pour la gestion des ressources humaines permettant d'exercer différentes formes de contrôle sur les travailleurs. Dans le second chapitre, nous présenterons quelques chiffres concernant les entreprises multinationales, afin de nous rendre compte de leur poids dans l'économie mondiale ainsi que dans l'économie belge. Nous évoquerons également quelques évolutions majeures au niveau du processus de la mondialisation et leur impact sur les modèles de développement des entreprises multinationales. Le troisième chapitre sera alors dédié à l'usage des pratiques de salaire variable dans un contexte global. Nous verrons qu'il existe une littérature variée ayant appréhendé la complexité de l'environnement de ces entreprises et leurs besoins en termes de contrôle et de coordination à distance de leurs activités. Nous poursuivrons notre développement théorique dans le chapitre quatre, en nous penchant sur l'abondante littérature néo-institutionnaliste autour de l'étude des organisations en lien avec leur environnement sociétal et institutionnel. Nous présenterons les différentes approches disciplinaires de ce large courant de pensées et nous exposerons deux grandes théories offrant un cadre d'analyse propice à l'étude comparative des pratiques et des relations d'emploi dans les organisations. De plus, nous verrons comment certaines notions théoriques permettent de capturer la complexité de l'environnement spécifique aux multinationales. Nous conclurons ce quatrième chapitre par une discussion sur les forces et les faiblesses du néo-institutionnalisme pour aborder notre problématique. Enfin, nous clôturerons la première partie de la thèse par un dernier chapitre dans lequel nous finaliserons notre cadre d'analyse conceptuel en y incorporant des éléments issus de développements théoriques récents autour de la dimension des acteurs dans l'approche néo-institutionnaliste, afin de mieux comprendre et expliquer les effets de la mondialisation sur les pratiques de salaire variable, et les

différences dans l'usage de ces pratiques, à l'intérieur de l'environnement institutionnel belge. Au terme de ce chapitre seront également exposées nos hypothèses de recherche.

La seconde partie de la thèse sera alors consacrée à l'analyse empirique à travers laquelle nous confronterons nos hypothèses de recherche à la réalité du terrain. Nous commencerons, dans le chapitre six, par décrire la méthodologie de l'enquête que nous avons menée en Belgique, sur le thème des pratiques de gestion des ressources humaines dans des filiales belges d'entreprises multinationales. Nous entamerons alors la partie concernant l'opérationnalisation de notre modèle conceptuel. Nous y détaillerons la manière dont nous avons construit les variables dépendantes ainsi que les variables explicatives. Enfin, une analyse descriptive des pratiques de salaire variable sera réalisée dans le chapitre sept, avant de procéder, dans le chapitre huit, à l'analyse quantitative des déterminants de ces pratiques. Nous conclurons alors ce travail par une discussion sur les contributions de la recherche, et l'implication de nos résultats empiriques sur le plan théorique. Nous reviendrons également sur les enjeux concernant les transformations des pratiques de rémunération et plus généralement, des relations d'emploi locales, dans un contexte de mondialisation.

Pour conclure cette introduction, nous souhaiterions d'ores et déjà mentionner brièvement les apports de cette thèse. Nous pensons en effet que cette recherche sera originale principalement sur deux aspects. Premièrement, du point de vue théorique, l'aspect novateur du projet se trouve dans la mobilisation de développements théoriques récents de l'approche néo-institutionnaliste, offrant la possibilité d'intégrer davantage la dimension des acteurs et la diversité à l'intérieur d'un même système capitaliste. Ces avancées nous permettrons de mieux cerner notre recherche dans toute sa complexité. Deuxièmement, la thèse comprend une partie empirique basée sur une étude représentative des pratiques et des relations d'emploi dans les entreprises multinationales opérant en Belgique. A cet égard, la Belgique est un cas d'étude intéressant pour deux raisons. Tout d'abord, aucune enquête représentative n'a été réalisée jusqu'alors, malgré le nombre important d'entreprises multinationales présentes en Belgique. Ensuite, la plupart des études de ce type ont été conduites aux Etats-Unis ou dans des pays de culture anglo-saxonne (Canada, Irlande, Royaume-Uni, Australie), typiquement représentatifs des économies de marché libérales (Hall and Soskice 2001), "*créant des conditions plus permissives à l'activité des entreprises multinationales.*" (Ferner et al. 2011: 484) (notre traduction). Or, l'environnement institutionnel belge est caractérisé par un solide système de relations collectives du travail (Arcq and Van Melkebecke 2003) et par une économie de marché de type coordonné (Hall and Soskice 2001). Cette étude contribuera donc également à enrichir le champ de la recherche empirique.

1 Chapitre 1 : Les pratiques de salaire variable

Dans ce premier chapitre, nous allons aborder les pratiques de salaire variable. Nous commencerons par mettre en exergue leur importance en tant qu'outil pour la gestion des ressources humaines. Nous exposerons leur diversité ainsi que les idéologies managériales inhérentes aux différents types de pratique, afin de mieux cerner la logique de gestion qu'il y a derrière. Nous poserons ensuite quelques limites et effets pervers qui les accompagnent. Dans un deuxième point, nous nous attarderons sur une problématique souvent abordée dans la littérature en gestion, concernant l'adéquation entre les pratiques de salaire variable et le contexte organisationnel. Nous parlerons alors, dans un troisième point, du cadre légal et règlementaire belge visant à promouvoir la participation des salariés aux profits et aux résultats de l'entreprise, et du rôle joué par la Commission européenne dans leur développement. Enfin, pour clôturer ce chapitre, nous mènerons une discussion sur les raisons qui nous ont encouragés à traiter spécifiquement des pratiques de salaire variable dans le cadre de cette thèse.

1.1 Les pratiques de salaire variable : un outil pour la gestion des ressources humaines

1.1.1 La diversité des pratiques

Les systèmes de salaire variable incluent toute forme de rémunération liée à une mesure de la performance des travailleurs, de leur équipe de travail ou de leur organisation dans son ensemble (Traxler et al. 2008). Il s'agit d'une rémunération pécuniaire « directe », en opposition aux rémunérations pécuniaires « indirectes » (avantages sociaux, services ou privilèges) et aux rémunérations non pécuniaires offrant, par exemple, des opportunités de développement de carrière ou des arrangements visant à mieux équilibrer vie privée et vie professionnelle (Dolan et al. 2008). Par ailleurs, le salaire variable se distingue du salaire fixe constituant la base de la rémunération et s'inscrivant, en Belgique, dans un système de relations collectives du travail strict (Arcq and Van Melkebecke 2003).

Il existe une grande variété de pratiques de salaire variable ; principalement, Heywood et Jirjahn (2006) en identifient quatre. Tout d'abord, ces pratiques peuvent être élaborées sur base d'une relation linéaire et continue entre le niveau de revenu et le niveau de performance : plus la performance est élevée, plus la récompense sera importante. A l'opposé, elles peuvent reposer sur la fixation préalable d'objectifs et dans ce cas, le travailleur perçoit la récompense uniquement si les

objectifs sont atteints. Un autre système peut reposer sur une évaluation soit de l'« input », soit de l'« output » des travailleurs. Dans le premier type d'évaluation, c'est l'action et l'effort fournis par le travailleur qui seront récompensés (exemples : les heures supplémentaires prestées ou la formation suivie) alors que dans le second, c'est le niveau de productivité qui sera pris en compte (exemple : un système de rémunération basé sur le profit ou la vente réalisée). Troisièmement, un système de rémunération variable peut se baser sur une évaluation objective de la performance ou de la productivité en octroyant, par exemple, un bonus en fonction d'une pièce produite, ou à l'opposé, sur une évaluation subjective laissée à la discrétion de l'évaluateur. Finalement, il existe des systèmes de rémunération variable orientés sur une évaluation individuelle de la performance tandis que d'autres sont plutôt axés sur une évaluation collective de celle-ci. Les pratiques basées sur une évaluation individuelle (ex. : primes, commissions, bonus, …) encouragent les travailleurs à augmenter leurs efforts personnels pour lesquels ils seront récompensés individuellement, en fonction de la performance réalisée. Les systèmes de rémunération variable basés sur une évaluation collective de la performance incluent les primes de groupe, le partage des gains, la distribution des profits et les bonus. Parmi ceux-ci, on peut encore distinguer les pratiques liées à la performance d'une équipe ou d'un département des pratiques associées à la performance de l'organisation dans son ensemble. C'est le cas, pour ces dernières, des systèmes d'intéressement comme par exemple, la redistribution des profits et la participation au capital de l'entreprise dont les systèmes de stock option en constituent une des principales variantes.

La redistribution des profits est définie comme "*le partage de profits issus du capital et de la force de travail, en donnant aux travailleurs, en plus du salaire fixe, une partie variable de revenu directement lié au profit ou à une certaine mesure des résultats de l'entreprise*." (CEC 1996: 7) (notre traduction). Il s'agit donc d'un bonus lié à la performance financière de l'entreprise, qui est distribué collectivement à l'ensemble des travailleurs (« broad-based ») ou seulement à un groupe spécifique tel que les directeurs ou les cadres (« narrow-based »). Comme nous le verrons plus loin, ces pratiques peuvent être soutenues par un cadre légal offrant une déduction fiscale et/ou une exemption de cotisations sociales tant pour les salariés que pour l'employeur (Ibid. 1996).

« *Les systèmes de participation au capital de l'entreprise offrent aux travailleurs une participation indirecte aux résultats de l'entreprise c'est-à-dire, sur base de dividendes.*" (CEC 1996: 7) (notre traduction). Par contraste avec la distribution des profits, un système de participation au capital n'est donc pas directement lié au profit immédiat. Les actions peuvent être soit achetées par les salariés, généralement à des conditions privilégiées, ou simplement offertes (dans ce cas, ces plans sont généralement financés par les bénéfices de l'entreprise). Les stocks options sont une variante de la participation au capital, offrant aux travailleurs le droit d'acheter des actions de l'entreprise, dans un

laps de temps déterminé. Elles peuvent être également adressées à l'ensemble des travailleurs ou réservées à un plus petit groupe. Habituellement, les travailleurs sont exemptés de l'impôt sur le revenu lors de l'acquisition des parts et parfois aussi, lors du paiement de dividendes.

Il est intéressant de faire remarquer que les différences entre les deux schémas de participation (la redistribution des profits et la participation au capital de l'entreprise ou les stock options) reposent sur des finalités distinctes pouvant avoir un effet différencié sur le comportement des travailleurs. Comme Pendleton et ses collègues (2001) le mentionnent, la distribution de profit est plus liquide et liée à la performance financière immédiate de l'entreprise. Elle est dès lors considérée comme un outil utile pour augmenter la performance collective et aligner les intérêts des travailleurs sur les objectifs financiers à court terme de l'entreprise. La participation au capital de l'entreprise est un instrument plus diffus visant davantage à renforcer l'engagement du travailleur sur le long terme, et son identification à l'entreprise (Pendleton et al. 2001). Dans le point suivant, nous allons détailler cette nuance opérée dans la littérature entre un contrôle dit « rationnel » versus « normatif » du comportement des travailleurs.

1.1.2 Les systèmes de salaire variable : entre contrôle « rationnel » et contrôle « normatif » des travailleurs

L'origine des pratiques de salaire variable remonte au 19è siècle où des systèmes de rémunération pour des heures supplémentaires ou des pièces produites additionnellement existaient déjà dans les usines. Les mécanismes de participation des travailleurs au capital de l'entreprise ne sont pas récents non plus puisque l'idée de permettre aux travailleurs d'accéder à la propriété de l'entreprise apparaissait déjà au sein des guildes, des associations d'entraide locale ou dans les mouvements socialistes et utopistes à la fin du 19ème siècle (Poutsma et al. 2003). Au cours du temps, on a pu observer des changements de paradigme dans les systèmes de rémunération variable en fonction de l'idéologie managériale qui prévalait à certaines périodes (Massey 2000, Bell 2000). Pour les comprendre, il est intéressant de rappeler brièvement l'évolution des principales idéologies et des discours véhiculés par les théories en gestion, pour ensuite faire un parallèle avec l'usage de différentes pratiques de salaire variable dans le temps.

Barley and Kunda (1992) ont étudié la rhétorique du discours managérial aux Etats-Unis depuis 1870 à nos jours, et ont identifié cinq grandes idéologies dominantes à différentes périodes. Ils distinguent l'idéologie du « progrès industriel » (« industrial betterement »[4], de 1870 à 1900) de la « gestion

[4] L'« industrial betterment » et l'« industrial welfare work » sont des mouvements dont l'objectif est l'amélioration des conditions de vie et de travail des ouvriers. Les discussions et revendications du National Civic Federation, un organisme de dialogue entre les syndicats et le patronat américain, portaient alors sur l'amélioration des conditions de travail des ouvriers, l'octroi de temps de récréation, l'accès à l'éducation, à des logements décents, à l'épargne et au crédit, à la mise en place de systèmes de cotisations pour des assurances-

scientifique du travail » (« scientific management », de 1900 à 1923), la période des « relations humaines » ou du « capitalisme du bien-être » (« Human relations » et « Welfare capitalism », de 1923 à 1955) du « rationalisme des systèmes » (« Systems rationalism », de 1955 à 1980) et de la « culture organisationnelle » (« Organisational culture », de 1980 à nos jours). Durant ces phases, l'idéologie dominante alterne tantôt une vision « normative » du contrôle managérial, tantôt une approche « rationnelle » de celui-ci (Ibid. 1992).

Dans les discours véhiculés par l'idéologie de la gestion scientifique du travail ainsi que celle du rationalisme des systèmes, l'organisation y est perçue comme une « machine », les dirigeants comme des « experts », et les travailleurs comme des agents « rationnels » répondant de manière mécanique aux changements structurels et ayant un rapport instrumental avec le travail. Si la gestion scientifique du travail repose sur les théories « utilitaristes » développées par des ingénieurs de formation prônant l'application de principes « rationnels » dans les modes d'organisation de la production, le rationalisme des systèmes s'inspire, pour sa part, des sciences de l'informatique. Les théoriciens utilisent la métaphore de l'ordinateur et des notions telles qu'«output» et «input», et opèrent à une analyse « systémique » des organisations.

A l'opposé des approches « rationnelles », Barley and Kunda (1992) distinguent une toute autre rhétorique du discours managérial considérant l'organisation comme une « communauté », un groupe ou une « culture » à part entière où des valeurs sont partagées par des individus impliqués moralement. Dans cette perspective, les dirigeants doivent se comporter en tant que « leaders », dont le rôle est de motiver, d'inspirer les travailleurs, et d'améliorer leur bien-être. Le contrôle managérial repose ici sur la construction d'une « identité » des travailleurs, sur la prise en comptes de leurs émotions, de leurs valeurs et de leurs comportements. Selon Barley and Kunda (1992), plusieurs phénomènes ont encouragé l'émergence ou la recrudescence d'un tel paradigme. Déjà lors de la période du « Progrès industriel » (1870-1900), un discours normatif sur la notion de « contrôle » s'est édifié dans le but d'apaiser les conflits sociaux qui sévissaient à l'époque. Il consistait à penser que le meilleur moyen de garantir la paix sociale, d'avoir un contrôle sur les travailleurs et d'accroître le profit était d'aller vers une meilleure conciliation des intérêts et des valeurs des travailleurs et des patrons. Après l'hégémonie idéologique de la gestion scientifique du travail, l'émergence du secteur des services et des travailleurs en « cols blancs » a à nouveau, à partir du milieu des années 1920, provoqué un changement dans la rhétorique managériale, allant vers une autre forme de contrôle axé sur l'autorité morale en « *gagnant le cœur et l'esprit des travailleurs* » (Barley and Kunda 1992: 364) (notre traduction). Par la suite, durant les années 1940, le succès du

---

maladie ou pour la pension, etc. cf. Hooker, C. 1997. *Life in the Shadows of the Crystal Palace, 1910-1927: Ford Workers in the Model T Era.* Bowling Green State University Popular Press.

mouvement des ressources humaines, initié avec les travaux d'Elton Mayo, a permis d'apporter une perspective multidisciplinaire à la gestion intégrant la psychologie, la sociologie et l'anthropologie. Mayo expérimenta à la Western Electric des pratiques innovantes telles qu'un système de récompenses ou de participation des travailleurs dans la prise de décision, en vue de renforcer la motivation, la satisfaction et la loyauté des travailleurs. Cette rhétorique des relations humaines a remporté un franc succès jusqu'à la fin des années 1950 pour être ensuite remplacée par le discours rationnel du rationalisme des systèmes (Barley and Kunda 1992). Ce n'est qu'à partir des années 1980 que l'on voit apparaître, dans les discours, les notions de « culture organisationnelle », d'« engagement » et de « qualité ». On les retrouve dans deux courants distincts de la littérature. Le premier courant intègre des théoriciens suggérant de traiter l'organisation comme un système résultant d'une « construction sociale », empreint de sens et de significations. Le second courant provient d'une littérature plus « pragmatique » adressée à des gestionnaires, et produite par des consultants en entreprises. Ces derniers, inspirés par la culture japonaise, défendent l'idée qu'il est possible de renforcer la compétitivité et la flexibilité des entreprises en améliorant le leadership des dirigeants et en prêtant une attention particulière aux valeurs portées par les employés (Ibid. 1992).

A l'instar de Barley and Kunda (1992), Bell (2000) s'est intéressée aux différentes idéologies culturelles, et plus précisément à celles étant à la base des systèmes de rémunération variable dans les organisations. Elle observe qu'au cours du temps, des changements dans leurs fondements théoriques ont eu lieu, reposant soit sur une idéologie de « compensation » pour le travail fourni, soit sur une idéologie de « récompense » pour les travailleurs se montrant investis et loyaux envers leur organisation. La notion de « compensation » provient de la sociologie industrielle et est fondée sur le principe d'une rémunération « juste » et « équitable » pour l'effort et le travail fourni par les ouvriers. Les mesures compensatoires prennent la forme d'une rémunération à la journée, de primes pour les heures ou pièces supplémentaires, pour le travail de nuit ou durant le weekend, sans oublier les systèmes de rémunération en fonction du mérite ou encore, les bonus basés sur une évaluation formelle de la performance ou de la productivité. Elles reposent sur une relation de donnant-donnant (« quid pro quo ») entre l'employeur et les travailleurs, ces derniers ayant une relation « calculatrice » avec l'entreprise, cherchant avant tout à maximiser le rendement économique de leurs efforts dans le but d'améliorer leurs conditions de vie.

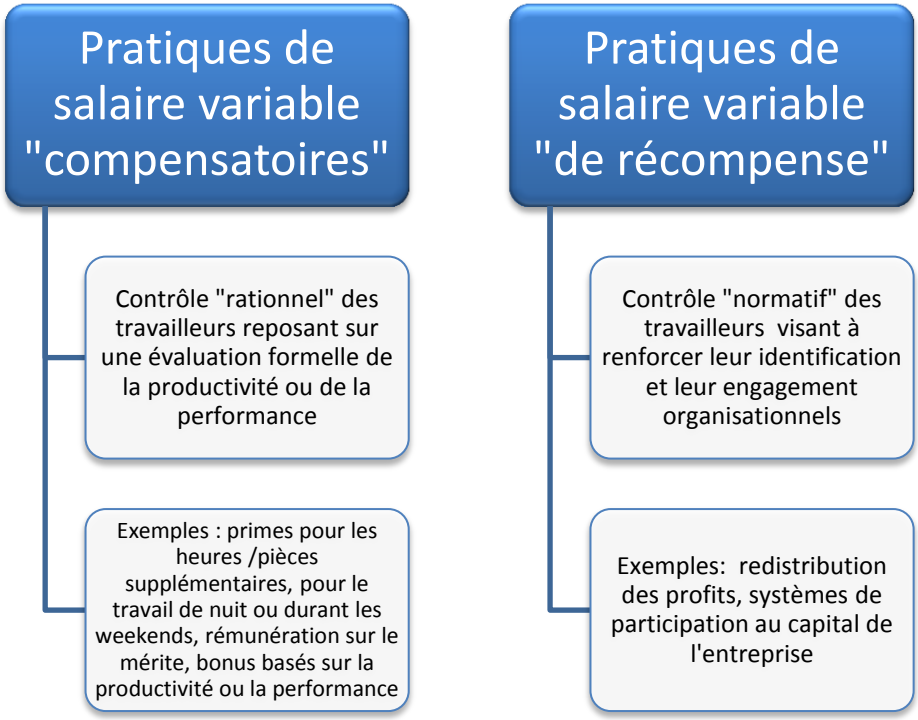
La seconde idéologie identifiée par Bell, pouvant être à la base d'un système de rémunération variable, est celle de la « récompense », venant en sus du salaire habituel. Cette idéologie se situe dans le champ de la gestion des ressources humaines et fait partie d'une stratégie plus globale visant à encourager la motivation, la satisfaction des travailleurs et leur loyauté envers leur entreprise à travers non seulement, des mesures concernant la rémunération pécuniaire (redistribution des

profits ou de dividendes, plan de stock option, etc.) mais aussi des possibilités de développement de carrières, d'acquisition de nouvelles compétences, une sécurité d'emploi, etc. Deux dimensions caractérisent les pratiques de récompense en comparaison aux pratiques de compensation (Bell 2000). Premièrement, les pratiques de récompense s'inscrivent dans un horizon temporel à plus long terme (souvent annuel) et deuxièmement, elle valorise l'esprit collectif (voire organisationnel) plutôt que l'individualisme, en partageant avec ses travailleurs les revenus du succès commercial et financier de l'organisation.

Selon Bell (2000), il existe aujourd'hui, dans les organisations « modernes », un dualisme culturel entre ces deux idéologies, pourtant de nature contradictoire, du fait qu'elles induisent des formes de comportement considérées comme antagonistes. Pour le démontrer, elle opère à un rapprochement entre les idéologies de compensation et de la récompense, et la typologie des formes de contrôle dans les organisations établie par Etzioni (1961). La première forme de contrôle qu'Etzioni nomme « coercitive », incite l'ordre et l'obédience à travers l'usage de la discipline et de la menace (ex. : menace de licenciement ou de délocalisation). Ces pratiques, assimilées au « bâton pour faire avancer » n'ont pas de contrepartie financière. La seconde forme de contrôle mise en avant par Etzioni, dite « rémunératrice », serait davantage liée à l'idéologie de compensation, plus communément appelée la « carotte ». Ce type de contrôle repose sur une mesure « rationnelle » de la productivité ou de la performance des travailleurs, et prône avant tout la compétition et l'individualisme. Au contraire, la troisième forme de contrôle de type « normatif », proche d'une idéologie de la récompense selon Bell, encourage le partage, la réciprocité et l'engagement collectifs des travailleurs. Or, ces deux formes de contrôle peuvent être présentes de manière simultanée dans une même entreprise.

Notons que dans le cadre de cette recherche, sur base des travaux de Bell (2000), nous allons maintenir la distinction entre d'une part, les pratiques de salaire variable « compensatoires », permettant d'exercer un contrôle « rationnel » des travailleurs en se basant sur une évaluation formelle de la productivité ou de la performance, et d'autre part, les pratiques de salaire variable « de récompense », visant à exercer un contrôle normatif sur le comportement des travailleurs, en agissant sur leur identification et leur engagement vis-à-vis de l'entreprise (cf. Figure I ci-dessous).

Figure I. Catégorisation théorique des pratiques de salaire variable



Source : inspirée des travaux de Bell (2000)

Dans la seconde partie du chapitre six de la thèse, consacrée à l'opérationnalisation des variables dépendantes de notre modèle d'analyse empirique, nous testerons la validité de cette distinction théorique en réalisant une analyse des correspondances multiples sur base des données disponibles issues de l'enquête que nous avons menée, consacrée aux pratiques de gestion des ressources humaines dans les filiales belges d'entreprises multinationales.

1.1.3 Les limites des pratiques de salaire variable en tant qu'outil managérial et leurs effets pervers

Un certain nombre de critiques à l'encontre des pratiques de salaire variable ont été émises à travers la littérature. Par exemple, Heywood and Jirjahn (2006) rapportent quelques effets "pervers" des systèmes basés sur une évaluation individuelle de la performance. Premièrement, ces pratiques risquent d'engendrer des problèmes de fiabilité et présenter certaines défaillances du fait que le niveau de performance des travailleurs peut être modifié par des risques extérieurs aléatoires. C'est le cas, par exemple, d'un travailleur ayant des problèmes de santé ou sujet à la subjectivité négative de son évaluateur. Ces systèmes peuvent également inciter des comportements non souhaitables dans le chef des dirigeants, comme des actes de favoritisme ou encore une surestimation des performances évaluées dans le but de prouver leurs bonnes compétences managériales (Heywood and Jirjahn 2006). Deuxièmement, les outils d'évaluation des performances individuelles peuvent présenter des problèmes de validité et posent la question de savoir s'ils mesurent bien ce qu'ils sont

censés mesurer. Il peut arriver, en effet, qu'il y ait une inadéquation entre ce que l'employeur attend des travailleurs et ce qui est effectivement mesuré et récompensé. Par exemple, un travailleur peut agir de manière non coopérative avec ses collègues afin de s'approprier les mérites. A l'inverse, les travailleurs peuvent se concerter et décider, de commun accord, de distiller leurs efforts par crainte de voir augmenter toujours plus les standards de performance. Dans la même veine, certains travailleurs peuvent également choisir de concentrer leurs efforts uniquement sur les tâches ou les actions qui sont récompensées, au détriment des autres. Notons que les systèmes de rémunération variable basés sur une évaluation collective de la performance peuvent, dans une certaine mesure, pallier ces problèmes. Par exemple, ils peuvent avoir un impact positif sur la confiance et la coopération sur le lieu de travail mais ils peuvent également, dans certaines circonstances, renforcer le contrôle mutuel et la pression entre collègues (Ibid. 2006).

D'autres critiques à l'égard des systèmes de salaire variable sont caractérisées par un ancrage disciplinaire spécifique provenant de la psychologie ou de la sociologie. La psychologie pose plus particulièrement la question de la motivation et la mesure à laquelle l'argent est un moteur pour la performance des individus, tandis que la sociologie soulève la question du contrôle managérial sur les travailleurs et les effets négatifs que ces outils peuvent avoir sur les relations de confiance et les conflits à l'intérieur de l'organisation (Taylor 2000). En effet, les systèmes de salaire variable constituent un moyen d'individualiser la relation d'emploi et de réduire l'influence des organisations représentatives des employeurs et des travailleurs dans la détermination des salaires.

Finalement, les systèmes de salaire variable sont étroitement liés à la question de la flexibilité. Les employeurs évoquent souvent la nécessité de mettre en place des politiques et des pratiques d'emploi leur permettant d'être plus réactifs aux changements dans l'environnement de l'entreprise, du point de vue de la concurrence par exemple, afin de mieux répondre aux besoins des entreprises. En ce sens, au-delà du fait que les systèmes de rémunération variable ont pour objectif d'encourager les travailleurs à améliorer leur performance ou d'ajuster leurs comportements, ils fournissent d'autres avantages aux employeurs en permettant, par exemple, un meilleur contrôle des coûts (Kurdelbusch 2002). En effet, ces pratiques offrent davantage de flexibilité à l'entreprise car elles dépendent de la capacité et de la volonté de l'entreprise à payer (Traxler et al. 2008). Si la productivité des travailleurs ainsi que la rentabilité et les profits de l'entreprise sont élevés, la rémunération des travailleurs peut augmenter alors que dans le cas contraire, il n'y aura aucun surcoût salarial pour l'entreprise. Le risque est donc ici clairement transféré de l'entreprise vers les travailleurs.

1.2 L'adéquation entre les pratiques de salaire variable et l'environnement organisationnel

La théorie du « principal-agent » en économie a constitué une référence théorique importante pour justifier l'usage des pratiques de rémunération variable dans les entreprises (Pendleton 2006a, Barth et al. 2008), mettant en exergue les problèmes d'« asymétrie d'information » entre un employeur (le « principal ») et son employé (l' « agent »). Deux principaux risques inhérents à toute relation d'emploi y sont identifiés : le risque de « sélection adverse » et le risque d' « aléa moral ». Le premier provient du fait qu'au moment d'embaucher un travailleur, l'employeur est rarement en mesure d'évaluer l'ensemble des aptitudes et des compétences de la personne et dès lors, il s'expose à faire un choix inapproprié. Le second problème d'asymétrie d'information, celui de l'« aléa moral », souligne la difficulté pour l'employeur d'observer en permanence le travail accompli par son employé. Par conséquent, ce dernier a tout le loisir d'agir contre les intérêts de son employeur, par exemple, en n'effectuant pas le travail demandé ou en ne fournissant pas le niveau d'effort attendu. La théorie du principal-agent part donc du postulat que le travailleur est un individu « opportuniste » de nature, dont les intérêts personnels divergent de ceux de l'entreprise (Pendleton 2006b). De ce point de vue, la mise en œuvre d'un système de rémunération variable basé sur la productivité, la performance ou certains aspects du comportement des travailleurs, fournit un moyen de réduire les problèmes d'asymétrie d'information.

Suivant la théorie du principal-agent, si les problèmes d'asymétrie d'information peuvent être réduits par des dispositifs managériaux de contrôle et de récompense, ceux-ci présentent toutefois un coût pour les entreprises. Il apparait même que ces « coûts d'agence » peuvent être plus élevés dans certains contextes de travail que dans d'autres. Ainsi, il est considéré que des systèmes collectifs de récompense sont plus avantageux dans des entreprises où la nature de la production est telle que le niveau de production et la performance individuels sont plus complexes à contrôler (Pendleton et al. 2001). Ceci est plus souvent le cas des employés que des ouvriers, ce qui suppose, par exemple, que les systèmes d'intéressement aux profits ou aux bénéfices de l'entreprise seront plus fréquents dans les entreprises comptant majoritairement des employés. Dans la même veine, Ben-Ner et al. (2000) estiment que les pratiques axées sur la performance collective ou organisationnelle seront plus appropriées dans des environnements de travail caractérisés par des tâches complexes et interdépendantes c'est-à-dire, dont l'apport individuel est difficilement mesurable. Selon Barth et al. (2008), les pratiques de salaire variable compensatoires seraient également plus répandues dans les entreprises où les travailleurs disposent d'un degré d'autonomie élevé quant à l'organisation du travail. Face à ces différences de contextes et de coûts d'agence, Pendleton (2006b) démontre et en

conclut que les incitants individuels sont complémentaires aux pratiques ayant une orientation « collective ».

Une autre perspective théorique, nommée l'école de la contingence structurelle, s'est également concentrée sur l'adéquation («fit ») entre les pratiques d'une entreprise et ses facteurs environnementaux. Cette approche, ayant émergé dans les années 1960, a largement dominé la théorie des organisations dans le milieu des années 1970 (Hatch et al. 2009).

Selon Child and Tayeb (1982), l'école de la contingence est fondée sur trois principaux arguments :

1. *Le type de technologie a une influence sur les caractéristiques sociales et organisationnelles d'une entreprise* (voir par exemple (Blauner 1964, Woodward 1965). Dans une étude portant sur cent entreprises dans le secteur de l'industrie en Angleterre, Woodward (1965) in (Hatch et al. 2009) montre que les entreprises les plus performantes, utilisant des technologies de production en petites séries ou en continu, sont celles organisées en petits groupes de travail, dans une structure faiblement hiérarchisée, et dont la prise de décision est décentralisée (les travailleurs disposent d'une certaine autonomie dans la prise de décision). En effet, il observe que ces entreprises sont généralement très flexibles par rapport aux aléas de la production. A l'opposé, les résultats de la recherche indiquent que parmi les entreprises ayant un système de production de masse, les plus performantes sont celles caractérisées par un degré de hiérarchisation élevé et une prise de décision centralisée. Ces entreprises ont souvent une plus faible capacité d'adaptation de la production.

2. *La stratégie de développement de l'entreprise détermine la structure organisationnelle optimale* (Chandler 1962, Scott 1970). Pour ces auteurs, les différentes étapes du développement stratégique d'une entreprise nécessitent une adaptation des structures organisationnelles. Par exemple, une entreprise qui développe une production à plus grande échelle, ou qui se lance dans la diversification de ses produits ou services, appelle à des formes organisationnelles plus complexes telle qu'une structure divisionnelle par produits (Child and Tayeb 1982).

3. *Les facteurs de contingence environnementaux prévalent sur les systèmes socio-économiques et les facteurs culturels dans la détermination de la structure et des comportements organisationnels* (voir par exemple (Hickson et al. 1974). Selon ces auteurs, les facteurs de contingence tels que la taille de l'organisation, le niveau de dépendance vis-à-vis d'autres organisations ou encore la technologie vont influencer la structure organisationnelle, indépendamment du pays où est basée l'organisation. Par exemple, selon les auteurs, toute

entreprise ayant atteint une taille critique est supposée accroitre sa division structurelle interne et mettre en place des nouvelles fonctions de contrôle et de coordination. Cette évolution est valable dans n'importe quel pays ou région du monde.

Sur base de ces préceptes issus de l'approche contingente en gestion, il est recommandé aux gestionnaires, en matière de rémunération, de choisir un système de paiement qui convient le mieux à l'environnement technique de la production, aux caractéristiques structurelles de l'organisation, et aux particularités du marché du travail (Bell 2000).

Dans le sillage de la théorie de la contingence, l'approche stratégique de la gestion des ressources humaines est née aux Etats-Unis au début des années 1980, dans un contexte de grandes incertitudes provoquées par des changements technologiques importants, le développement de nouvelles connaissances, une forte dérégulation des marchés ainsi qu'un accroissement de la concurrence internationale (Gooderham et al. 1999). La littérature stratégique considère la rémunération comme un élément clé dans la gestion du changement et, en s'inspirant de la perspective contingente, les auteurs s'accordent à dire que pour qu'une gestion de la rémunération contribue efficacement à améliorer la performance de l'entreprise, elle doit impérativement « coller » (« fit ») à la stratégie d'affaire de l'entreprise. Concrètement, cela signifie (Bell 2000) :

1° Maintenir une cohérence au niveau du différentiel de salaire dans l'organisation ;

2° Assurer une compétitivité des niveaux salaires dans l'organisation au regard du marché du travail local ;

3° Mettre en place un système de rémunération reflétant la contribution relative des travailleurs ;

4° Adopter un système de gestion des salaires qui soit centralisé ou décentralisé, en fonction des besoins de l'organisation.

Notons toutefois que cette approche stratégique requière également que l'adoption d'un certain type de pratique prenne en compte les valeurs, la culture et la philosophie de l'entreprise (Bell 2000).

En résumé, la littérature en économie et en gestion met en exergue la nécessité, pour les entreprises, de choisir des pratiques de salaire variable en adéquation leur environnement organisationnel. Toutefois, comme nous allons le voir dans le point suivant, le cadre institutionnel et règlementaire joue également un rôle dans le développement de ces pratiques.

1.3 Le cadre institutionnel et légal en Belgique

Durant les années 1990, en Europe, le contexte de concurrence internationale, le débat autour de la flexibilité, les phénomènes de privatisation ou encore, l'émergence du marché unique, ont encouragé les gouvernements et les entreprises à mettre en place des outils pour stimuler la productivité au travail, la compétitivité et la flexibilité des entreprises. C'est pourquoi dès 1991, le Conseil des Ministres de l'Union européenne commande un premier rapport sur la "Promotion de la Participation des Salariés aux Profits et aux Résultats d'Entreprises" (« Promotion of participation by Employed Persons in Profits and Enterprise Results », appelé « PEPPER report ») dans le but de collecter des informations sur l'incidence, les caractéristiques et les effets de tels plans au sein des États membres. Ce rapport a montré qu'en dehors de la France et du Royaume-Uni qui étaient déjà de grands utilisateurs de systèmes de participation financière grâce à des cadres législatifs favorables, il y avait encore de grandes disparités entre les pays européens (Pendleton et al. 2001). En Belgique, ces pratiques était encore très peu utilisées à cette période et le cadre légal existant était la Loi de 1991 donnant un statut juridique à la participation au capital de l'entreprise, sans toutefois accorder quelconques avantages fiscaux.

Sur base de ce premier rapport, le Conseil des Ministres de l'Union européenne vote, en 1992, une Recommandation visant à encourager les États membres à promouvoir l'utilisation des systèmes de participation financière via l'instauration d'un cadre légal favorable, offrant des incitations fiscales aux entreprises (Ibid. 2001) et mentionnant toutefois de ne pas oublier de considérer le rôle des partenaires sociaux conformément aux pratiques nationales (Arcq and Van Melkebecke 2003). Suite à cette Recommandation du Conseil, quelques pays européens comme l'Allemagne, l'Irlande et les Pays-Bas adoptèrent de nouvelles législations mais rien ne fut toutefois réalisé en Belgique. En 1996, le deuxième rapport PEPPER ne manque d'ailleurs pas de souligner le retard de la Belgique en la matière, évoquant l'opposition des syndicats comme principale raison (Ibid.2003).

Il faudra attendre 1999 pour qu'une première loi sur les stock options soit votée en Belgique, suivant les recommandations du Conseil des Ministres européens c'est-à-dire, prévoyant une exonération fiscale à laquelle s'ajoute une exemption de cotisations sociales pour les entreprises (Wilke et al. 2007). Vint ensuite la Loi de 2001 visant à promouvoir de la participation financière des salariés, qui a constitué une nouvelle étape importante en fournissant un cadre général pour la mise en place de systèmes de redistribution des profits et de participation au capital de l'entreprise. Cette loi, en plus d'inclure des avantages fiscaux pour les entreprises et pour les travailleurs, pose un certain nombre de principes de base (Ibid. 2007). Tout d'abord, elle prévoit que l'adoption de tels systèmes de participation financière soit systématiquement laissée à la discrétion de chaque employeur, ce qui implique qu'aucun plan ne peut être imposé par une convention collective au niveau national ou

sectoriel. Deuxièmement, lorsqu'une entreprise décide de mettre en place un système de participation financière, une convention collective doit obligatoirement être conclue entre l'employeur et les représentants du personnel dans l'entreprise, dans le but d'en fixer les conditions. Troisièmement, la loi stipule que si un plan doit être ouvert, il doit l'être pour toutes les catégories de salariés dans l'entreprise. Notons cependant ici que les représentants du personnel et l'employeur peuvent convenir de critères «*objectifs* » pour définir le niveau d'avantages accordés aux différentes catégories de salarié (Arcq and Van Melkebecke 2003: 27). Finalement, il est prévu que de tels plans financiers soient établis en supplément du salaire fixe et ne peuvent en aucun cas se substituer aux augmentations classiques de salaire.

En votant cette loi de 2001, le gouvernement a voulu encourager l'identification des travailleurs à leur entreprise et de cette façon, renforcer la motivation collective et au final, la compétitivité des entreprises (Wilke et al. 2007). L'objectif du gouvernement était alors de rapidement atteindre un taux de participation de 25 % (Ibid. 2007). Tandis que les principales associations d'employeurs (la Fédération des entreprises belges, « FEB », et la Fédération nationale de petites et moyennes entreprises et des indépendants, « FNUCM ») étaient en faveur de la loi, leurs équivalents au niveau syndical (les associations chrétiennes et socialistes) ont été opposées pendant longtemps à toute forme de rémunération variable y voyant le danger qu'elles ne se substituent à des augmentations régulières du salaire fixe. Les organisations syndicales ont finalement accepté en obtenant des garanties comme par exemple, la création d'un comité spécial de contrôle des salaires chargé de suivre leur évolution dans le temps. De plus, ils sont parvenus à maintenir la tradition de concertation sociale, via l'obligation de conclure avec l'employeur une convention collective au niveau de l'entreprise (Arcq and Van Melkebecke 2003).

En décembre 2007, la Belgique a établi un nouveau cadre réglementaire additionnel pour la redistribution des profits, via la Convention collective nationale n°90 concernant « les avantages non récurrents liés aux résultats ». Ce cadre, coexistant avec la loi de 2001, a pour objectif de rendre la règlementation plus flexible et attractive (Van Gyes 2007). Elle est basée sur les principes suivants :

- Le bonus est limité à un certain montant (3.130€ bruts en 2015, SPF emploi, travail et concertation sociale[5]) et le salarié bénéficie d'une exonération fiscale. L'employeur doit payer une contribution à la Sécurité sociale de 33 % sur le montant mais en contrepartie, le bonus est considéré comme un coût dans le calcul de l'impôt sur les sociétés (Van Gyes 2008). Au-dessus du montant fixé par la convention, la taxation normale est appliquée.

[5] http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=15300

- Les plans de bonus peuvent désormais être limités à un groupe de travailleurs et ne doivent plus être ouverts à l'ensemble des salariés.
- Les plans doivent être basés sur l'atteinte d'objectifs au niveau collectif c'est-à-dire que les bonus ne peuvent pas être calculés sur base de la performance individuelle.
- Les critères pour l'octroi de bonus sont non seulement liés à la performance financière de l'entreprise mais ils peuvent être également liés à des critères plus qualitatifs comme l'obtention du label ISO ou sur base d'une innovation.
- Les plans doivent se traduire en une convention collective au niveau de l'entreprise, impliquant directement les représentants des travailleurs.

Au regard de toutes ces avancées législatives et règlementaires autour des pratiques de rémunération variable, qui viennent d'être présentées, la Belgique offre désormais un cadre encourageant les entreprises à adopter de telles pratiques. L'instauration de mesures fiscales favorables a également permis au pays de s'aligner vis-à-vis des autres pays européens précurseurs et l'on peut supposer que cela a un impact positif sur leur développement dans les entreprises.

1.4 Pourquoi s'intéresser aux pratiques de salaire variable ?

Dans le cadre de cette thèse, nous nous intéressons aux transformations des relations et des pratiques d'emploi en Belgique, dans un contexte de mondialisation. Plus particulièrement, nous avons choisi d'étudier le développement des pratiques de salaire variable dans les filiales d'entreprises multinationales, du fait que ces organisations ont un double ancrage induit d'une part, par leur appartenance à de grands groupes internationaux et d'autre part, par leur implantation dans un environnement local spécifique. Plusieurs raisons justifient le choix de notre problématique. Premièrement, bien que l'idée de lier la rémunération à la performance des travailleurs ou de l'organisation n'est pas nouvelle puisque, comme nous l'avons vu, ces pratiques émergeaient déjà au cours du dix-neuvième siècle, et malgré le fait qu'elles ont suscité moins d'engouement durant une bonne partie de la seconde moitié du vingtième siècle, elles ont fait l'objet d'un regain d'intérêt au cours des dernières décennies (Pendleton et al. 2001). Certaines pratiques spécifiques impliquant les travailleurs aux résultats financiers de leur entreprise (ex. : systèmes de redistribution des profits ou de participation au capital de l'entreprise) représentent même un des développements les plus importants dans la gestion des ressources humaines durant les années 1990 (Pendleton et al. 2001). D'ailleurs, comme nous l'avons vu, c'est à partir de cette époque, que de nombreux pays en Europe ont élaboré des cadres législatifs et règlementaires incitant les entreprises à adopter de telles pratiques. Depuis lors, les institutions contribuant à l'uniformisation des salaires subissent d'importantes pressions afin de renforcer la flexibilité des entreprises, dans un contexte de

concurrence internationale accrue, de vagues de privatisation ainsi que du développement, en Europe, d'un marché unique (Ibid. 2001).

Gooderham et al. (1998) rappellent toutefois qu'avant de « contaminer » l'Europe, ce nouvel engouement pour les pratiques de rémunération variable s'est surtout développé aux Etats-Unis. En effet, durant les années 1980, la dérégulation des marchés et la concurrence internationale ont provoqué un changement de paradigme dans la gestion des ressources humaines, s'orientant vers une vision davantage calculatrice de celle-ci, afin de rencontrer les besoins stratégiques de l'entreprise. Ces pratiques ont été utilisées comme des outils de gestion visant à aligner le comportement des travailleurs sur la stratégie de l'entreprise, à être davantage flexible et à acquérir des capacités d'apprentissage pour faire face, le plus rapidement possible, aux changements extérieurs (Ibid. 1998). Aujourd'hui, la gestion des performances, associée à des systèmes de récompense, constitue un outil clé dans la gestion des ressources humaines, reposant sur l'idée qu'en leur proposant des incitants financiers, les travailleurs, en contrepartie, travailleront davantage et mieux (Kurdelbusch 2002). Selon Marginson et al. (2008), la recrudescence des pratiques de salaire variable dans les entreprises est concordante avec ces recommandations issues de la littérature « stratégique ».

Par ailleurs, comme le souligne Taylor (2000), la littérature a également mis en avant d'autres avantages générés par ces mécanismes. En effet, il s'avère que les employeurs ont été séduits par l'idée que ces instruments permettent non seulement d'attirer et de garder les travailleurs « performants », d'améliorer la performance individuelle et celle de l'entreprise, de renforcer la motivation des travailleurs mais aussi, de clarifier les rôles et les responsabilités associées à une fonction, de lier l'effort aux objectifs de l'organisation, d'assurer une forme de contrôle managérial ou encore, de mettre en place une rémunération en fonction de la capacité de paiement de l'entreprise (Kurdelbusch 2002). Dès lors, nous nous interrogeons sur le phénomène suivant : ces pratiques, ayant connu une forte recrudescence outre-Atlantique depuis les années 1980, ont-elles aujourd'hui conquis la majorité des entreprises et des employeurs en Europe et dans le monde ?

2 Chapitre 2: De la mondialisation à l'entreprise multinationale

Le second chapitre de la thèse a pour objectif de présenter brièvement le second objet de la recherche concernant la mondialisation et les entreprises multinationales. Nous traiterons ici de l'évolution du rôle d'influence et de la stratégie des entreprises multinationales dans un environnement globalisé, toujours en mutation. En effet, le contexte du commerce international s'est transformé et en parallèle, de nombreux changements sont observables dans la stratégie de développement des multinationales et dans leurs modes de gestion. Les phénomènes de « financiarisation » des entreprises ainsi que la « désintégration de la chaine de production » en sont deux exemples concrets. Face à ces transformations, le débat autour de la convergence versus la divergence des pratiques d'emploi a refait surface, et se fonde sur des arguments nouveaux.

2.1 Les entreprises multinationales: des acteurs majeurs de la mondialisation

Les entreprises multinationales sont souvent considérées comme des artisans de la mondialisation, et l'on peut mesurer l'importance de leurs activités par l'ampleur des investissements directs étrangers. En effet, ces derniers sont bien le fait de telles entreprises puisqu'ils représentent les investissements réalisés par des entreprises à destination d'autres pays que celui où elles résident. Les investissements directs étrangers se concrétisent à travers la création de nouvelles succursales à l'étranger (« greenfield investment »), par un processus de fusion ou d'acquisition d'entreprises existantes, via le réinvestissement des bénéfices dans et par les filiales étrangères ou encore, par le biais de restructurations (OECD 2009).

Globalement, les chiffres de ces investissements n'ont quasiment jamais cessé d'évoluer au cours du temps. Par exemple, les flux d'investissements directs étrangers, représentant le montant des transactions financières transfrontalières mesurées sur une période donnée (généralement, l'année ou le trimestre), s'élevaient 1370[6] milliards de dollars en 2012 alors qu'ils ne valaient « que » 224[7] milliards de dollars en 1990 (UNCTAD 2013). Au cours des vingt-cinq dernières années, les stocks d'investissements directs étrangers, alimentés par ces flux, ont été multipliés par onze : s'ils étaient évalués à environ 2084[8] milliards de dollars en 1990, ils atteignaient 23 203[9] milliards de dollars en

[6] Moyenne des flux d'IDEs entrants et sortants.
[7] Idem.
[8] Moyenne des stocks d'IDEs entrants et sortants.

2012 (Ibid. 2013). Il est intéressant de savoir qu'en termes d'emploi, ces investissements représentaient 71 695 000 emplois dans le monde en 2012 contre 21 458 000 en 1990 (Ibid. 2013). Notons par ailleurs que les Etats-Unis restent le principal investisseur dont les montants investis équivalaient à 360 milliards de dollars en 2013, ce qui correspond à peu près à 30% des investissements directs étrangers dans le monde (OECD 2014).

La Belgique est un pays fortement impliqué dans les opérations des entreprises multinationales non seulement en tant qu'investisseur, mais aussi en tant que bénéficiaire de ces investissements. Bien que les investissements directs étrangers aient connu un net recul entre 2011 et 2012[10], la Belgique a longtemps figuré au sommet du classement parmi les pays de l'OCDE au cours des dix dernières (voir (OECD 2014). En 2011, les flux entrants atteignaient 119 milliards de dollars ce qui représentait 23,2% du produit national brut, classant le pays au rang de deuxième bénéficiaire parmi les pays de l'OCDE, juste après les Etats-Unis, et premier en termes de pourcentages du produit national brut (Ibid. 2014). En matière d'emploi, selon les derniers chiffres disponibles pour la Belgique (voir (OECD 2010), les filiales d'entreprises multinationales étrangères représentait 34,8% de l'emploi national dans le secteur de l'industrie, et 10,8% de le secteur des services.

Par convention, les investissements directs étrangers n'incluent que les investissements atteignant au moins 10 % du capital ou des droits de vote de l'entreprise locale. Et s'ils représentent la capacité d'un pays à attirer les investisseurs étrangers, ils impliquent aussi "*l'existence d'une relation à long terme entre l'investisseur et l'entreprise, avec un niveau d'influence significatif sur la gestion de l'entreprise.*" (OECD 2010: 84) (notre traduction). Dès lors, si les entreprises ont la possibilité d'exercer leur influence sur les systèmes d'emploi nationaux, via des activités de lobbying auprès de différentes instances politiques, elles ont également la capacité d'introduire des changements de manière plus directe en instaurant l'usage de pratiques d'emploi, lorsqu'elles diffèrent de celles traditionnellement appliquées dans les contextes nationaux où sont basées leurs filiales (Rubery and Grimshaw 2003).

2.2 Évolution du modèle de développement des entreprises multinationales

Le modèle de développement des entreprises multinationales a incontestablement évolué au cours du temps. Si, au milieu du dix-neuvième siècle, les entreprises internationalisées se limitaient le plus

[9] Idem

[10] On est passé de 119,1 milliards de dollars en 2011 à -30,3 milliards en 2012 pour les flux entrants, impliquant une perte des stocks d'investissements, et pour les flux sortants, de 96,9 milliards de dollars en 2011 à -17,5% en 2012, indiquant un net repli des investissements belges dans le monde (cf. Chiffres récemment publiés par l'OECD en 2014)

souvent à produire à domicile, s'approvisionnant parfois à l'étranger pour leurs matières premières, pour ensuite exporter des produits finis, elles ont connu un tournant important au cours de la première guerre mondiale (Palmisano 2006). Afin de contourner les barrières commerciales mises en place par les Etats et favorisées par un renouveau du protectionnisme, ces entreprises ont commencé à s'établir à l'étranger en y construisant des usines, ce qui leur donnait un accès immédiat aux marchés locaux (exemples de General Motors et Ford en Europe et en Asie, et plus tard, des firmes automobiles japonaises aux Etats-Unis) (Cohen 2005, Palmisano 2006). Aujourd'hui, la mondialisation a changé de visage et l'on assiste à l'émergence d'entreprises organisées en réseaux, toujours plus intégrées globalement (« globally integrated networks ») (Boussebaa 2009), dispersant leur processus de production ainsi que toutes les autres activités autour de la production (distribution, marketing, recherche et développement, service à la clientèle, etc.) à travers différents pays (OECD 2013). Par ailleurs, le phénomène de « financiarisation » constitue une autre évolution importante de l'entreprise multinationale. Dans les deux points qui vont suivre, nous allons développer ces aspects qui continuent de modifier le modèle de développement des entreprises multinationales et du commerce international.

2.2.1 Financiarisation, valeur actionnariale et gouvernance d'entreprise

Selon Morgan (2014), le phénomène de « financiarisation » des entreprises fait référence à un processus à travers lequel la finalité principale de ces entreprises consiste à maximiser toujours plus leur valeur actionnariale (« shareholder value »). Une telle approche conçoit l'entreprise comme un ensemble d'actifs financiers dont la valeur s'exprime à travers le prix du marché à un moment donné dans le temps (Ibid. 2014). Depuis les années 1980, cette idéologie de la valeur actionnariale s'est progressivement imposée comme un principe de gouvernance d'entreprise aux Etats-Unis et en Angleterre (Lazonick and O'Sullivan 2000). Elle s'explique par une reconfiguration de l'environnement actionnarial des entreprises cotées en bourse, à travers la montée en puissance des investisseurs institutionnels et la création de nouveaux produits financiers tels que les fonds spéculatifs (« hedge funds ») et les fonds de capital-investissement (« private equity funds ») (Palpacuer 2012)[11].

Ce changement de paradigme n'est pas sans répercussion sur le mode de gestion des entreprises (Froud et al. 2000, Palpacuer 2012). Froud et al. (2000) mettent en exergue plusieurs aspects sur lesquels les gestionnaires d'entreprise doivent désormais porter davantage leur attention comme par exemple, les nouvelles formes de concurrence qui se jouent non plus uniquement sur le marché des produits ou des services mais aussi sur les marchés des capitaux, les finalités nouvelles de

[11] Palpacuer (2012) précise que la financiarisation touche également certaines entreprises non cotées en bourse via les opérations de « rachat d'entreprise par endettement » (« leverage buy out »)

l'entreprise et les conflits d'intérêt que cela implique entre le principal (les actionnaires) et l'agent mandaté (les gestionnaires), les incessantes restructurations du fait que la main-d'œuvre constitue un élément d'ajustement privilégié pour la réduction des coûts, et enfin, les processus de fusion d'entreprises dans le but de réaliser des économies d'échelle et d'occuper une position dominante sur les marchés. Palpacuer (2012) a également montré que la financiarisation des entreprise encourageait le développement de nouveaux indicateurs de performance, de type EVA (« Economic Value Added »), promus par les grandes entreprises de consultance telle que MacKinsey. Selon l'auteur, l'usage de tels indicateurs a indubitablement repositionné les intérêts des actionnaires de manière à ce qu'ils soient prioritaires, puisqu'ils reposent sur la fixation non plus *a posteriori* mais *ex anté* des taux de rendement sur fonds propres (Ibid. 2012). Palpacuer (2012) souligne encore que la financiarisation des entreprises multinationales engendrerait un renforcement dans l'usage d'outils de coordination et de contrôle, telles que les pratiques de rémunération variable des cadres dirigeants, dans le but d'aligner les intérêts de ces derniers sur ceux des actionnaires.

2.2.2 La désintégration verticale de la production

L'usage toujours plus partagé des technologies de l'information et de la communication, ainsi que l'élaboration et l'adoption de nouvelles normes techniques et commerciales au niveau international (exemple des normes ISO), ont engrangé d'autres changements importants dans les processus d'internationalisation des entreprises, modifiant les frontières de ce qui était possible jusqu'alors (Palmisano 2006). Si ces évolutions ont contribué à renforcer le niveau d'intégration du commerce international, on a assisté, en parallèle, à une désintégration verticale de la chaine de production et de la chaine de valeur globale des entreprises multinationales, dès lors que celles-ci ont trouvé des avantages à externaliser certaines de leurs activités de production ou de prestation de services, en les délocalisant et en les sous-traitant (Gereffi et al. 2005, Palmisano 2006). Pour effectuer une série d'activités qu'elles avaient l'habitude d'accomplir par elles-mêmes, comme des tâches de support ou administratives (facturation, paiements, comptabilité, ...), de service à la clientèle, etc., les entreprises solliciteraient toujours plus les services d'autres entreprises spécialisées (Palmisano 2006).

Ce mécanisme simultané d'intégration du commerce international et de désintégration dans l'organisation des activités a fait l'objet de recherches nouvelles sous la dénomination de « chaines de valeur globale » (« global value chains »), de « réseaux globaux de production» (« global production networks ») ou encore de « filières globales de production » (« global commodity chains »). Ces changements ne sont pas sans conséquences. Comme le mentionne Morgan (2014), la dispersion des activités des entreprises multinationales leur permet d'échapper plus facilement aux régulations des Etats, et a pour effet de désarticuler les relations collectives du travail, rendant plus

floue la relation d'emploi. Cela entraine une remise en cause de certains acquis sociaux en contrepartie de certains engagements en matière d'emploi, donnant lieu à un phénomène de « concession bargaining » (Becker 1988).

D'autres auteurs (Lakhani et al. 2013, Edwards and Kuruvilla 2005) se sont intéressés à l'impact de la désintégration de la chaîne de production et de valeur globale sur la gestion des ressources humaines. Par exemple, Edwards et Kuruvilla (2005) de même que Lakhani et ses collègues (2013) ont mis en évidence le dilemme d'une maison mère, entre la mise en œuvre d'une politique centralisée versus décentralisée pour la gestion globale des ressources humaines. D'un côté, la centralisation va permettre un meilleur niveau de coordination entre les différentes entités dans le monde, et garantir une bonne adéquation entre les pratiques et la stratégie globale de l'entreprise. Notons que dans le cas d'une politique centralisée, le « centre de gravité » décisionnel reste bien évidemment maintenu dans le pays d'origine de la multinationale (Lakhani et al. 2013, Edwards and Kuruvilla 2005). De l'autre côté, les auteurs estiment qu'une gestion décentralisée des ressources humaines permettra à la maison mère de répondre aux pressions locales et respecter les spécificités de l'environnement institutionnel des pays d'accueil. Ce type de politique induira une différenciation dans les pratiques locales en matière de gestion des ressources humaines.

2.3 Les entreprises multinationales : des structures apatrides aux pratiques convergentes ?

Il y a vingt ans déjà, Berger and Dore (1996) soulignaient la résurgence d'un nouveau point de discorde autour du phénomène de convergence des économies industrialisées, et faisant l'objet de nombreux débats, tant dans la littérature scientifique que dans les réflexions pour l'élaboration des politiques commerciales. Ainsi, du côté des défenseurs de la convergence, d'aucuns défendent l'idée que les modes et les structures de production, de même que les modèles nationaux d'organisation de l'activité économique c'est-à-dire, les institutions, les pratiques, les valeurs et les politiques, évolueraient progressivement vers un modèle identique. A l'époque, le débat n'était pas nouveau puisque durant les années 1950 et 1960, caractérisées par une forte croissance de l'activité économique, on prédisait déjà que les pays industrialisés suivraient une trajectoire analogue en termes d'innovation et de progrès (Ibid. 1996). Si à l'époque, les arguments d'un tel discours reposaient sur le développement technologique, le phénomène de convergence s'expliquerait plus récemment par les effets de la mondialisation. Ainsi, la concurrence, l'imitation, la diffusion des « best practices » et surtout, la mobilité des facteurs de production et des capitaux, engendreraient une dérégulation des économies domestiques basées sur des structures nationales, au profit d'un marché global dominé par des entreprises « apatrides ». En ce sens, des personnalités influentes, comme Kenchini Ohmae, prédisaient « *Un monde sans frontière* » (Ohmae 1991) ou « *La fin des*

Etats-nations » (Ohmae 1995) pour laisser place à la « *logique globale d'une économie sans frontière* » («the global logic of borderless economy »). Selon Ohmae, "*Les forces qui sont actuellement à l'œuvre posent des questions dérangeantes sur la pertinence_ et l'efficacité_ de considérer les Etats-nations comme des entités faisant sens pour penser ou du moins gérer l'activité économique*. »(Ohmae 1995: viii) (notre traduction).

A l'opposé, d'autres auteurs ont contribué à déconstruire le « mythe » de l'entreprise globale (Cf. « The myth of the global corporation », Doremus (1999)), revendiquant le fait qu'elles demeurent des « entreprises nationales ayant des activités internationales » (Hu 1992). Selon Hu (1992), l'entreprise multinationale/globale/transnationale (peu importe le terme utilisé) n'existerait pas car même si d'elles adoptent une stratégie globale ou transnationale, chacune demeure une entreprise située dans un pays d'origine, ayant des activités implantées dans divers pays hôtes. Notons que la définition d'investissements directs étrangers, mentionnée précédemment, intègre bien cette distinction géographique. Dès lors, qualifier les entreprises multinationales d' « apatrides » ne semble pas approprié pour l'auteur[12]. Pour preuve, Hu démontre qu'une série d'aspects majeurs de l'entreprise est encore bien ancrée dans le pays d'origine. Tout d'abord, prenant l'exemple de quelques grandes multinationales, il prouve que la propriété et le contrôle des entités locales restent toujours dans les mains de la maison mère. Et même si dans les pays hôtes, il est possible d'acheter des titres de propriété du groupe, les parts des filiales sont toujours entièrement détenues par la maison mère, impliquant d'ailleurs une redistribution des profits et le versement de dividendes du pays d'accueil vers le pays d'origine. En termes de contrôle, l'auteur rappelle que les membres du conseil d'administration et du comité de direction des filiales, de même que leur directeur général, sont le plus souvent choisis par le siège central global ou du moins, ce dernier en avalise la décision. A ceux qui évoquent la présence d'une décentralisation du pouvoir par le biais des divisions régionales en tant que structures intermédiaires, Hu répond que le plus souvent, elles sont supervisées par des personnes issues du pays d'origine. Enfin, il estime que les décisions importantes au niveau commercial ou financier restent la prérogative de la maison mère (Ibid. 1992).

Par ailleurs, une entreprise multinationale, bien qu'elle soit soumise à divers cadres juridiques dans les pays où elle développe ses activités, dispose toujours d'une nationalité légale. Cela implique qu'elle peut être amenée à rendre des comptes à diverses juridictions dans son pays d'origine, notamment en matière fiscale. Comme le rappelle l'auteur, « *Jusqu'à présent, il n'existe aucune législation internationale permettant d'établir la constitution juridique d'une entreprise ou encore, lui*

[12] Tout au plus, certaines, rares, peuvent avoir une double nationalité lorsque les parts et le contrôle de l'entreprise, de même que l'emploi, sont répartis dans deux pays distincts (exemple : le groupe Royal Dutch/Shell) (Hu, 1992)

permettant d'avoir une existence légale dans plusieurs pays » (Hu 1992: 115) (notre traduction). Il en est de même pour les filiales, toujours considérées comme des entités juridiques distinctes et dépendantes des autorités légales locales, comme n'importe quelle entreprise domestique. Pour conclure, Hu (1992) considère que les avantages comparatifs d'une entreprise multinationale résident encore très souvent dans le pays d'origine, que ce soit en termes de réputation, de qualité ou d'innovation, sans oublier que la maison mère reste le lieu où les décisions stratégiques sont prises.

En résumé, des points de vue radicaux s'opposent dans ce débat sur la nature « domestique » versus « apatride » des entreprises multinationales, ainsi que sur leur rôle dans la dérégulation des économies nationales. Si d'aucuns pensent que les Etats disposent encore d'une souveraineté nationale forte, d'autres estiment que cette dernière peut être mise à mal par des phénomènes globaux dépassant les limites des frontières et des contextes nationaux. Si les entreprises multinationales, sont encore soumises au respect de législations nationales, elles disposent toutefois d'une capacité d'influence non négligeable au regard des revenus et des emplois qu'elles génèrent dans les pays qui les accueillent. Et si la maison mère de ces entreprises reste fortement inscrite dans un contexte national donné, il n'en reste pas moins que les réseaux de production et les flux financiers à travers le monde deviennent à la fois plus complexes et toujours plus dispersés.

3 Chapitre 3 : Les pratiques de salaire variable dans un contexte international et global

Ce troisième chapitre est consacré à la jonction des deux objets de la recherche présentés précédemment c'est-à-dire, à l'usage des pratiques de salaire variable dans les filiales belges d'entreprises multinationale. Dans la première partie de ce chapitre, nous ferons un état des lieux, à travers la littérature, des différentes approches justifiant l'usage de ces pratiques dans un contexte international et global. Dans une seconde partie, nous exposerons notre problématique de recherche visant à comprendre les effets de la mondialisation sur l'usage des pratiques de rémunération variable. Plus particulièrement, nous tenterons de comprendre la mesure à laquelle les entreprises multinationales contribuent à instaurer ou à renforcer l'usage de ces pratiques considérées comme un outil de coordination et de contrôle des comportements et de la performance des travailleurs, et destinées à aligner les intérêts des différentes parties prenantes (les actionnaires, les gestionnaires et les autres travailleurs), tant au niveau local que global .

3.1 Les entreprises multinationales, la gestion internationale des ressources humaines, et les mécanismes de coordination et de contrôle

3.1.1 Les tensions entre les besoins d'intégration et de différenciation

Si l'on s'en réfère à la théorie de la contingence structurelle qui a dominé les sciences de gestion durant les années 1970 (Hatch et al. 2009), pour qu'une entreprise soit performante, il est nécessaire non seulement, de maintenir une cohérence entre différents composants du système de gestion interne d'une organisation (« la cohérence interne »), mais aussi entre la structure de l'organisation et son environnement extérieur (« la cohérence externe »). Appliquée à la gestion des ressources humaines (voir par exemple, (Baird and Meshoulam 1988), cette perspective théorique implique par exemple, du point de vue interne, que les politiques de formation du personnel, d'évaluation des performances, et les systèmes de compensation, soient conçus communément afin de garantir leur complémentarité. Sur le plan de l'ajustement à l'environnement externe, l'argument mis en avant par l'approche contingente consiste à penser que les organisations évoluent et grandissent à travers le temps et que de ce fait, les programmes, les pratiques et les procédures dans la gestion des ressources humaines doivent s'adapter afin de répondre aux nouveaux besoins de l'entreprise. Pour être efficace donc, un système de gestion des ressources humaines doit évoluer en fonction du degré de complexification de l'organisation du point de vue de sa taille et de sa technologie, et de l'évolution de ses produits (« Life cycle stages », voir par exemple (Baird and Meshoulam 1988).

Toujours dans cette même perspective théorique, Milliman et al. (1991) ont contribué mettre en évidence la complexité de l'environnement organisationnel des entreprises multinationales par rapport aux entreprises domestiques. Les multinationales sont généralement confrontées à des défis d'une autre nature du fait, notamment, de la dispersion géographique de leurs activités et de la diversité culturelle des pays où elles développent leurs activités. Dans le cas d'une entreprise multinationale, la cohérence interne implique également que les différentes pratiques de gestion des ressources humaines dans les filiales étrangères soient en adéquation avec le système de gestion internationale des ressources humaines élaboré au niveau du groupe par la maison-mère (Milliman et al. 1991). Sur le plan de la cohérence externe, la maison mère doit non seulement ajuster ses pratiques en fonction son environnement organisationnel propre mais aussi, elle doit veiller à faire preuve de flexibilité face à un environnement multiculturel, et laisser une marge de manœuvre à ses filiales afin qu'elles puissent répondre aux exigences locales, issues des différents contextes légaux, socio-économiques et politiques nationaux. Il convient donc de trouver un juste milieu entre un niveau de centralisation et de décentralisation dans la prise de décision en matière de gestion des ressources humaines.

Rosenzweig et Singh (1991) ont également pointé la dualité caractéristiques des entreprises multinationales, correspondant à la fois à un besoin d'*intégration* et de *différenciation* dans leurs pratiques organisationnelles. Selon leur point de vue, les entreprises multinationales ne doivent pas être considérées comme une entité monolithique et homogène faisant face à un environnement globalisé ni, à l'opposé, comme un ensemble de sous-unités distinctes et indépendantes, s'insérant isolément dans un environnement limité aux frontières nationales. Au contraire, les entreprises multinationales s'apparentent davantage à un ensemble de structures et de processus influencé par une variété de facteurs environnementaux dont certains sont de nature « globale » et d'autres sont spécifiques à des environnements locaux. Cette dualité entre les besoins d'intégration et de différenciation risque toutefois de générer des tensions ou des contradictions au sein du groupe multinational, du fait que les filiales étrangères doivent souvent faire face à deux sources d'influence simultanées pouvant entrer en compétition. D'un côté, ces entreprises peuvent être soumises à des pressions dans leur propre pays afin de se conformer aux régulations locales ou d'adapter leur production aux préférences locales (« *isomorphism with local environnemental conditions* ») (Rosenzweig and Singh 1991: 345) et de l'autre, elles sont confrontées à la volonté de la maison mère d'établir une cohérence au niveau des structures et des processus dans l'ensemble des filiales (« *intrafirm consistency* ») (Rosenzweig and Singh 1991: 345). Il est important de mentionner ici que la cohérence intra-firmes s'opère à travers la mise en place de procédures standardisées et routinières, ainsi que par l'élaboration de mécanismes de contrôle et de coordination, telles que les

pratiques de salaire variable, dans le but de surveiller les activités des filiales à l'étranger. Ces deux aspects vont souvent de pair et s'inscrivent dans une logique d'efficience administrative (« administrative efficiency »), puisque l'homogénéisation des procédures et des pratiques dans les organisations facilite l'usage d'outils de contrôle (Rubery & Grimshaw, 2003).

Une variété de structures et de pratiques au sein d'une même multinationale peuvent toutefois émaner des deux canaux de pression (pression locale et pression à l'intégration au niveau global). Ghoshal et Nohria (1989) ont étudié les relations entre une maison mère et ses filiales étrangères et ils démontrent, à travers une enquête réalisée auprès d'une soixantaine d'entreprises européennes et nord-américaines et plus de six cents filiales, qu'une entreprise multinationale est loin d'être une entité homogène car le plus souvent, elle développe des relations différenciées avec ses filiales. Sur base de leur modèle empirique, les auteurs ont pu observer le lien entre la structure de gouvernance d'une entreprise multinationale, caractéristique de la relation maison mère-filiale[13], et certaines caractéristiques de l'environnement local, tels que son degré de complexité[14] (faible versus élevé) ainsi que l'accès à des ressources stratégiques (faible versus élevé). Lorsqu'une filiale s'insère dans un environnement complexe, l'interdépendance entre la maison mère et la filiale augmente car elles se trouvent toutes deux dans une position de vulnérabilité du fait de leurs divergences contextuelles (Ibid. 1989). Par ailleurs, lorsqu'une une filiale dispose d'un accès important à des ressources locales pouvant être valorisées et redistribuées au niveau du groupe (matières premières, capacité d'innovation, etc.), la relation entre la maison mère et sa filiale s'en trouve également déséquilibrée : d'un côté, cela renforce l'autonomie de la filiale et de l'autre, cela renforce le degré de dépendance de la maison mère vis-à-vis de sa filiale.

Les résultats empiriques de cette étude menée par Ghoshal and Nohria (1989) montrent qu'une structure de gouvernance « intégrative », caractérisée par une faible centralisation dans la prise de décision, une formalisation modérée des procédures et un système de socialisation élevé, constitue la structure adéquate lorsque la filiale fait face à un environnement complexe et à un accès abondant aux ressources locales. La centralisation dans la prise de décision n'est pas recommandée du fait que

[13] La structure de gouvernance est envisagée, selon Ghoshal et Nohria (1989), comme une combinaison de trois éléments structurels liés à la prise de décision : le degré de centralisation, caractérisant le niveau d'autonomie dans le chef de la filiale, le degré de formalisation correspondant l'usage systématique de règles et de procédures, et le degré d'intégration normative c'est-à-dire, le degré de consensus et d'adhésion aux valeurs sous-jacent à la décision. L'intégration normative consiste à investir dans des ressources administratives visant à renforcer la socialisation ou une adhésion aux valeurs culturelles de la multinationale. La formalisation nécessite des outils permettant l'institutionnalisation de pratiques et de procédures tandis que la centralisation requière la mise en place de mécanismes de contrôle et de prise de décision. La combinaison de ces trois éléments structurels engendre quatre formes possibles de gouvernance : la gouvernance « fédérative », de « clan », « hiérarchique » ou « intégrative ».

[14] Le degré de complexité de l'environnement d'une filiale peut augmenter lorsqu'il subit des changements et/ou lorsque la maison mère ne dispose que d'une connaissance imparfaite de cet environnement.

la maison mère se trouve dans une situation de dépendance vis-à-vis de sa filiale, et l'environnement est trop instable pour l'utilisation massive de procédure routinière. Une structure de gouvernance de type « hiérarchique » entre une maison mère et sa filiale présentant un degré de centralisation élevé dans la prise de décision, peu de formalisation ainsi que la faible présence de mécanismes de socialisation, convient surtout lorsque la filiale se trouve dans un environnement stable et n'a pas d'accès à des ressources locales. Une structure « fédérative », caractérisée par un faible niveau de centralisation, peu de structures de socialisation et une forte formalisation des procédures et des pratiques, serait idéale pour les filiales ayant accès à d'importantes ressources locales et qui sont situées dans un environnement stable. Enfin, les résultats montrent qu'une structure de « clan » présentant un degré de centralisation modéré, une faible formalisation des procédures et des pratiques, ainsi que de nombreux mécanismes de socialisation, convient particulièrement aux filiales situées dans un environnement complexe et ayant un accès limité aux ressources locales.

Se basant sur les travaux de Hofstede (1980), Rosenzweig et Singh (1991) estiment toutefois que la présence et la rigidité des mécanismes de contrôle visant à établir une cohérence au sein de l'organisation peuvent être modérés par une série d'autres éléments en lien avec la culture du pays d'origine de la multinationale, caractérisés notamment par son degré d'aversion au risque (« uncertainty avoidance ») lié à l'internationalisation de ses activités. Par ailleurs, la distance culturelle (« cultural distance ») entre le pays d'origine et le pays d'accueil constitue également un élément à prendre en considération: une plus grande similitude culturelle entre le pays d'origine et le pays d'accueil peut renforcer le degré de compréhension mutuel et donc réduire la nécessité de mettre en place des outils de contrôle. Du point de vue de la filiale, ils estiment également, à l'instar de Ghoshal and Nohria (1989) que le degré de pression que peut subir une filiale afin de se conformer aux pratiques locales, peut dépendre de son niveau de dépendance par rapport aux ressources locales ou du poids de la filiale dans l'économie du pays. Une filiale fortement dépendante des ressources locales peut être davantage influencée par son environnement local tandis que si elle occupe une place de première importance au niveau de l'emploi local, cela peut lui permettre de résister à la pression locale (Rosenzweig and Singh 1991).

3.1.2 Le rôle de la stratégie d'affaire d'une entreprise multinationale sur son système global de gestion des ressources humaines

La théorie du management par les ressources (« resource-based view » theory of the firm, voir par exemple Barney (1991)) occupe une place de plus en plus importante dans la littérature sur la gestion stratégique et internationale des ressources humaines (Cooke 2007). Elle postule que les ressources physiques et intellectuelles des entreprises et plus particulièrement, celles étant « *précieuses*, *rares*, *inimitables* et *irremplaçables* » (Allen and Wright 2007: 89) (notre

traduction) représentent un avantage compétitif pour les entreprises. Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, ce type de ressources se présente en termes de compétences *tangibles* (par exemple, les systèmes de planification, les programmes de formation, les procédures de recrutement et de sélection) et *intangibles* (par exemple, la culture d'entreprise, la connaissance des managers du contexte local) (Taylor et al. 1996). Toutefois, pour qu'un système de gestion des ressources humaines favorise réellement l'émergence de compétences spécifiques et d'avantages compétitifs dans son environnement global, il doit être aligné sur la stratégie commerciale du groupe multinational (Cooke 2007).

En ce sens, Taylor et ses collègues (Taylor et al. 1996) ont développé un modèle théorique pour expliquer l'influence de la stratégie d'affaire d'une entreprise multinational sur l'orientation « philosophique » de son système global de gestion des ressources humaines. Sur base des travaux de Porter (1986), ils distinguent deux types de stratégie d'affaire d'une entreprise multinationale. La première stratégie, dite « multidomestique », prévaut lorsque la multinationale possède une série de filiales à l'étranger dont les activités sont indépendantes les unes des autres, ou lorsque les processus de production et les produits doivent fortement s'adapter aux exigences des marchés locaux. Dans ces cas de figure, les filiales sont gérées par la maison mère de manière différenciée et bien souvent, la relation entre les filiales et la maison mère est quasi exclusivement « financière » (Ibid. 1996). La seconde forme de stratégie, dite « globale », est présente lorsque le degré d'interdépendance entre les différentes unités du groupe multinational est très élevé c'est-à-dire, lorsque des ressources développées par certaines unités constituent un avantage compétitif important pour les autres. Les activités des unes et des autres sont fortement dépendantes, ce qui nécessite un niveau élevé d'intégration et de coordination.

Taylor et ses collègues (Ibid. 1996) estiment que la stratégie commerciale de la multinationale sera déterminante dans l'orientation générale de son système de gestion des ressources humaines. Dans leur modèle, ils développent l'argument selon lequel une entreprise menant une stratégie « multidomestique » aura davantage besoin de s'adapter à l'environnement local de ses filiales et fera alors le choix de mettre en œuvre un système de gestion des ressources humaines de type « adaptatif ». Un tel système attribue un grand pouvoir de décision dans le chef des filiales étrangères, privilégiant ainsi une conception locale de la gestion des ressources humaines. Par conséquent, cette philosophie adaptatrice est davantage orientée vers la *différentiation* des pratiques, et le transfert des pratiques et des politiques de ressources humaines entre la maison mère et les filiales est faible voire inexistante. A l'opposé, lorsqu'une entreprise poursuit une stratégique « globale », elle privilégiera, a priori, une approche « intégrative » pour sa gestion globale des ressources humaines, optant pour un transfert complet des politiques et des pratiques, de la

maison mère vers les filiales. En effet, d'un côté, l'interdépendance forte qui existe entre les différentes activités des filiales du groupe implique un degré d'intégration élevé et par conséquent, la nécessité de mettre en œuvre une forte cohérence interne au niveau de la gestion des ressources humaines. Notons qu'une telle philosophie implique la mise en œuvre d'importants mécanismes de coordination et de contrôle entre la filiale et la maison mère.

Taylor et ses collègues apportent toutefois une nuance à leur propos. En effet, les entreprises qui entrent en compétition sur les marchés internationaux éprouvent également le besoin de se différencier. Dès lors, la tension entre les besoins d'intégration et de différentiation sera davantage apaisée par la mise en place d'un système de gestion des ressources humaines de type « intégratif », permettant une responsabilité partagée dans la prise de décision. La maison mère cherchera à intégrer les « meilleures » pratiques au niveau de l'ensemble du groupe, quelle qu'en soit la provenance, tout en laissant une marge d'adaptation aux filiales. Dans un tel cas de figure, le sens des transferts de pratiques entre la maison mère et ses filiales est multiple. Le système global de gestion des ressources humaines qui en découle présente une forte cohérence interne et une cohésion externe, avec l'environnement local, plus modérée.

D'autres auteurs (voir par exemple (Edwards and Ferner 2002, Ferner and Quintanilla 1998, Almond et al. 2005) ont mis l'accent sur une forme de pression internationale subie par les entreprises multinationales, provenant de marchés globalisés et visant à renforcer le degré d'intégration de leurs activités réparties dans le monde. A titre d'exemple, Ferner and Quintanilla (1998) évoquent une forme dominante d'organisation internationale des entreprises, basée sur des « divisions d'affaires », et dont la stratégie consiste à répartir la responsabilité des différentes activités de l'entreprise (exemple : la production, la recherche & le développement, la distribution, le marketing, etc.) à travers les différents pays, en fonction de leurs avantages compétitifs nationaux (voir(Porter 1990). Dans de nombreux cas, ce type d'organisation a engendré le développement de structures pour une gestion internationale et intégrée des ressources humaines (Almond et al. 2005). Par ailleurs, de nombreuses entreprises multinationales ont opéré à une standardisation de leurs produits et services à travers le monde grâce à des stratégies de marketing et de publicité destinées à restreindre les préférences des consommateurs, et permettant de créer des synergies entre les filiales (Edwards and Ferner 2002). Enfin, le processus d'intégration européenne est un autre phénomène ayant contribué à renforcer une harmonisation des pratiques en matière de compétition, de politiques industrielles et de politiques sociales, ayant pour conséquence de renforcer la nécessité des entreprises à davantage se coordonner sur les questions d'emploi (Ibid. 2002).

3.1.3 La position stratégique de la filiale au sein de la chaine de valeur globale

La recherche sur les chaînes de valeur globale étudie la manière dont les modes d'organisation et d'intégration de la production des réseaux de distribution des entreprises permettent d'améliorer leur position sur les marchés mondiaux (Gereffi et al. 2005). Dans cette perspective, Bélanger et al. (2013) se sont intéressés au degré d'autonomie des filiales d'entreprises multinationales dans l'élaboration de leurs politiques d'emploi, en fonction de leur position dans la chaine de valeur mondiale du groupe. Ils se sont principalement focalisés sur deux aspects caractérisant la position de la filiale : la nature de leurs activités et la qualité des ressources qu'elles peuvent mobiliser localement. Leurs résultats basés sur cent soixante-quatre filiales d'entreprises multinationales étrangères actives au Canada, montrent que ces entreprises locales disposent davantage de discrétion dans leur pouvoir décisionnel en matière de politiques d'emploi lorsqu'elles ont des activités de production couplées à des activités de recherche et de développement. Par ailleurs, celles qui ont accès à des ressources locales valorisantes, tels que des facteurs de production (via leur fournisseurs locaux), ou qui bénéficient de savoir-faire ou de compétences propres ont également plus d'autonomie.

Le modèle théorique développé par Gupta et Govindarajan (1991) présente ici un intérêt certain car il se positionne du point de vue des filiales d'entreprises multinationales et de la position stratégique qu'elle occupe en termes de flux de savoir-faire et de connaissances au sein des différentes entités du groupes, pour expliquer les mécanismes de contrôles formels et informels utilisés par la maison mère. Le modèle est basé sur une conception particulière de l'entreprise multinationale voyant celle-ci comme « *un réseau de transaction en capital, en produits et en connaissances* » (Gupta and Govindarajan 1991: 770), conception également à la base de la théorie sur le management par les ressources.

Les flux de connaissances au sein du groupe incluent diverses formes d'expertise, tant au niveau des facteurs de production (« inputs ») que des procédés (exemples : conception d'un produit, des processus de production ou d'un design d'emballage) ou encore, du traitement de la production (exemples : savoir-faire en marketing, expertise au niveau de la distribution). Les différences au niveau des flux de connaissance entre les filiales s'expriment en fonction de l'ampleur des transferts (faible versus élevé) et de la direction qu'ils prennent. Une filiale peut, en effet, bénéficier de la connaissance ou du savoir-faire provenant d'autres unités du groupe mais elle peut également en diffuser. Une filiale qualifiée d' « innovateur mondial » (« global innovator ») constitue une source de connaissance importante pour les autres entités toutefois, elle en reçoit peu. Se suffisant à elle-même, elle a une responsabilité importante dans la création de connaissance au sein du groupe. Une filiale considérée comme un « membre intégré » (« integrated player ») transmet beaucoup de

connaissance et en reçoit également beaucoup de l'extérieur pour l'accomplissement de ses propres besoins. Les filiales ayant un rôle d' « exécutant » (« implementor role ») sont celles qui typiquement ne créent pas ou peu de savoir, et se reposent essentiellement sur les savoirs en provenance de la maison mère ou d'autres filiales. Enfin, les filiales caractérisées d' « innovateur local » (« local innovator ») génèrent d'importantes connaissances mais celles-ci ne sont valorisables que sur le plan local et non pour les autres entités du groupe, dans les autres pays.

Les mécanismes de contrôle pouvant être déployés par la maison mère d'une entreprise multinationale sont définis par Gupta et Govindarajan (1991: 775) comme « *non seulement les systèmes de contrôle formels mais aussi les mécanismes de pouvoir formels et informels dont dispose une maison mère pour façonner les décisions et les actions des filiales.* » (notre traduction). Une série d'outils de contrôle sont ici envisagés : les mécanismes formels d'intégration (exemples : les fonctions de liaison entre les différentes entités, les comités regroupant les dirigeants locaux, les structures matricielles, etc.), l'intensité des liens de communication entre une filiale et le reste du groupe, la nationalité du directeur, le niveau de socialisation des directeurs à l'égard du groupe multinational (via des programmes d'expatriation ou de développement qui leur sont destinés), le degré de flexibilité dans le contrôle budgétaire, la détermination des bonus en fonction d'un groupe de filiales, le type de contrôle orienté sur le comportement ou le résultat de la filiale, le degré de tolérance du directeur de filiale vis-à-vis de l'incertitude de l'environnement, le besoin d'autonomie de la filiale pour la prise d'initiative, le locus de contrôle du directeur de la filiale, le niveau de décentralisation entre la maison mère et la filiale et enfin, l'importance du bonus par rapport au salaire fixe.

Le tableau I ci-dessous reprend les propositions élaborées par Gupta et Govindarajan (1991) et le sens des corrélations en fonction de la position stratégique de la filiales

Tableau I. La structure de contrôle au sein des entreprises multinationales selon le type de filiale en termes de flux de connaissances

Type de filiale / Structure de contrôle	Innovateur mondial («Global innovator»)	Membre intégré («Integrated player»)	Innovateur local («Local innovator»)	Exécutant («Implementor »)
Usage de mécanismes intégrateurs formels complexes	modéré	élevé	Faible	modéré
Intensité de la communication	modérée	élevée	Faible	modérée
Nombre d'expatriés dans l'équipe des directeurs	modéré	élevé	Faible	modéré
Niveau de socialisation des directeurs à l'égard du groupe multinational	modéré	élevé	Faible	modéré
Degré de flexibilité dans le contrôle budgétaire	plus flexible	plus flexible	moins flexible	moins flexible
Détermination des bonus en fonction d'un groupe de filiales	plus élevée	plus élevée	plus faible	plus faible
Type de contrôle orienté sur le comportement ou le résultat de la filiale	davantage orienté sur le comportement	davantage orienté sur le comportement	davantage orienté sur le résultat	davantage orienté sur le résultat
Degré de tolérance du directeur de filiale vis-à-vis de l'incertitude de l'environnement	plus élevé	plus élevé	plus faible	plus faible
Besoin d'autonomie de la filiale pour la prise d'initiative	élevé	modéré	Modéré	faible

Source de pouvoir des directeurs de la filiale	hautement interne	modérément interne	modérément interne	faiblement interne
Niveau de décentralisation entre la maison mère et la filiale	élevé	modéré	Modéré	faible
l'Important du bonus par rapport au salaire fixe	élevé	modéré	Modéré	faible

Source : Gupta and Govindarajan, 1991

A partir des travaux de Gupta et Govindarajan (1991), Taylor et ses collègues (Taylor et al. 1996) se sont également intéressé au rôle stratégique des filiales d'entreprises multinationales et à son impact dans la détermination du degré de similitude entre le système de gestion des ressources humaines d'une maison mère et celui de ses filiales. Leur apport repose sur l'intégration de l'approche de la dépendance aux ressources (« resource-dependence approach »), mettant en évidence la vulnérabilité d'une organisation liée à son besoin en ressources (exemples : matières premières, capital, main d'œuvre, connaissances, etc.) et les relations de pouvoir et de dépendance que cela génère entre les organisations ou les unités d'un même réseau (Hatch et al. 2009: 114). Reprenant les quatre rôles stratégiques des filiales, développés par Gupta et Govindarajan (voir le point précédemment), ils font les propositions suivantes : le degré de similitude entre le système de gestion des ressources humaines d'une maison mère et celui de sa filiale sera le plus faible pour les filiales considérées comme un « innovateur local » (« local innovator ») et le plus élevé pour celles occupant un rôle de « joueur intégré » (« integrated player »). La ressemblance sera modérée pour les innovateurs au niveau mondial (« global innovator ») et pour les exécutants (« implementor») avec toutefois un degré de similitude plus élevé pour les premiers que pour les seconds.

Par ailleurs, Taylors et ses collègues (Ibid. 1996), soulignent l'effet d'autres éléments contextuels propres à la filiale sur la similitude entre le système de gestion des ressources humaines d'une maison mère et les pratiques dans les filiales. Premièrement, ils suggèrent que le degré de similarité dans les systèmes de gestion des ressources humaines sera supérieur dans les filiales établies nouvellement par la maison mère (« greenfield investment ») que dans celles ayant été fait l'objet d'une acquisition. Enfin, ils mentionnent également de manière succincte l'impact des différences culturelles et légales sur la capacité de la maison mère à transmettre son système global aux diverses filiales.

3.1.4 L'effet du pays d'origine, du pays dominant et du pays d'accueil

Si les approches « stratégiques » et de la contingence structurelle de la gestion internationale des ressources présentées précédemment mentionnent à plusieurs reprises la nécessité de prendre en compte les différences relatives aux contextes organisationnels des entités composant une entreprise multinationale, pour l'élaboration d'un système global de gestion des ressources humaines, « *les différences dans les systèmes culturels nationaux doivent également être intégrés afin de mettre en place des politiques et des pratiques stratégiques efficaces* » (Lengnick-Hall et al. 2009: 75) (notre traduction). L'impact de l'environnement culturel ou plus précisément « institutionnel » sur l'organisation constituent précisément le centre d'intérêt du courant théorique « néo-institutionnaliste ». En effet, l'étude des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines selon cette approche consiste à mettre en évidence la manière dont les contextes légaux, politiques et sociaux, propres aux différentes nations, vont contribuer à influencer la nature de ces pratiques (Paauwe and Boselie 2007).

La littérature sur la diffusion des politiques et des pratiques d'emploi dans les entreprises multinationale s'inscrivant typiquement dans une approche néo-institutionnaliste identifie trois types d'influence pouvant agir sur la nature des pratiques à l'œuvre au sein d'un tel groupe: l'«effet du pays d'origine», l' « effet du pays d'accueil », et l'«effet du pays dominant ».

3.1.4.1 L' « effet du pays d'origine »

L' « effet du pays d'origine », assimilé à la notion d'« isomorphisme transnational » (« cross-national isomorphism»), définit une situation dans laquelle « *la maison-mère incarne* (« *embodies* ») *des aspects de l'environnement institutionnel de son pays d'origine qui seront, par la suite, transmis aux filiales dans le pays d'accueil* » (Ferner and Quintanilla 1998: 713) (notre traduction).

La raison qui encourage les entreprises multinationales à exporter des pratiques provenant de leur pays d'origine trouve ses fondements dans la notion d'« avantage compétitif des nations » («The competitive advantage of nations », (voir (Porter 1990), selon laquelle ces entreprises doivent leur succès à des compétences ou des ressources spécifiques liées à l'environnement économique, institutionnel et politique de leur pays d'origine. Les entreprises multinationales étant supposées incarner un avantage compétitif national, elles sont dès lors soumises à de fortes pressions pour propager le modèle national (Ferner, 1997).

Ferner (1997) pointe toutefois certaines faiblesses d'un tel raisonnement et mentionne des aspects qu'il serait pertinent de prendre en compte dans les recherches ultérieures sur l'effet du pays d'origine. Premièrement, il considère qu'il est important de vérifier la mesure à laquelle les caractéristiques des systèmes institutionnels en vigueur dans un pays influencent réellement le

comportement des entreprises multinationales. En effet, certaines entreprises seraient plus ancrées dans leurs racines nationales que d'autres, en fonction, par exemple, de la proportion de la production et de l'emploi basée dans le pays d'origine. Ferner (1997) suggère par ailleurs, de prendre en considération la manière dont les entreprises multinationales interagissent de manière différenciée avec les pays d'accueil. Pour cela, il conviendrait de sélectionner les pays sur base de deux critères : le degré de « régulation » et « la distance culturelle ». Par rapport au premier critère, on pourrait se demander si une entreprise s'installant dans un pays où le degré de régulation est faible souhaiterait y instaurer ses pratiques nationales. Autrement dit, dans quelle mesure l'internationalisation ne constituerait pas, au contraire, l'opportunité pour ces entreprises de se délester de certaines pratiques nationales contraignantes ? Il se pourrait encore que certaines pratiques soient difficilement exportables car trop ancrées dans une logique institutionnelle propre auquel cas, les « pays d'accueil » où sont basées les filiales pourraient s'opposer à l'implantation de certaines pratiques ou bien les adapter selon sa propre logique institutionnelle. Par conséquent, la possibilité d'un décalage entre le système global de gestion des ressources humaines décidé par la maison mère et la mise en œuvre effective de celui-ci au niveau local est un aspect à prendre en considération dans l'étude de l'effet du pays d'origine. Enfin, Ferner (1997) met également en garde contre la dynamique évolutive des facteurs institutionnels nationaux pouvant affecter le comportement des entreprises. Comme nous l'avons déjà mentionné dans le point précédent, des changements dans les systèmes nationaux liés, par exemple, à la concurrence internationale peuvent apparaître et ainsi modifier l'impact du pays d'origine.

3.1.4.2 L'effet du pays d'accueil

Des recherches ont montré qu'il n'y aurait pas un transfert pure et simple des pratiques du pays d'origine d'une multinationale vers ses filiales du fait ces dernières agissent également dans un environnement local spécifique, générant un effet médiateur du pays d'origine (Ferner and Quintanilla 1998, Almond et al. 2005). Cette source d'influence également appelée « isomorphisme local » reflète, quant à lui, « *le cas d'une filiale qui se comporte comme les autres organisations dans le pays d'accueil.* » (Ferner and Quintanilla 1998: 713) (notre traduction).

Si l'on suit la logique néo-institutionnaliste, une entreprise multinationale qui établit ses activités dans un autre pays doit répondre aux exigences institutionnelles du pays hôte, dans le but d'acquérir une légitimité et garantir ainsi sa survie dans ce nouvel environnement (Gooderham et al. 1998). Les règlementations légales du pays hôte constituent une pression environnementale forte voire, parmi les plus fortes auxquelles les filiales peuvent être confrontées, du fait que des mesures coercitives (en référence à l'isomorphisme « coercitif » de DiMaggio et Powell (1983)) y sont souvent associées (Rosenzweig and Singh 1991). La régulation en vigueur dans le pays d'accueil n'est toutefois pas le

seul élément pouvant dresser des barrières à la diffusion des pratiques provenant de la maison mère d'une entreprise multinationale. En effet, des attentes au niveau des valeurs, des normes ou encore, des modes de pensée émanent également d'autres acteurs dans le pays d'accueil, tels que des clients, fournisseurs ou autres concurrents d'une entreprise, les consommateurs, les organes représentatifs (syndicats et associations d'employeurs), les chambres de commerce, les réseaux professionnels ou encore l'opinion publique. Par conséquent, il est intéressant, lors de l'étude de la diffusion des pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises multinationales, de prendre en considération le niveau de « réceptivité » du pays d'accueil vis-à-vis des pratiques provenant de la maison-mère (Edwards and Ferner 2002). Cette réceptivité peut varier en fonction de la capacité des acteurs organisationnels locaux à absorber et à opérationnaliser de nouvelles pratiques. Elle peut s'évaluer également en fonction de la culture locale, et la mesure à laquelle elle offre un cadre favorable à l'adoption de nouvelles pratiques ou encore, si elle dispose de ressources locales suffisantes à cet effet (Ibid. 2002).

3.1.4.3 L'effet du pays dominant

L' « effet du pays dominant » peut apparaitre lorsqu'un pays, exhibant une performance économique exemplaire, exerce une pression sur les autres pays afin qu'ils adoptent des pratiques caractéristiques de son modèle d'organisation économique (Edwards and Ferner 2002). Bien entendu, l'hégémonie économique d'une nation varie au cours du temps : si la domination économique des Etats-Unis a occupé les deux décennies suivant la Seconde Guerre mondiale, à travers son modèle de production Fordiste, c'est le modèle japonais de rationalisation de la production (« Lean production ») qui a repris la première place durant les années 1970 et 1980, suivi d'un retour du modèle américain depuis les années 1990 jusqu'à nos jours (Ibid. 2002).

Dans le cadre d'un projet de recherche sur la gestion internationale des ressources humaines dans des entreprises multinationales européennes, Ferner et Quintanilla (1998) ont observé une forme d'anglo-saxonisation de ces entreprises, caractérisée par une convergence des structures et des comportements autour d'un modèle de développement international typique des entreprises anglaises ou américaines. Selon les auteurs, cet effet s'est produit durant les années 1990, dans le cadre du processus d'intégration européenne en cours. La mise en place du marché commun ayant engendré une plus grande ouverture des marchés à la concurrence internationale avec, notamment, la libéralisation des marchés publics, les entreprises européennes ont dû rattraper un certain retard par rapport à des entreprises plus internationalisées, particulièrement celles issues du monde anglo-saxon. Une des principales expressions de l'effet d' « anglo-saxonisation » auprès des entreprises allemandes et françaises est l'importance toujours croissante accordée à la valeur actionnariale de l'entreprise (« shareholder value »). Pour Ferner et Quintanilla (1998), ce changement constituerait

une rupture dans le modèle de gouvernance des entreprises d'Europe continentale, davantage basé sur une relation de long-terme avec les banques, pour se tourner vers un modèle guidé par la pression à court-terme des marchés financiers. Au niveau des pratiques d'emploi, ce processus d'anglo-saxonisation s'est traduit par l'introduction de nouvelles formes de rémunération des managers liées au profit et à la performance. Cependant, il est important de mentionner que les résultats de la recherche montrent également que ce processus d'anglo-saxonisation s'est fait d'une façon qui est également propre au contexte locale. Face à ce constat, Ferner et Quintanilla (1998) suggèrent de considérer l'existence d'une relation dynamique entre le contexte local et l'environnement global et que les pratiques qui en résultent prennent en réalité une forme plutôt hybride. Les résultats obtenus par Gooderham et al. (1998) vont également dans ce sens. A partir d'un échantillon de 1386 filiales d'entreprises multinationales américaines et d'entreprises domestiques basées au Royaume-Uni, au Danemark, en Norvège et en Irlande, les chercheurs observent que les entreprises américaines exportent leurs propres pratiques de gestion des ressources humaines, les qualifiant ainsi d'« agents de changement » en la matière. Toutefois, bien que ces entreprises se démarquent des entreprises domestiques, elles se plient malgré tout aux conditions locales non modulables.

Notons enfin que le phénomène d'anglo-saxonisation pourrait être élargi à des entreprises d'autres nationalités. En effet, certaines entreprises ayant une position de leader sur les marchés ou étant considérées comme des exemples de réussite peuvent également constituer des modèles organisationnels que les autres seront tentées d'imiter. De telles pressions peuvent également provenir des principaux concurrents d'une entreprise sur les marchés internationaux, quelle que soit leur nationalité. Cette généralisation de l'influence anglo-saxonne à des entreprises dominantes provenant de pays divers peut être qualifiée d'«*isomorphisme global*» ou d'*« isomorphisme inter-organisationnel* » (Ferner and Quintanilla 1998: 713) (notre traduction).

3.2 Problématique et questionnements

Pour rappel, dans le cadre de cette thèse, nous nous sommes intéressés aux transformations des relations et des pratiques d'emploi locales belges, dans un contexte de mondialisation. Plus particulièrement, nous avons choisi d'étudier le développement des pratiques de rémunération variable dans les filiales belges d'entreprises multinationales, du fait que ces organisations ont un double ancrage induit d'une part, par leur appartenance à de grands groupes internationaux et d'autre part par leur implantation dans un environnement local propre. Dès lors, comme nous l'avons déjà mentionné précédemment, elles constituent un terrain d'observation privilégié pour étudier l'objet de notre recherche.

La notion de « transformation » se justifie d'une part, par le fait que la résurgence de ces pratiques induit ou du moins, ouvre la porte à une série de changements au niveau des mécanismes salariaux institués de longue date en Belgique. En effet, ces pratiques de rémunération flexible se négociant au niveau de l'entreprise auraient tendance à affaiblir la négociation collective sur les salaires, traditionnellement centralisée au niveau des secteurs d'activité en Belgique, et à s'écarter du cadre imposé par la norme salariale issue des accords interprofessionnels bisannuels, ayant pour effet d'ajuster les salaires à l'augmentation du coût de la vie et d'harmoniser les écarts salariaux. A cet égard, la crainte des organisations syndicales est que ces pratiques ne se substituent, à terme, à l'augmentation salariale classique et ne réduisent la contribution des employeurs et des salariés au financement de la Sécurité sociale, du fait qu'elles s'accompagnent souvent d'une exemption d'impôt sur le revenu ou de paiement des cotisations sociales. D'autre part, parler de transformation s'explique par le fait qu'il y aurait un engouement nouveau pour les pratiques de salaire variable dans les organisations. Premièrement, elles permettraient aux entreprises multinationales d'exercer un contrôle à distance sur les comportements des travailleurs locaux (« contrôle normatif ») ainsi que sur leur productivité et leur performance (« contrôle rationnel »). En effet, ces pratiques visent, à la base, à aligner les intérêts des actionnaires, des dirigeants et des autres travailleurs, entre la maison mère et les filiales locales. Deuxièmement, elles offrent davantage de flexibilité à l'entreprise puisque la rémunération repose sur la capacité de l'entreprise à payer, ce qui reporte les risques sur les travailleurs.

A partir des développements issus de la littérature et exposés dans la première partie de ce chapitre, nous pensons que l'approche stratégique en gestion apporte principalement trois contributions pour appréhender notre sujet. Premièrement, Milliman et al. (1991) ont mis en évidence le dilemme auquel sont confrontées les entreprises multinationales. D'un côté, elles doivent veiller à maintenir une cohérence interne c'est-à-dire, une adéquation entre les différentes fonctions de la gestion des ressources humaines (recrutement, formation, systèmes de rémunération, etc.) d'une filiale et le système global décidé par la maison mère. Cette forme de cohérence se concrétise par la mise en place de mécanismes de coordination et de contrôle des filiales (Ibid. 1991) comme par exemple, des pratiques de rémunération variable. De l'autre côté, il est mentionné qu'elles doivent faire en sorte que ce système global soit compatible avec l'environnement légal, politique et social du pays de la filiale (cohérence externe) et doivent donc simultanément accepter la mise en œuvre de politiques et de pratiques différenciées, afin de répondre aux spécificités locales. Rosenzweig and Singh (1991) font remarquer que ces besoins en termes d'intégration et de différentiation peuvent entrer en compétition et créer des tensions entre une filiale et sa maison mère. Ghoshal and Nohria (1989) ont d'ailleurs montré, sur base d'un échantillon d'entreprises multinationales européennes et nord-

américaines, que les maisons mères entretenaient le plus souvent des relations différenciées avec leurs filiales, du fait que ces dernières font face à des environnements contextuels distincts.

Un second apport de la littérature stratégique en gestion provient de l'approche fondée sur les ressources de l'entreprise (« resource-based view », voir (Barney 1991). Celle-ci considère que l'avantage compétitif durable (« sustained competitive advantage ») d'une entreprise repose sur certaines ressources et « capabilités » (« capabilities ») internes ayant la particularité d'être rares, valorisables, non-substituables et inimitables. Ces ressources peuvent intégrer des actifs (capital, patrimoine, etc.), des compétences, des processus organisationnels, des connaissances spécifiques, etc. mais aussi des pratiques de gestion des ressources humaines. Dans cette perspective, la gestion des ressources humaines constitue une ressource stratégique capable de fournir un avantage compétitif à l'entreprise. Toutefois, pour qu'un système de gestion des ressources humaines favorise réellement l'émergence de compétences spécifiques et d'avantages compétitifs dans son environnement global, il doit être aligné sur la stratégie commerciale du groupe multinational (Cooke 2007). Toute comme le mentionne Edwards et al. (2007a), nous pensons que cette approche de l'entreprise basée sur les ressources offre un argumentaire convainquant pour justifier la motivation des entreprises multinationales à diffuser des pratiques standardisées après de leur filiale et à mettre en place des dispositifs de coordination et de contrôle, telles que des pratiques de rémunération variable, dans le but d'aligner les intérêts au niveau local et au niveau global.

Enfin, le troisième apport de la littérature stratégique en gestion provient de la théorie de la dépendance aux ressources, développée par J. Pfeffer et G. Salancik à partir de la fin des années 1970. Celle-ci part du point de vue qu'une entreprise est dépendante de son environnement du fait de ses besoins en ressources (matière première, main d'œuvre, capital financier, équipement, connaissances et débouchés pour ses produits et services) contrôlées par un ensemble d'acteurs (fournisseurs, salariés, investisseurs, secteur technologique, consommateurs) (Hatch et al. 2009). Par conséquent, la théorie suggère qu'une analyse des relations inter-organisationnelles doit permettre aux gestionnaires d'entreprise d'identifier les relations de pouvoir et de dépendance entre leur organisation et les autres acteurs de l'environnement, afin de mettre en place des stratégies capables de rééquilibrer le pouvoir dont l'organisation dispose par rapport aux autres acteurs. Appliquée à l'étude des multinationales, cette théorie insiste sur la nécessité d'examiner l'impact des compétences « stratégiques » des filiales et de la relation de dépendance qui en découle entre la maison mère et sa filiale, sur les structures de contrôle et les mécanismes de transmission des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines (Taylor et al. 1996) (Gupta and Govindarajan 1991).

Certaines critiques ont cependant été formulées à l'égard des traditionnelles approches théoriques en gestion que nous avons présentées dans ce chapitre. Nous en mentionnerons, ici, principalement deux.

Premièrement, on remarque que les études se positionnent le plus souvent du point de vue de la maison mère, comme si les travailleurs ou leurs représentants dans les filiales étrangères adhéraient systématiquement aux décisions venant « d'en haut », et les mettaient automatiquement en œuvre localement (Lengnick-Hall et al. 2009, Gooderham et al. 1999). Or, il se peut que les directeurs locaux ainsi que les représentants des travailleurs aient des intérêts divergents par rapport à la maison mère, et qu'ils dressent des barrières à la mise en œuvre des stratégies globales en matière de gestion des ressources humaines (Edwards et al. 2007a). A titre illustratif, Morgan and Kristensen (2006) identifient deux types opposés de filiales d'entreprises multinationales, les filiales dénommées « Boy scout » (« Boy Scout subsidiaries ») et les filiales considérées comme subversives (« Subversive strategists»). Les premières appliquent purement et simplement la stratégie de la maison mère et répondent à toutes ses exigences. Bien souvent, dans ce type de filiale, les dirigeants locaux sont mus principalement par leurs propres ambitions carriéristes (tant au sein de la multinationale qu'en dehors) et veulent montrer qu'ils sont de bons gestionnaires aux regards des indicateurs de performance et par rapport aux autres dirigeants de filiales (Ibid. 2006). Le second type de filiale cherche, au contraire, à développer son autonomie et cela, malgré les règles imposées par la maison mère. Bien souvent, les managers locaux ont un ancrage locale important et sont disposés à résister aux volontés du siège central si ces dernières sont susceptibles de les mettre à mal vis-à-vis de leurs réseaux ou de leur environnement local. Notons encore que lorsque la filiale dispose de certaines ressources stratégiques, cela peut également lui conférer un avantage en termes d'autonomie et inverser la relation de dépendance. Selon Geppert and Williams (2006), la plupart des études ont manifestement tendance à minimiser cet aspect.

Deuxièmement, la littérature en gestion présuppose une grande autonomie d'action dans le chef des dirigeants d'entreprise par rapport à l'élaboration et à la mise en œuvre de pratiques d'emploi (Gooderham et al. 1999). Or, des contraintes extérieures, liées à l'environnement institutionnel et sociétal, peuvent empêcher, limiter ou influencer l'usage de certaines pratiques. En concevant les systèmes de gestion des ressources humaines comme étant le fruit de choix rationnels effectués par un groupe d'acteurs maximisant leurs intérêts, de nombreuses recherches ont tendance à mépriser le rôle joué par les institutions (Rupidara and McGraw 2011). Et même si certains auteurs mentionnent la nécessité de veiller à une cohérence externe entre le système global de gestion des ressources humaines d'une entreprise multinationale et les contextes « culturels » nationaux de leurs filiales, cet aspect n'est pas vraiment développé dans la littérature reposant sur l'approche

contingente ou les approches stratégiques. A cet égard, les notions issues de la littérature néo-institutionnaliste, telles que l'effet du pays d'origine, l'effet du pays dominant ou encore, l'effet du pays d'accueil, expriment l'influence de l'environnement sociétal (légal, politique et social) et des logiques institutionnelles sur les organisations. A titre illustratif, les résultats d'une étude menée par Gooderham et al. (1999) portant notamment sur les déterminants des pratiques de rémunération variable et d'évaluation des performances indiquent clairement qu'il est indispensable de prendre en considération des éléments spécifiques à l'environnement institutionnel d'un pays pour comprendre le phénomène dans toute sa dimension. En ce sens, Poutsma and De Nijs (2003) soulignent, par exemple, que les dispositifs règlementaires dans les pays européens, concernant les systèmes de redistribution des profits ou de participation au capital de l'entreprise, ne sont pas les mêmes partout, certains cadres nationaux étant plus incitatifs que d'autres. Par ailleurs, les institutions et les acteurs économiques et sociaux ne sont pas non plus identiques. Il existe, en effet, des différences majeures au niveau des systèmes de relations industrielles, des marchés financiers ou de la gouvernance d'entreprise entre les différents pays. Le niveau de régulation collective des salaires, l'influence des syndicats et leur rôle dans la régulation de l'emploi, le développement des marchés des capitaux ainsi que d'autres facteurs culturels et sociaux sont propres à chaque État-nation (Ibid. 2003). Dès lors, nous pensons que ces aspects institutionnels constituent autant d'éléments à prendre en considération pour l'étude des déterminants des pratiques de rémunération variable.

Avant de passer au chapitre suivant et d'explorer davantage l'approche néo-institutionnaliste afin d'intégrer l'influence de l'environnement institutionnel et sociétal pour l'étude des pratiques de salaires variables dans les entreprises multinationales, nous allons ici repréciser nos questions de recherche.

Si notre interrogation de départ portait sur la mesure à laquelle les entreprises multinationales, en développant des activités par-delà les frontières, contribuaient à transformer les pratiques d'emploi et plus particulièrement, les pratiques salariales locales, dans leurs filiales belges, la revue de la littérature sur le développement de ces pratiques dans un contexte de mondialisation nous suggère de les reformuler de manière un peu plus précise.

Sur base de l'approche néo-institutionnaliste et des concepts qu'elle met en évidence, nous la reformulerons de la façon suivante : Dans quelle mesure les caractéristiques des systèmes d'économie politique du pays d'origine de l'entreprise multinationale, de même que celui du pays d'accueil en l'occurrence, la Belgique, influencent-elles le développement de pratiques de rémunération variable ?

Par ailleurs, la littérature stratégique en gestion souligne également des aspects intéressants que nous souhaiterions intégrer dans la question suivante : Quel est le rôle des différents acteurs concernés dans le développement de pratiques de rémunération variable, à travers d'une part, leurs intérêts et préférences à l'égard de ces pratiques et d'autre part, par le biais de leurs relations de dépendance et leurs ressources en termes de pouvoir ?

4 Chapitre 4 : Cadre théorique

Les théories s'inscrivant dans une perspective néo-institutionnaliste vont nous permettre d'intégrer la dimension sociétale des relations et des pratiques d'emploi puisqu'elles visent à comprendre l'influence des institutions sur les formes, les structures, les comportements et les pratiques des acteurs sociétaux et organisationnels. Loin toutefois de présenter un courant unique et unifié, le néo-institutionnalisme englobe en réalité trois approches disciplinaires distinctes: le néo-institutionnalisme sociologique, le néo-institutionnalisme en sciences économiques et le néo-institutionnalisme en sciences politiques. Dans un ouvrage comparatif, Scott (Scott 1995) en pointe les différences majeures notamment au niveau de la conception des institutions, des présupposés ontologiques et des logiques de l'action sociale qui les sous-tendent. Malgré ces différences, nous pensons que les trois approches peuvent s'enrichir mutuellement et apporter des éléments théoriques complémentaires, pour élaborer un cadre théorique adapté à notre problématique relative aux déterminants des pratiques de salaire variable dans les filiales d'entreprises multinationales.

Dans ce quatrième chapitre, nous commencerons par présenter dans les grandes lignes les trois principales approches disciplinaires du néo-institutionnalisme, du point de vue de leurs origines et de leurs principaux fondements conceptuels et théoriques. Nous aborderons ensuite les aspects concernant la formation des institutions, les processus d'institutionnalisation des comportements et des pratiques, ainsi que les mécanismes de pression institutionnelle sur les organisations. Enfin, nous exposerons deux grandes théories, la théorie sur les « variétés de capitalisme » et la théorie sur les « systèmes d'affaire nationaux », offrant un cadre pertinent pour notre problématique. Nous examinerons à la fois la manière dont ces théories conceptualisent l'influence des institutions sur les structures et les comportements des organisations, et l'interaction entre les organisations et leur environnement. Enfin, nous terminerons ce chapitre par une discussion sur les forces et les limites de ces modèles.

4.1 La diversité des approches néo-institutionnalistes

4.1.1 Le néo-institutionnalisme sociologique

4.1.1.1 Origines et fondements théoriques

Le néo-institutionnalisme sociologique est apparu aux Etats-Unis dans les années 1970, au sein de la théorie des organisations. Un groupe de sociologues américains tel que Selznick, P., Meyer, J. W., Rowan, B., Scott, W. R., DiMaggio, P. J., Powell, W. W., et Zucker, L.G., sont considérés comme les pères-fondateurs de cette école de pensée dès lors qu'ils se sont eux-mêmes proclamés les « nouveaux institutionnalistes » au début des années 1980 (Paauwe and Boselie 2007). Leur approche s'est développée à partir de critiques émises à l'encontre des approches dites « universalistes », telle que la théorie de la contingence structurelle dont nous avons déjà parlé dans le précédent chapitre, et de leur vision « rationnelle » de l'organisation construite par des acteurs « stratégiques ». Des constats empiriques (voir par exemple les travaux majeurs de (March and Olsen 1976, Weick 1976) ont en effet permis de montrer que les routines de fonctionnement des organisations ne sont pas nécessairement efficaces au sens économique du terme (Hervier 2010). Suite à ces travaux, Meyer et Rowan (1977), dans un article célèbre, défendent l'idée que les structures rationnelles et formelles des organisations (par exemples : les départements, les fonctions, les programmes et les politiques organisationnelles, les procédures, et même les technologies) ne permettent pas véritablement de coordonner et de contrôler efficacement le travail, comme le défendent les théoriciens de l'approche contingente. Par conséquent, l'activité réelle des entreprises et leurs pratiques quotidiennes sont souvent en « décalage » avec ces structures formelles.

Selon ces auteurs, « *Dans les théories conventionnelles, les structures formelles et rationnelles établies au sein des organisations sont considérées comme étant les plus efficaces pour coordonner et contrôler les réseaux relationnels devenus complexes par le développement des activités de l'entreprise et des techniques modernes (…) en effet, les facteurs tels que la taille d'une organisation et le développement des technologies contribuent à renforcer la complexité des relations internes à l'entreprise."* (Meyer and Rowan 1977: 342) (notre traduction). "*Cependant, on observe que ce structures formelles ne correspondent que faiblement à la réalité (voir les travaux de March and Olsen, 1976 et de Weick, 1976) : en pratique, les règles sont souvent violées, les décisions ne sont pas souvent implémentées ou si elles le sont, elles ont des conséquences tout-à-fait incertaines, les technologies posent souvent des problèmes d'efficacité, et les systèmes d'évaluation et de contrôle sont souvent contournés ou alors rendus si flous qu'ils ne permettent pas une véritable coordination."* (Meyer and Rowan 1977: 343) (notre traduction).

Face aux décalages observés entre les structures et l'activité réelle des organisations, et au fait que paradoxalement, les organisations ont tendance à adopter des structures formelles similaires *(« Les organisations formelles sont endémiques dans les sociétés modernes* ») (Meyer and Rowan 1977: 343) (notre traduction), Meyer et Rowan ont développé une approche alternative selon laquelle les structures organisationnelles seraient plutôt le reflet de règles institutionnelles rationalisées qui fonctionneraient comme des « mythes », et qui seraient intégrées par les organisations dans le but d'assoir une « légitimité sociale » et de garantir l'accès aux ressources. L'adoption de « structures formelles rationnalisées » constituerait, dès lors, un gage de stabilité et de pérennité pour l'organisation. En ce sens, Campbell (1998) utilise la notion de « convenances sociales » (« logic of appropriateness ») selon laquelle une organisation adopte une structure ou des pratiques en raison de convenances sociales correspondant à des normes ou des valeurs propres à un contexte culturel donné. Il s'agit là d'un processus non-rationnel au sens économique du terme c'est-à-dire, qu'une organisation va adopter des pratiques et les imposer à ses membres non pas pour accroitre son efficacité mais plutôt dans le but de renforcer sa légitimité au sein de l'environnement social dans lequel elle opère.

4.1.1.2 La conception des institutions

Une autre spécificité de l'approche néo-institutionnaliste en sociologie réside dans sa conception des institutions. En effet, les théoriciens revisitent la notion « classique » d'institution dans la discipline, en y associant la notion de « culture » prise au sens large, considérant que ces deux éléments tendent à s'imbriquer (Taylor and Hall 1997). Cela implique qu'au-delà de la traditionnelle vision « normative » des institutions dont le rôle est de prescrire des normes de comportement et des règles associées, l'approche néo-institutionnaliste intègre une dimension « cognitiviste », abordant la culture comme « *un ensemble d'habitudes, de symboles, de schémas cognitifs ou encore de modèles moraux fournissant des balises au comportement et à l'action humaine*. » (Taylor and Hall 1997: 482) (notre traduction).

Cette définition des institutions repose sur vision interprétativiste-symbolique de la réalité caractérisée par une ontologie subjectiviste et une épistémologie interprétativiste (Hatch et al. 2009). Contrairement à l'ontologie objectiviste qui conçoit la réalité comme quelque chose de matériel ayant une existence indépendante et préalable aux individus qui en font partie, l'ontologie subjectiviste considère que les organisations et l'environnement social n'ont d'existence que parce que les êtres (individus ou groupes d'individus) leur attribuent une signification sur base de leurs propres suppositions, croyances ou perceptions (Ibid. 2009). Les organisations sont alors conçues comme « *des réalités socialement construites* » par leurs membres (voir Berger and Luckmann (1966)) par le biais d'«*interactions symboliques* » dans un « *contexte organisationnel donné* » (Hatch

et al. 2009: 71). De même, le contexte ou l'environnement dans lequel s'insère une organisation est également considéré comme une construction sociale dont le processus est basé sur le partage « intersubjectif » de croyances. De pair avec une telle conception de la réalité, l'épistémologie interprétativiste est fondée sur le principe que la connaissance des organisations doit se faire par l'étude de la compréhension qu'ont les membres de leur organisation et du sens qu'ils attribuent à leurs actions. Par conséquent, les chercheurs vont focaliser leur attention sur les interprétations et les interactions des individus.

Cette approche paradigmatique engendre une compréhension spécifique de la relation entre institutions et comportements individuels ou collectifs. En effet, une autre caractéristique propre au néo-institutionnalisme sociologique est de considérer cette relation non pas comme de façon unidirectionnelle mais plutôt comme une interaction ou une co-construction. « *Les individus, lorsqu'ils agissent selon une convention sociale, se constituent en tant qu'acteurs sociaux c'est-à-dire, qu'ils entreprennent des actions ayant une signification sociale. Par ce comportement, ils renforcent la convention à laquelle ils obéissent.* » (Taylor and Hall 1997: 484) (notre traduction). Toutefois, un corollaire fondamental de la notion d'institution et à sa dimension cognitiviste, est que l'action est aussi laissée à l'interprétation. Les individus, en interagissant, font émerger les interprétations qu'ils se font de la réalité et contribuent ainsi à construire leur environnement. Notons encore que ces interactions se déroulent dans un contexte culturel préexistant (Scott, 1995). En résumé, « *l'individu utilise les modèles institutionnels disponibles, en même temps qu'il les façonne.* » » (Taylor and Hall 1997: 484) (notre traduction).

Dans cette perspective, le rôle des institutions ne se limite donc pas à contraindre ou à donner des opportunités en matière de choix décisionnels, mais à définir un éventail de possibilités d'action dans un contexte donné (Powell and DiMaggio 1991).

4.1.2 Le néo-institutionnalisme en sciences économiques

4.1.2.1 Origines et fondements théoriques

Le néo-institutionnalisme en sciences économiques (« new Institutional Economics ») est un courant de pensée qui a permis de reconsidérer les institutions en lien avec l'activité économique. Des théoriciens tels que Ronald H. Coase, Oliver E. Williamson et Douglass C. North se sont en effet intéressés au rôle joué par les institutions dans la coordination de l'activité économique. Leur approche part du principe que sans les institutions, les marchés ne fonctionnent pas toujours de manière efficace, générant des situations d'équilibre dans lesquelles les intérêts économiques des acteurs ne sont pas rencontrés de façon optimale. L'inefficacité des marchés s'expliquerait par le fait que les acteurs économiques (les entreprises et les consommateurs) ne disposeraient pas d'une

information complète concernant le comportement des autres et que dès lors, ils ne peuvent pas prendre de décisions en les anticipant correctement. Les théoriciens du néo-institutionnalisme en sciences économiques fondent leur réflexion sur base de la notion de « rationalité limitée » (« bounded rationality ») développée par Herbert Simon (1961, 1957) et selon laquelle « *les individus sont intentionnellement rationnels mais en réalité, cette rationalité est limitée* » (Williamson 1975: 21) (notre traduction), du fait que « […] *l'être humain est limité dans sa connaissance, sa prévoyance, ses compétences et dans le temps dont il dispose* […] » (Williamson 1975: 21) (notre traduction). Selon une telle perspective, le postulat néo-classique de l'*Homo Economicus* agissant de façon « rationnelle » dans un contexte d'« information parfaite », serait donc biaisé.

Si la démarche des théoriciens néo-institutionnalistes est fondée sur une remise en question des postulats néo-classiques en y intégrant les droits de propriétés, les rentes, et les coûts de transactions (Taylor and Hall 1997), le néo-institutionnalisme en sciences économiques ne réfute pas complètement la tradition néo-classique (Campbell 2004). Premièrement, les théoriciens maintiennent le postulat de l' « individualisme méthodologique » c'est-à-dire, qu'ils se basent sur l'action individuelle ou le niveau « micro » pour expliquer des phénomènes collectifs, à un niveau « macro », comme c'est le cas, par exemple, dans leur explication justifiant la présence nécessaire des institutions dans la coordination de l'activité économique. Deuxièmement, ils conservent l'idée néo-classique selon laquelle les individus agissent sur base d'une logique instrumentale. En effet, l'action des individus est essentiellement motivée par la poursuite de leurs intérêts personnels, et leurs décisions sont prises afin de maximiser la satisfaction qui en découle. Et troisièmement, tout comme le conçoit l'approche néo-classique, les théoriciens du néo-institutionnalisme en sciences économiques considèrent que les individus ont des goûts et des préférences qui sont fixés d'avance et de manière *exogène* c'est-à-dire, qu'ils sont indépendants du système ou de l'environnement externe. Notons toutefois, qu'à la différence de la théorie néo-classique, il est admis que la présence d'institutions dans la société va contraindre les choix opérés par les individus (Ibid. 2004).

4.1.2.2 La conception des institutions

Les économistes définissent les institutions comme « […] *les règles du jeu dans une société ou, plus formellement, les contraintes conçues par l'homme et étant à la base de l'interaction humaine* ». (North 1990: 3) (notre traduction). Selon North, il s'agit non seulement des contraintes formelles telles que les lois, les règlements ou les contrats mais aussi des contraintes informelles comme les conventions, les codes de conduite ou les normes de comportement. Les institutions ont principalement un rôle de stabilisateur dans la société visant à « *réduire l'incertitude en établissant une structure stable (mais pas forcément efficiente) à l'interaction humaine*.» (North 1990: 6) (notre traduction). Leurs objets de recherche portent la capacité régulatrice des institutions et sur la mise

en place de règles, de procédures de contrôle et d'activités de sanction de telle sorte que les indicateurs mobilisés dans les études empiriques concernent l'existence de règles, de lois ou de procédures (Scott 1995).

L'hypothèse ontologique sous-jacente à cette approche régulatrice des institutions est fondée sur « le réalisme social » (Scott, 1995) selon lequel les acteurs sociaux agissent indépendamment de leur environnement social. Bien qu'ils répondent aux contraintes et aux incitants environnementaux, la sécurisation et la protection de leurs intérêts est la logique qui va principalement guider leur action. Les agents économiques vont se comporter selon une logique (rationalité) instrumentaliste ce qui implique qu'ils s'interrogent sur leurs intérêts personnels à agir dans le respect des règles prescrites au sein de l'environnement. Généralement, ils vont se mettre en conformité avec les institutions afin d'éviter d'être sanctionnés et de garantir leur accès aux ressources et par là-même, leur survie.

Par ailleurs, comme nous l'avons mentionné précédemment, ce néo-institutionnalisme des « choix rationnels » opte pour une vision plus laxiste de la notion classique de « rationalité » dans les sciences économiques, admettant une forme de rationalité « limitée » (« bounded rationality »). En effet, les acteurs économiques n'ont qu'une connaissance limitée de leur environnement et disposent le plus souvent d'une information incomplète de la situation lorsqu'ils doivent prendre des décisions stratégiques. En conséquence, leur choix ne sera pas optimal au sens économique du terme et ils prendront la décision jugée la plus satisfaisante du point de vue de leurs intérêts de même que sur le plan de la légitimité sociale (Ibid. 1995).

4.1.3 Le néo-institutionnalisme en sciences politiques

4.1.3.1 Origines et fondements théoriques

Le néo-institutionnalisme en sciences politiques intègre deux approches distinctes dont l'une est assimilée au néo-institutionnalisme des choix rationnels, présenté ci-dessus, et l'autre, à un néo-institutionnalisme historique et interprétativiste. La première approche des choix rationnels en sciences politiques s'inspire de la « révolution comportementaliste (« behavioural revolution ») apparue à la fin des années 1950 et au début des années 1960. Comme le rappelle Steinmo et ses collègues (Steinmo et al. 1992), l'approche comportementaliste est née d'un constat à l'encontre de l'institutionnalisme classique qui dominait alors la discipline, selon lequel les attributs formels des institutions gouvernementales (exemples : les lois, les règlements formels ou encore, la structure administrative) qui étaient jusqu'alors pris en considération dans les recherches , ne permettaient pas d'expliquer les comportements des acteurs politiques ni la nature des politiques publiques. Les chercheurs ont alors focalisé davantage leur attention sur les luttes de pouvoir qui animent les comportements et les attitudes des acteurs politiques.

Le néo-institutionnalisme historique a continué à s'intéresser de près à l'étude comparative des institutions, à l'instar de l'institutionnalisme « ancien », avec toutefois l'objectif d'aller au-delà de l'approche traditionnellement descriptive et normative des configurations institutionnelles, et de développer un cadre théorique plus analytique, capable d'expliquer la persistance des différences institutionnelles nationales (Ibid. 1992). L'institutionnalisme historique a tout de même intégré certains aspects de l'approche comportementaliste tout en s'en démarquant et en le dépassant sur d'autres aspects (Taylor and Hall 1997). Des comportementalistes, les théoriciens du néo-institutionnalisme historique ont intégré la dimension conflictuelle existant entre les différents groupes politiques qui luttent pour l'appropriation de ressources rares, tout en essayant de comprendre l'influence des institutions sur ces rivalités. Ils mettent alors en évidence l'implication des institutions politiques et des structures économiques dans ces conflits, en ce sens qu'elles contribuent à une répartition inégale du pouvoir et des ressources, ce qui a pour effet de privilégier les intérêts de certains groupes au détriment d'autres (Ibid. 1997). Les institutions sont donc à la base des conflits d'intérêts entre les acteurs.

Le néo-institutionnalisme historique se démarque toutefois des comportementalistes et du néo-institutionnalisme des choix rationnels sur deux aspects fondamentaux (Steinmo et al. 1992). Premièrement, elles diffèrent sur la conception de la logique d'action des individus. Les théoriciens des choix rationnels considèrent les individus comme des acteurs rationnels dont l'objectif est, à tout moment, de maximiser leurs intérêts personnels, bien qu'ils soient influencés par la présence d'institutions qui à la fois, imposent des contraintes sur la stratégie des acteurs mais déterminent également l'issue de leurs interactions. A la différence, pour les théoriciens du néo-institutionnalisme historique, les acteurs ne peuvent pas agir constamment de façon à maximiser leurs intérêts et le plus souvent, ils se contentent de suivre les règles établies au niveau sociétal (« *political actors are seen as rules-following satisficers* ») (Steinmo et al. 1992: 8). De plus, ils estiment également que les institutions ne se limitent pas à contraindre les stratégies des acteurs mais que celles-ci contribuent également à la construction de leurs objectifs, en influençant préalablement leurs intérêts et leurs préférences. Cette distinction constitue le second aspect qui différencie les deux approches. Pour les néo-institutionnalistes des choix rationnels, les préférences ou les intérêts des acteurs sont donnés à l'avance c'est-à-dire, qu'ils sont considérés comme exogènes ou extérieurs à l'environnement. Ceci fait partie d'une des hypothèses fondamentales de leur modèle. Les néo-institutionnalistes historiques considèrent, quant à eux, que les préférences des acteurs sont socialement et politiquement construites (Ibid. 1992) et constituent même une problématique essentielle à analyser. Dès lors les partisans de l'approche historique ne conçoivent pas les institutions uniquement comme quelque chose qui contraint la stratégie utilitariste des acteurs mais comme

étant à la base des intérêts et des objectifs des acteurs. C'est donc à travers leur implication dans la répartition du pouvoir auprès des différents groupes d'intérêt, que les institutions influencent les relations de coopération ou les conflits entre ces groupes, et qu'elles structurent par la même occasion, le contexte d'interaction et les résultats politiques qui en découlent.

4.1.3.2 La conception des institutions

Les partisans de l'approche historique du néo-institutionnalisme définissent les institutions comme « *à la fois les organisations formelles, les règles informelles ainsi que les procédures qui structurent les comportements*. » (Steinmo et al. 1992: 2) (notre traduction). Toutefois, comme Taylor et Hall (1997) le soulignent, ce sont essentiellement les organisations formelles de la communauté politique ou de l'économie politique ainsi que les règles ou conventions qui en émanent, qui sont privilégiées par les théoriciens.

Bien qu'ils admettent l'importance des macrostructures institutionnelles, les chercheurs ont tenté d'éviter le déterminisme structurel des théories marxistes (Steinmo et al. 1992) ainsi que celui des fonctionnalistes ou des approches systémiques qui considéraient les situations politiques comme étant le résultat des exigences fonctionnelles du système (Taylor and Hall 1997). Selon eux, focaliser sur les systèmes globaux a tendance à minimiser le rôle de l'action politique et ne permet pas d'expliquer et de comparer les différences nationales. Afin de prendre en considération le rôle de l'action politique, des choix des acteurs et des conflit qui les animent dans les développements économiques et politiques, les théoriciens se sont inspirés des théories corporatistes apparues au milieu des années 1970, en intégrant dans leurs analyses les institutions d'un niveau intermédiaire, comme par exemple celles associées à l'organisation du travail et du capital telles que les associations d'employeurs et les organisations syndicales (Steinmo et al. 1992). Ces institutions de niveau intermédiaire interagissent avec les structures à un niveau supérieur en amplifiant ou limitant leurs effets. Dès lors, elles constituent un outil analytique permettant de mieux mettre en évidence les variations au sein des économies capitalistes (Ibid. 1992).

En résumé, les institutions présentes dans les systèmes d'économie politique, définies comme les organisations formelles ainsi que l'ensemble des règles, conventions et procédures qui en découlent, ont une influence sur les groupes politiques et structurent leurs interactions. De ce fait, elles ont également une influence sur les politiques publiques qui émergent de ces interactions. Toutefois, si l'on veut bien comprendre ces résultats, il est important de considérer les comportements politiques non pas uniquement comme des « variables dépendantes » à expliquer, mais également comme des variables explicatives des politiques publiques (Steinmo et al. 1992). Ainsi, les groupes d'intérêts, leurs stratégies, de même que la répartition du pouvoir entre ces groupes sont également des

éléments à prendre en considération. Ces variables apparaissent davantage dans les institutions de niveau intermédiaire, comme par exemple celles qui régulent l'organisation du travail et du capital.

4.2 Les agents institutionnels, les processus d'institutionnalisation et les mécanismes de pression institutionnelle

Qui sont les « agents institutionnels » contribuant à élaborer les règles et à édicter les pratiques et les comportements des organisations? Quels sont les mécanismes de diffusion ou d'institutionnalisation des règles, des pratiques et des comportements? Voici les quelques aspects que nous allons aborder dans ce quatrième point. Notons que le néo-institutionnalisme sociologique apporte davantage de réponses à ces questions.

4.2.1 Les agents institutionnels

Meyer and Rowan (1977) ont mis en évidence deux principaux agents institutionnels ou deux grands « rationnalisateurs » contribuant à la construction d'un environnement institutionnel : l'Etat ou les pouvoirs publiques et les professionnels ou les « experts ». Tout d'abord, l'Etat et les pouvoirs publics ont la capacité d'agir collectivement sur l'environnement, à travers d'une part, leurs différentes activités de régulation et l'élaboration de règles et de procédures de contrôle et d'autre part, via leur activité d'allocation et de redistribution des ressources, en développant des systèmes de subvention et de taxation (Scott, 1995). En ce qui concerne les professionnels, ces derniers sont considérés comme des groupes divers, contrôlant la formation du savoir et des connaissances, et exerçant leur contrôle via des processus cognitifs ou normatifs (Ibid. 1995). Le phénomène de « professionnalisation » des métiers est d'ailleurs défini comme « *une lutte collective des membres issus d'une même profession pour définir les conditions et les méthodes de travail, contrôler les processus de production, et établir des bases cognitives ainsi qu'une légitimité pour leur autonomie professionnelle*. » (DiMaggio and Powell 1983: 152) (notre traduction). Au sein des acteurs « professionnels », deux catégories peuvent toutefois être distinguées (Ibid. 1983). D'une part, il y a les réseaux de professionnels ou les associations de commerce et d'autre part, il y a les universités, les experts et les spécialistes « du savoir ». Les premiers visent à mettre en lien les organisations et de ce fait, ils ont la capacité de diffuser rapidement des modèles de gestion ou de comportement à destination des acteurs dans les organisations. La seconde catégorie de professionnels regroupe les universités et les experts du savoir, disposant d'une légitimité concernant la production et la transmission de connaissances, par le biais du système éducatif. Ces universités et les centres professionnels de formation constituent également des agents institutionnels ou « rationnalisateurs » importants, capables de transmettre des savoirs et des pratiques en formant les acteurs organisationnels. En ce sens, DiMaggio et Powell pointaient déjà, au début des années 1980,

l'essor important des professionnels des grandes organisations que sont devenus les managers et le personnel technique et spécialisé, souvent organisés au sein d'associations professionnelles.

Notons que l'ensemble de ces acteurs-régulateurs doivent tenir compte les uns des autres et sont amenés à établir des compromis entre eux (Ibid. 1983).

4.2.2 Les processus d'institutionnalisation

Scott et Meyer (1994) définissent le processus d'« institutionnalisation » comme « *une construction dans le temps d'une définition sociale de la réalité, telle que certaine façon d'agir sont considérés d'évidence comme la façon correcte de faire les choses.* » (Scott and Meyer 1994: 234) (notre traduction). Toutefois, la dimension cognitive des institutions, caractéristique de l'approche néo-institutionnaliste en sociologie, permet de considérer que dans certains cas, les mécanismes d'institutionnalisation émergent d'un processus de discussion plus interprétatif entre les acteurs d'un réseau donné. En effet, leurs interprétations des problèmes communs et les résolutions qu'ils y apportent concrétisent l'intuition de pratiques « appropriées » qui seront ensuite largement diffusées auprès des membres du réseau (Taylor and Hall 1997).

Meyer et Rowan (1977) ont mis en évidence trois principaux phénomènes contribuant à l'institution de règles, de pratiques et de comportements dans l'environnement organisationnel[15]. Premièrement, ils pointent le fait que dans les sociétés post-industrielles, les acteurs sociétaux sont de plus en plus interconnectés et les réseaux relationnels se sont également densifiés. Or, c'est à travers ces réseaux que les pratiques organisationnelles se transmettent et se généralisent. Ces pratiques peuvent émerger d'un contexte particulier et être ensuite consolidées et véhiculées à travers des lois, les systèmes d'enseignement, des systèmes d'accréditation ou encore, par l'opinion publique. Notons qu'à l'origine, les « mythes » véhiculés par les réseaux acquièrent leur légitimité sur base de l'idée qu'ils sont rationnellement efficaces (Ibid. 1977). En résumé, l'existence de réseaux relationnels complexes renforce donc la possibilité que des règles, des pratiques ou des comportements voient le jour et soient légitimement diffusés au sein des organisations.

Le second phénomène avancé par Meyer et Rowan et contribuant au processus d'institutionnalisation est lié au degré d'organisation collective de l'environnement. La montée des états centralisés et le phénomène d'intégration ou d'union d'Etats impliquent que des agents de la société se voient investis d'une responsabilité en matière de juridiction. Ces autorités (par exemples, les gouvernements, les administrations, les autorités portuaires, les pouvoirs organisateurs au niveau de l'enseignement, …) établissent des règles, des systèmes de licence ou d'accréditation qui sont

[15] Meyer et Rowan (1977) font références à des « mythes institutionnels rationnalisés » pour exprimer les règles institutionnelles incorporées par les organisations.

indispensables pour pratiquer un métier ou occuper une fonction. Dès lors, plus l'ordre légal est fort plus les individus et les procédures font l'objet de règles institutionnalisées.

Enfin, Meyer et Rowan mentionnent l'importance du rôle des organisations locales et de leurs efforts d'initiative dans le processus d'institutionnalisation de règles ou dans l'émergence de « mythes rationnalisés ». Les organisations puissantes peuvent agir de deux façons pour influencer leur environnement. D'un côté, elles ont la capacité d'agir directement sur les autres organisations, à travers leur réseau relationnel, dans le but de faire adopter leurs pratiques et de l'autre, elles peuvent tenter d'assoir leur pouvoir d'influence et d'institutionnaliser leurs propres pratiques en cherchant des relais auprès des autorités locales. Par conséquent, plus les organisations prennent de telles initiatives, plus l'émergence de règles institutionnalisées est encouragée. Sur base de cet argument, les grandes entreprises peuvent également être considérées comme des agents rationnalisateurs, capables de transformer leurs propres pratiques en des pratiques institutionnalisées, tant grâce à leur pouvoir d'influence que par leurs réseaux de diffusion.

4.2.3 Les mécanismes de pression institutionnelle

Les contraintes et les incertitudes environnementales auxquelles les entreprises sont confrontées engendrent, dans l'ensemble, un phénomène d'homogénéisation au niveau des structures et des pratiques organisationnelles (DiMaggio et Powell, 1983). Ce processus d'homogénéisation également nommé « isomorphisme » est défini comme « *un processus contraignant qui force un membre d'une population à ressembler à d'autres faisant face à un même ensemble de condition environnementale.* » (DiMaggio and Powell 1983: 149) (notre traduction).

DiMaggio et Powell (1983) distinguent trois mécanismes de pression institutionnelle isomorphique sur les organisations: les mécanismes coercitifs, mimétiques et normatifs.

Les mécanismes coercitifs consistent en des pressions formelles ou informelles exercées sur une entreprise, soit par voie légale soit par la persuasion ou par « invitation ». Ces pressions peuvent provenir d'un environnement légal, d'attentes culturelles dans la société ou dans l'opinion publique ou encore, d'une autre organisation dont l'entreprise est dépendante en termes de ressources. Par exemple, des industries vont adopter de nouvelles technologies pour se conformer aux normes environnementales, les entreprises vont élaborer leur bilan annuel et déposer leur bilan comptable auprès de la banque nationale de Belgique pour se conformer à la législation en vigueur, les filiales d'entreprises multinationales vont adopter des pratiques d'évaluations des performances ou des plans budgétaires réclamés par la maison-mère.

Les mécanismes mimétiques consistent en un processus auto-décisionnel. Certaines organisations décident, de leur propre chef, d'adopter des structures ou des pratiques similaires à d'autres organisations. L'isomorphisme mimétique résulte souvent d'un environnement incertain, et les entreprises qui figurent d'exemples sont celles qui ont acquis une forme de légitimité sociale ou celles qui sont les plus prospères. Dans une situation d'incertitude ou d'ambiguïté due, par exemple, à des changements dans l'environnement ou à une méconnaissance de techniques nouvelles ou des conditions de marché, des entreprises vont choisir d'ajuster leurs pratiques sur celles qui sont les plus prospères.

Les mécanismes normatifs résultent d'une décision volontaire ou involontaire, liée au phénomène de la professionnalisation des métiers ou des activités. Le fait de recruter du personnel provenant d'un même secteur d'activité ou d'une même université, d'engager des managers ayant une même formation (exemple : de juriste ou de financier) ou d'élaborer des compétences requises pour une certaine fonction, sont autant d'exemples de pratiques qui encouragent l'émergence de normes identiques au sein des organisations. De même, l'échange d'information ou de « bonnes pratiques » entre les membres d'une association de directeurs des ressources humaines, ou le fait de désigner certaines organisations d'employeurs ou organisations syndicales représentatives pour la négociation d'accords collectifs dans un secteur industriel ont également pour effet d'engendre des phénomènes d'isomorphisme normatif.

4.3 L'influence de l'environnement institutionnel et sociétal sur les pratiques et les comportements organisationnels : deux cadres d'analyses axés sur une perspective comparative

Au sein de l'analyse néo-institutionnaliste, les chercheurs ont considéré l'influence des institutions sur les pratiques et comportements organisationnels à différents niveaux, en fonction de leur intérêt pour l'étude des macro-phénomènes ou des micro-phénomènes. Scott (1995) a répertorié six niveaux d'analyse ou six « espaces institutionnels »: le système mondial (the « world system »), le système sociétal (the « societal system »), le champ organisationnel (the « organizational field »), la population organisationnelle (the « organizational population »), l'organisation (the « organization »), et le sous-système organisationnel (the « organizational subsystem »).

Par exemple, la notion de « champ organisationnel » est définie par DiMaggio et Powell (1983: 148) comme « *un espace reconnu de la vie institutionnelle* » intégrant « *les principaux fournisseurs, les consommateurs, les producteurs de ressources, les agences de régulation, et les autres organisations produisant des services ou des produits similaires* » (notre traduction). Selon les auteurs, cette délimitation du contexte institutionnel pour l'étude des pratiques et comportements

organisationnels a l'avantage d'intégrer l'ensemble des acteurs pertinents, contrairement à des unités d'analyse plus restreintes comme la « population organisationnelle » où seules les entreprises concurrentes sont prises en considération (voir par exemple Hannan et Freeman, 1977 dans DiMaggio et Powell, 1983).

La théorie sur les systèmes d'affaires nationaux (« National business system ») élaborée par Richard Whitley (voir (Whitley 1999) pour une revue complète) de même que la théorie sur les variétés de capitalisme (« varieties of capitalism »), mise en place par Hall and Soskice (2001), établissent toutes deux un cadre d'analyse pour l'étude des pratiques et des comportements organisationnels à un niveau encore plus large, prenant en compte les systèmes institutionnels nationaux. Par conséquent, les analyses sur base de ces cadres théoriques se placent à un macro-niveau. Ces théories s'inscrivent également dans une perspective comparative entre différents systèmes sociétaux, ce qui est intéressant pour l'étude de l' « effet du pays d'origine ».

Par ailleurs, nous voyons un second intérêt à mobiliser ces deux théories pour notre recherche. En effet, l'entreprise constitue un acteur central à l'intérieur d'un système institutionnel que les auteurs dénomment système d'affaire nationale ou système capitaliste. Du fait que les entreprises constituent à la fois une « *unité d'emplois* » et une unité de « *contrôle capitaliste* » à travers le système de propriété (Whitley 1999: 66), elles font partie intégrante des systèmes économiques dans lesquels elles sont basées et construisent leurs stratégies, structures et politiques en prenant en considération les règles du jeu provenant des principales institutions réglementant l'accès aux ressources en capital financier et en capital travail.

Ci-dessous, nous commencerons par présenter la théorie sur les variétés de capitalisme et ensuite, nous exposerons celle sur les systèmes d'affaire nationaux. Ces deux théories sont importantes pour nous puisqu'elles constitueront la base de notre cadre d'analyse pour l'étude des déterminants des pratiques de salaire variable dans les entreprises multinationales.

4.3.1 La théorie sur les variétés de capitalisme

La théorie sur les variétés de capitalisme (« Varieties of capitalism ») développée par Hall et Soskice (2001) permet de comprendre la manière dont les entreprises coordonnent leurs activités via les institutions dominantes à l'intérieur de deux systèmes capitalistes distincts : les « économies de marché libérales » et les « économies de marché coordonnées »[16]. Dans ce modèle, les entreprises sont considérées comme des acteurs « *stratégiques* » cherchant à développer et à exploiter leurs

[16] Typiquement, l'Allemagne incarne une économie de marché dite « coordonnée » tandis que les pays anglo-saxons tels que les Etats-Unis ou l'Angleterre sont caractérisés par une économie de marché « libérale » (Hall et Soskice, 2001)

« *compétences principales* » ou leurs « *capacités dynamiques* »[17] (Hall and Soskice 2001: 53) à travers cinq sphères d'interaction: la sphère de la règlementation de la main d'œuvre, la sphère de l'éducation et de la formation professionnelle, la sphère de la finance ou de la gouvernance d'entreprise, la sphère des relations inter-entreprises et la sphère « interne » à l'entreprise.

Pour mener à bien leurs activités dans un contexte d'économie de marché libérale, les entreprises vont s'appuyer principalement sur une institution dominante: les marchés. Dans un tel contexte, ce sont typiquement les relations de concurrence et les relations contractuelles qui prévalent et guident le comportement des acteurs. Dans les économies de marché coordonnées, les entreprises doivent s'investir davantage dans des relations « hors marché » et se coordonner avec une série de réseaux d'acteurs (syndicats, bailleurs de fonds ou prestataires financiers, etc.) dont elles dépendent. Notons que ces processus d'interaction stratégique sont typiquement modélisés par la théorie des jeux (Hall and Gingerich 2004). Dans ce type d'économie de marché, développer des relations de coopération est indispensable au bon fonctionnement de l'activité des entreprises.

4.3.1.1 La conception des institutions et la notion de « complémentarité institutionnelle »

Les institutions sont centrales au modèle des variétés de capitalisme car elles sont perçues comme indispensables au bon fonctionnement de l'économie et à l'atteinte de situations d'équilibre optimales. Elles sont définies comme un « *ensemble de règles formelles et informelles*, *auxquelles les acteurs adhèrent généralement, que ce soit de façon normative, cognitive ou matérielle*» (Hall and Soskice 2001: 56). Plus particulièrement, les institutions mises en évidence dans le modèle sont celles qui facilitent « *l'échange d'information, la surveillance et les sanctions des comportements coopératifs »*(Hall and Soskice 2001: 57) (notre traduction) c'est-à-dire, les marchés et les hiérarchies internes à l'entreprise dans les économies de marché libérales, et les réseaux d'entreprises et d'acteurs dans les économies de marché coordonnées. Notons que dans les économies de marché coordonnées, Hall et Soskice insistent beaucoup également sur les institutions dites « de délibération » c'est-à-dire, celles qui encouragent les différents acteurs économiques à entrer en concertation et à négocier des accords collectifs. Celles-ci « *sont en mesure de fournir aux acteurs des capacités stratégiques qu'ils n'auraient pas autrement à leur disposition* » (Ibid. 2001 : 59) (notre traduction). Dès lors, les institutions de délibération permettent de renforcer la dimension stratégique des entreprises dans les économies de marché coordonnées.

A la dimension formelle et régulatrice des institutions s'ajoute également la dimension « *informelle* » ou *cognitive*, émanant de la *culture* propre à un pays et à son *Histoire*. En effet, selon les auteurs,

[17] C'est-à-dire, le développement, la production et la distribution de biens et services dans le but de réaliser du profit.

« *les institutions formelles suffisent rarement à garantir seules* [les situations d'] *équilibre*. » (Ibid. 2001 : 59) (notre traduction). La culture agit alors comme une « grille de lecture commune » qui va orienter le comportement des acteurs et leur permettre de se coordonner efficacement pour atteindre un équilibre spécifique. Les institutions d'économie politique sont dès lors liées à l'Histoire et à la culture d'une nation car d'une part, elles sont le fruit de l'action d'individus à un moment donné dans le temps et, par l' « *expérience historique répétée* », font émerger des attentes communes aux acteurs. Notons que ces attentes communes permettent de réduire les incertitudes quant aux comportements des acteurs.

Enfin, il est important de mentionner ici une autre caractéristique des institutions dans ce modèle des variétés de capitalismes, celle de la « complémentarité institutionnelle ». Celle-ci implique que le mode de coordination qui est privilégié dans une des cinq sphères institutionnelles mentionnées ci-dessus devrait avoir tendance à influencer celui qui est à l'œuvre dans une autre sphère. En d'autres termes, le mode de fonctionnement au sein des différentes sphères ont tendance à se renforcer mutuellement, ce qui engendrerait, selon Hall et Soskice, une amélioration de l'efficacité du système capitaliste et constitue un avantage comparatif propre à une nation.

4.3.1.2 Les cinq sphères d'interaction de l'entreprise

Hall and Soskice (2001) mettent en évidence cinq sphères d'interaction à l'intérieur desquelles les entreprises vont coordonner leurs activités via les institutions dominantes au sein du type d'économie de marché, dans le but de prospérer (Hall and Gingerich 2004) : la sphère de « la gouvernance ou du financement des entreprise » va leur permettre de mobiliser des ressources en capital financier ; la sphère de « la règlementation de la main d'œuvre ou des relations industrielles », de réguler les salaires et les conditions de travail, la sphère de l' « éducation et de la formation professionnelle », de garantir que les travailleurs disposent des compétences requises, la sphère des « relations inter-entreprises » (y compris la sphère des « marchés des produits »), d'assurer l'accès aux facteurs de production et aux technologies, et d'entrer en compétition pour l'obtention de part de marché et ainsi écouler leur production ou vendre leurs services ; et enfin, la sphère « interne » à l'entreprise ou des « relations employeur-employés », de maintenir la coopération de la main d'œuvre aux objectifs de l'entreprise.

Dans les économies de marché coordonnées, la sphère de la règlementation de la main d'œuvre s'inscrit dans un système de relations industrielles où les entreprises sont amenées à élaborer mutuellement des accords sur les conditions de travail et sur les salaires des travailleurs. A un niveau national ou sectoriel, un tel système de relations collectives du travail fonctionne par l'intermédiaire d'organisations représentatives des employeurs et par les principales organisations syndicales. Un

enjeu important pour certaines entreprises consiste alors à prendre activement part au sein de ces organisations représentatives afin d'influencer les décisions qui en émanent. Au niveau de l'entreprise, ce sont les représentants des travailleurs et l'employeur qui négocient directement. Dans les économies de marché libérales, les organisations patronales et les syndicats sont moins présents et peu coordonnés. Les niveaux de salaires sont réglementés à travers la loi de l'offre et de la demande sur les marchés du travail et sont également influencés par des politiques macro-économiques. Les employeurs sont généralement plus libres d'embaucher et de licencier, sans être contraints d'en négocier les conditions avec les représentants des travailleurs. Les conditions de travail sont davantage fixées de façon contractuelle et négociées individuellement.

Hall and Soskice (2001) observent également des différences dans les modes de coordination et dans les pratiques des entreprises au niveau de la sphère de la gouvernance ou du financement des entreprises. Dans les économies de marché libérales, les entreprises ont généralement plus facilement accès au marché des capitaux pour financer leurs activités, du fait qu'ils sont plus largement développés. Les investisseurs sur ces marchés prennent essentiellement leur décision de financement sur base d'informations publiquement disponibles tels que les résultats de l'exercice courant ou le cours de l'action d'une entreprise. Par conséquent, dans ce type d'économie, les entreprises vont accorder beaucoup d'attention à ces indicateurs. De même, certaines pratiques vont être plus fréquentes comme par exemple, le versement de primes aux travailleurs ayant contribué à l'amélioration des bénéfices ou du cours de l'action. Dans les économies de marché coordonnées, les entreprises se financent davantage sur fonds propres, en contractant un crédit auprès d'une banque ou via une participation d'autres entreprises. Ce type de capital « patient », comme le dénomme Hall et Soskice, se caractérise par une relation à plus long terme entre les investisseurs et l'entreprise. La décision d'investissement repose également sur une série d'informations moins accessibles concernant par exemple, la réputation de l'entreprise, son fonctionnement et ses projets de développement. Les réseaux d'entreprises, les chambres de commerce ou les organisations patronales sont autant d'intermédiaires capables de transmettre ce type d'information. Dès lors, entretenir des relations avec ces réseaux constitue un enjeu majeur tant pour les entreprises que pour les investisseurs.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les économies de marché libérales sont caractérisées par des marchés du travail plus fluides du fait qu'il y est généralement plus facile d' engager ou de licencier un travailleur que les économies de marché coordonnées. Le « braconnage » (Hall et Soskice, 2001) des travailleurs qualifiés d'une entreprise par une autre représente, dès lors, un risque important. Pour faire face à une telle concurrence, les entreprises ont deux stratégies possibles: d'un côté, elles vont tenter de maintenir leur personnel hautement qualifié par une série

de compensation (salaires élevés, primes, bonus, avantages en nature, etc.) et de l'autre, elles vont engager majoritairement des travailleurs ayant des qualifications plus générales. Les systèmes d'éducation et de formations professionnelles vont s'adapter aux besoins spécifiques des entreprises et proposer des qualifications générales plutôt que des compétences spécialisées en lien avec certain type d'industrie. Dans les économies de marché coordonnées, le risque de « braconnage » de travailleurs qualifiés est moins élevé car la négociation collective va avoir pour effet d'harmoniser les niveaux de salaires dans les entreprises et entre les entreprises d'un même secteur d'activité. Pour inciter les travailleurs à se former et à se spécialiser en fonction des besoins, les entreprises d'un secteur particulier vont également pouvoir décider, via les mécanismes de la concertation sociale, de la mise en place d'un fond de formation professionnel mais aussi, élaborer des catégories de qualification ou encore des normes et des protocoles de formation.

Dans les économies de marché coordonnées, les relations inter-entreprises reposent sur les relations de marché ou sur des contrats formels souvent règlementés par des lois « anti-trust » visant à empêcher toute entrave à la concurrence, comme les ententes sur les prix ou sur la répartition des marchés. En matière de technologies, les transferts se réalisent grâce à la mobilité des chercheurs et des ingénieurs, d'une entreprise à une autre. Dans les économies de marché coordonnées, les relations interentreprises ont plutôt tendance à se construire via les réseaux d'acteurs. Par exemple, les organisations patronales et les associations industrielles favorisent la diffusion des technologies en élaborant des normes technologiques ou en fixant des compétences de base communes aux entreprises d'un même secteur. Souvent, l'Etat cherche également à soutenir l'innovation à travers diverses mesures de soutien à la recherche ou à la collaboration entre acteurs.

Finalement, la sphère interne à l'entreprise ou les relations employeur-employés au sein même d'une entreprise découle également du système capitaliste dans lequel elle s'insère. Les managers dans les économies de marché libérales prennent le plus souvent leurs décisions de façon unilatérale tandis que dans les économies de marché coordonnées, les mesures et les décisions importantes sont prises en concertation avec les managers, les représentants des travailleurs, les principaux actionnaires et parfois même, les principaux fournisseurs et clients. Les différentes parties prenantes doivent donc aboutir à un consensus via les instances de concertations et de négociations qui existent à l'intérieur de l'entreprise.

Passons à présent à la seconde théorie à la base de notre cadre d'analyse : la théorie des systèmes d'affaire nationaux. Nous allons voir qu'elle présente un certain nombre de similitude avec la théorie sur les variétés de capitalisme.

4.3.2 La théorie sur les systèmes d'affaire nationaux

Les systèmes d'affaires nationaux ("National Business systems") sont définis comme « *des systèmes économiques distincts qui varient suivant le mode de coordination et le niveau de contrôle de l'activité économique, et selon la nature des relations et l'interdépendance entre les détenteurs du capital, les gestionnaires d'entreprise, les experts et les salariés.»* (Whitley 1999: 33) (notre traduction).

La théorie sur les systèmes d'affaires nationaux s'inscrit également dans la tradition néo-institutionnaliste et est fondée sur l'idée que la rationalité systémique (« systemic rationality ») gouvernant l'activité économique d'un pays s'enracine dans un ensemble d'arrangements et de conciliations sociales qui vont considérablement influencer l'organisation interne d'une entreprise et son interaction avec d'autres acteurs extérieurs. En identifiant les différents d'acteurs disposant du capital financier et du capital travail, en examinant leurs intérêts propres et la manière dont ils sont liés, Whitley (1999) s'attache à comprendre d'une part, les modes d'interaction des acteurs dans un environnement institutionnel où sont établies des règles du jeu et d'autre part, la façon dont ces mêmes règles du jeu guident la stratégie, la structure, les pratiques et les relations de concurrence entre les entreprises.

4.3.2.1 Les dimensions caractérisant les systèmes d'affaire nationaux

Whitley (1999) a établi huit dimensions essentielles des systèmes d'affaire nationaux en fonction du mode et du degré d'intégration des entreprises au sein des économies de marché, et sur base des relations entre des acteurs économiques majeurs liés à l'entreprise: les détenteurs et les gestionnaires du capital, les clients et les fournisseurs, les entreprises concurrentes, les entreprises non concurrentes dans les autres secteurs, les employeurs et les salariés.

Les trois premières dimensions des systèmes d'affaire sont relatives la nature de la propriété d'une entreprise. Premièrement, Whitley examine le degré d'investissement des propriétaires dans la gestion de leur entreprise et en distingue trois formes : les entreprises étant directement administrées par leurs propriétaires (ex.: une entreprise familiale), celles détenues par des propriétaires déléguant délibérément une large autonomie à des gestionnaires pour les décisions stratégiques, mais restant toutefois impliqués dans une certaine mesure (ex.: une entreprise détenue en partie par une banque ou plusieurs autres entreprises associées disposant d'un droit de vote sur certaines décisions), et les entreprises contrôlées par des portefeuilles d'investisseurs indépendants n'intervenant pas directement dans la gestion de celles-ci (exemple : les entreprises qui se financent via les marchés boursiers). Les deux autres dimensions relatives à la propriété ont trait d'une part, au degré d' « intégration verticale » de la propriété à travers la chaine de production et d'autre part, au degré d' « intégration horizontale » à travers les secteurs d'activités. Lorsqu'une entreprise est

caractérisée par une forte intégration verticale, cela implique qu'elle investisse dans différentes activités de la chaine de production comme par exemple, dans des matières premières ou d'autres produits entrant dans la composition d'un produit fini. Dans le cas d'une entreprise présentant une forte intégration horizontale, les investissements se réalisent dans différents secteurs d'activité qui ne sont pas forcément liés.

Les trois dimensions suivantes caractérisant le système d'affaire d'un pays, sont également relatives aux formes d'intégration mais cette fois, en dehors d'une relation de propriété. Premièrement, Whitley s'intéresse au degré de coordination des acteurs à travers la chaine de production pouvant reposer, par exemple, en cas de coordination élevée, sur des contrats qui contraignent les entreprises à l'intérieur d'un même réseau. Ensuite, il examine le degré de collaboration entre des entreprises concurrentes. Dans la réalité, ces entreprises peuvent agir indépendamment les unes des autres ou bien élaborer des formes de coopération afin d'entrer sur de nouveaux marchés ou d'acquérir de nouvelles technologies. Et troisièmement, il y a le niveau de coordination de l'ensemble des acteurs au sein d'un même secteur d'activité, pouvant également se caractériser par des relations individuelles (« chacun pour soi ») ou au contraire, plus coopératives et axées sur un engagement collectif à long terme.

Les deux dernières dimensions spécifiant les systèmes d'affaire nationaux sont relatives à la relation d'emploi et à l'organisation du travail au sein d'une entreprise. La relation d'emploi est perçue ici à travers le rapport de dépendance entre un employeur et ses salariés. Dans certains pays, les relations d'emploi sont davantage coordonnées par les règles des marchés et le jeu de la concurrence. Dans d'autres, les relations collectives s'établissent à travers un engagement et un investissement mutuel des deux parties, dans le but de développer des capacités organisationnelles comme par exemple, le développement de compétences communes ou de savoir-faire. Enfin, la dernière dimension pouvant distinguer les systèmes d'affaire concerne la relation de confiance et le degré d'autonomie qu'un employeur accorde à ses travailleurs. On distingue ici deux modèles extrêmes, celui de l'organisation scientifique du travail (le « taylorisme ») d'un modèle d'organisation du travail fondé sur la responsabilisation et l'autonomie des travailleurs au niveau, par exemple, de la gestion des tâches ou à travers des activités de résolution de problèmes.

4.3.2.2 Les idéaux-types

Les huit dimensions des systèmes d'affaires que nous venons d'évoquer peuvent avoir des interdépendances multiples, ce qui est à l'origine même de la diversité des systèmes d'affaire nationaux dans le monde. Afin de les distinguer, Whitley a mis en place une méthode s'inspirant d'une conception « wébérienne » des idéaux-types (Morgan 2007). Cela implique qu'ils doivent

représenter des modèles abstraits mais cependant logiques et en cohérence avec une certaine réalité sociale. Dès lors, Whitley s'est attaché à identifier la coprésence (ou co-absence) possible et logique entre une dimension x et une autre dimension y. Il s'est ensuite basé sur des recherches empiriques menées en parallèle dans différents pays (voir par exemple (Whitley 1994, Whitley 1992) afin de « vérifier » la possibilité réelle de telles combinaisons (Ibid. 2007).

Six idéaux-types de systèmes d'affaire ont émergé de ce processus (Whitley 1999): les systèmes d'affaire caractérisés par une économie morcelée (« fragmented » business systems), comme c'est le cas à Hong Kong; les systèmes d'affaire intégrant différentes circonscriptions industrielles coordonnées entre elles (« coordinated industrial districts ») typiques de l'Italie du Nord après la guerre ou des pays européens fortement régionalisés; les systèmes d'affaires compartimentés (« compartmentalized » business systems) représentés par les pays anglo-saxons; les systèmes d'affaire organisés par l'Etat (« state-organized » business systems) telle que la Corée du Sud d'après-guerre; les systèmes d'affaires collaboratifs (« collaborative» business systems) représentant les économies d'Europe continentale les plus corporatistes ; et enfin, les systèmes d'affaires fortement coordonnés (« highly coordinated » business systems) typique du Japon d'après-guerre. Chacun de ces idéaux-types sont repris dans le tableau II ci-dessous, à travers les différentes dimensions les caractérisant.

Tableau II. Les idéaux-types des systèmes d'affaire nationaux

Les caractéristiques des systèmes d'affaire	Types de système d'affaire					
	Morcelés	Les circonscriptions industrielles	Compartimentés	Organisés par l'Etat	Collaboratifs	Fortement coordonnés
La coordination de la propriété						
Intervention des propriétaires dans la gestion	Directe	Directe	Non-intervention	Directe	Délégation	Délégation
Intégration verticale	Faible	Faible	Elevée	Elevée	Elevée	Certaine
Intégration horizontale	Faible	Faible	Faible	Certaine à élevée	Limitée	Limitée
La coordination avec les autres entreprises						
Coordination à travers la chaine de production	Faible	Limitée	Faible	Faible	Limitée	Elevée
Collaboration avec les concurrents	Faible	Certaine	Faible	Faible	Elevée	Elevée

Coordination au sein du secteur d'activité	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible	Certaine
Relations d'emploi	Faible					
Dépendance employeur-employé	Faible	Certaine	Faible	Faible	Certaine	Elevée
Responsabilité des employés	Faible	Certaine	Faible	Faible	Elevée	Considérable

Source : Whitley (1999: 42) (notre traduction)

4.3.2.3 L'origine institutionnelle des systèmes d'affaire nationaux

Comme nous l'avons déjà mentionné précédemment, Whitley (1999) s'est concentré sur un groupe d'institutions clés d'un pays, gouvernant l'accès aux ressources critiques en capital et en travail : l'Etat, le système financier, et le système de développement et de contrôle des compétences. Ces institutions orientent et contraignent les relations de propriété, les rapports entre entreprises et les relations d'emploi (Ibid. 1999 :47). De plus, Whitley prend en compte les arrangements institutionnels établissant les relations de confiance et les rapports d'autorité entre employeurs et salariés. Ceux-ci peuvent en effet avoir un impact différencié sur les capacités d'action des travailleurs et sur le développement de leurs compétences.

Afin d'éclaircir ces propos, nous allons détailler ci-dessous les aspects de ces grandes institutions agissant de manière directe sur les systèmes d'affaires.

4.3.2.4 L'état

Selon Whitley, trois principaux aspects d'un Etat influencent particulièrement les modes d'organisation de l'activité économique. Premièrement, il y a le caractère « dominant » d'un Etat c'est-à-dire, son degré d'implication dans la coordination et le développement de l'économie, ainsi que dans sa propension à partager les risques d'investissement des intérêts économiques privés. Lorsqu'un Etat est très impliqué, Whitley (1999) souligne que les entreprises devront également investir dans la gestion des relations avec l'administration et les instances bureaucratiques.

La seconde caractéristique clé d'un Etat réside dans son système politique favorisant ou non la présence d'organismes intermédiaires entre l'Etat, les entreprises et les personnes comme par exemple, les groupes corporatistes, les organisations sectorielles et intersectorielles présentes dans de nombreux pays européens. Whitley (1999) nomme cette caractéristique de l'Etat « le degré d'antagonisme vis-à-vis des intermédiaires collectifs ».

Enfin, Whitley (1999) s'intéresse également au rôle de l'Etat et à sa propension à réguler le marché des produits et services, le marché financier et le marché du travail. De fait, l'Etat est capable d'imposer un ensemble de contraintes sur divers acteurs concernant par exemple, les conditions d'accès sur les marchés, les compétences requises, l'intensité de la concurrence, la mobilité des ressources ou la flexibilité des entreprises (Ibid. 1999)

4.3.2.5 Le système financier

Une autre institution importante est le système financier en vigueur dans un pays dont le caractère va conditionner les solutions de financement pour les entreprises. Whitley (1999) différencie deux principaux systèmes financiers sur lesquels reposent les systèmes d'affaires nationaux: un système principalement axé sur les marchés des capitaux, typique des pays anglo-saxons, et un système basé

majoritairement sur le crédit bancaire. Les marchés des capitaux sont généralement plus vastes et plus liquides que les marchés du crédit bancaire, ce qui facilite le financement des entreprises. Les investisseurs institutionnels, à travers par exemple, les fonds d'investissement, y représentent le type d'investisseur le plus fréquent. Dans les pays ayant un marché des capitaux plus développé, il est généralement très facile de revendre les actions d'une entreprise sur des marchés secondaires ou tertiaires. Cette particularité a deux conséquences importantes. Premièrement, les investisseurs s'engagent davantage sur le court terme et se sentent moins liés au développement à plus long terme des entreprises qu'ils financent. Dès lors, ils ont tendance à se focaliser sur le rendement immédiat de l'entreprise et exigent un retour sur investissement élevé. Deuxièmement, le rachat ou la prise de contrôle hostile d'entreprises par des opérations de fusion ou d'acquisition sont généralement encouragées par un cadre réglementaire accommodant (Whitley 1999). A l'opposé, les systèmes financiers majoritairement basés sur le crédit bancaire sont moins liquides, et les propriétaires qui y ont recourt sont souvent des familles ou des plus petites entreprises. Les titres de propriété ne sont pas aisément échangés ou revendus. Les organismes financiers ainsi que les propriétaires sont également plus exposés aux risques de l'entreprise. Cette particularité induit une coopération à plus long terme et une plus grande implication de ces acteurs au niveau de la gestion stratégique et de la prise de décisions.

4.3.2.6 Le système de développement et de contrôle des compétences

Le système de développement et de contrôle des compétences des travailleurs englobe deux groupes d'institutions : d'une part, celles responsables de l'éducation et de la formation des travailleurs et d'autre part, celles qui contrôlent les compétences et règlementent les marché du travail dont notamment les conditions d'échange des compétences sur ces marchés. L'éducation et la formation des travailleurs intègre aussi bien les formations « généralistes » délivrées par les universités, les hautes écoles ou d'autres organismes officiels de formation professionnelle, que les formations « spécialisées» liées plus spécifiquement à l'activité d'une entreprise. Les systèmes d'éducation et de formation dans certains pays privilégient plutôt une formation généraliste. D'autres, comme le système allemand, combinent cette forme d'enseignement avec un apprentissage plus pratique et spécialisé pouvant être dispensé directement par l'entreprise ou par des organismes de formation extérieur. Ce dernier type de formation professionnelle intègre souvent la participation des syndicats et des employeurs.

Whitley (1999) distingue quatre dimensions importantes des systèmes de développement et de contrôle des compétences. La première concerne le degré de collaboration des différents acteurs au système public d'éducation. Ceci implique par exemple le fait que les acteurs collaborent pour définir des compétences certifiées et standardisées et s'organisent collectivement pour gérer les

formations. Lorsque la collaboration est importante, le système de formation est davantage spécialisé que généraliste. Les trois autres dimensions examinent le contrôle des compétences et la règlementation du marché du travail. Premièrement, Whitley (1999) considère le degré d'indépendance des syndicats et des organisations professionnelles dans le contrôle des compétences disponibles sur le marché du travail. Ceci aura un impact significatif sur les stratégies de gestion de l'emploi des entreprises (Whitley 1999). Une autre dimension concerne le pouvoir et la capacité d'organisation des syndicats et des autres organisations représentatives dans les secteurs et les industries autour d'une expertise certifiée. Enfin, la dernière dimension prend en compte le degré de centralisation de la négociation collective, affectant également la cohésion et la coordination des groupes d'employeurs et des fédérations syndicales.

4.3.2.7 Les valeurs et les normes régissant les relations de confiance et d'autorité

Selon Whitley (1999), les conventions sociales régissant les relations de confiance et d'autorité soit, entre un employeur et ses employés soit, entre des partenaires commerciaux, constituent une forme d'arrangement institutionnel importante, ayant une influence tant sur les relations d'échange que sur les identités des acteurs, et leur manière de se conformer et de s'impliquer à l'intérieur d'un système d'autorité. Au niveau de l'entreprise, ces conventions vont également avoir un effet sur les structures de gouvernance, sur l'organisation et le contrôle du travail mais aussi sur les relations d'emploi dans leur ensemble. Trois dimensions d'un système de relation de confiance et d'autorité ont été mises en exergue par Whitley (1999) : la fiabilité des normes et des valeurs qui gouvernent les relations de confiance, la prédominance d'une forme de paternalisme dans les relations d'autorité, et l'importance des normes communes versus des normes contractuelles gouvernant la relation d'autorité.

Le tableau III ci-dessous reprend les caractéristiques institutionnelles en lien avec les différents types de système d'affaire.

Tableau III. Les caractéristiques institutionnelles des types de système d'affaires

Caractéristiques institutionnelles	Types de système d'affaire					
	Morcelés	Les circonscriptions industrielles	Compartimentés	Organisés par l'Etat	Collaboratifs	Fortement coordonnés
L'Etat						
Son rôle dans la coordination et le développement économique	Faible	Considérable localement, limité nationalement	Faible	Elevé	Considérable	Elevé
La présence d'intermédiaires	Faible	Considérable localement	Faible	Faible	Elevé	Elevé
Le degré de régulation des marchés	Faible	Considérable localement	Faible	Elevé	Elevé	Elevé
Le système financier						
Basé sur les marchés des capitaux ou du crédit	Faible partage du risque par les banques	Certaines banques locales partagent les risques	Marché des capitaux	Marché du crédit	Marché du crédit	Marché du crédit
Le développement et le contrôle des compétences						
La force du système public de formation	Faible	Elevée	Faible	Limité	Elevée	Limité
La force des syndicats	Faible	Elevée	Faible à certaine	Faible	Elevé	Certaine
Le principe d'organisation dominant des syndicats	Divers	Les compétences/secteurs	Les compétences	L'entreprise	Le secteur	L'entreprise

Le degré de centralisation de la négociation collective	Faible	Faible	Faible	Faible	Elevé	Faible
Relations de confiance et d'autorité						
La confiance dans les institutions formelles	Faible	Certaine	Elevée	Limitée	Elevée	Certaine
Autorité paternaliste	Certaine	Variable	Faible	Elevée	Faible	Elevée
Autorité communautaire	Faible	Limitée	Faible	Faible	Elevée	Certaine
Autorité contractuelle	Limitée	Variable	Elevée	Faible	Faible	Faible
L'environnement d'affaire typique	Particulariste	Collaboratif localement	Concurrentiel	Dirigiste	Collaboratif	Guidé par l'Etat

Source : Whitley (1999: 60) (notre traduction)

4.3.2.8 La structuration institutionnelle des systèmes de gouvernance d'entreprise et des capacités organisationnelles

Whitley (1999) conçoit l'entreprise comme une unité « financière » dont la prise de décision et le contrôle sont basés sur la nature de la propriété. En tant qu'acteur collectif central dans la mobilisation, l'allocation et l'utilisation de capital humain, elle constitue également une unité d'« emploi ». De par ces deux caractéristiques, les entreprises font partie intégrante des systèmes d'affaire. Par conséquent, la structure, la stratégie et le comportement des entreprises est ancrée dans son environnement institutionnel et dans le système d'affaire au sein duquel elle développe ses activités.

Whitley établit deux principaux aspects des entreprises qui les différencient à travers les différentes économies de marché. Le premier concerne la structure de gouvernance d'une entreprise. Celle-ci est liée aux intérêts des différents acteurs et aux rapports de pouvoir à l'intérieur de l'entreprise. Le second aspect a trait à sa stratégie de développement et à ses capacités organisationnelles.

La structure de gouvernance d'une entreprise repose sur quatre principales dimensions. Premièrement, il y a « le degré d'autonomie des gestionnaires vis-à-vis des propriétaires et le niveau de contrôle managérial ». Dans les entreprises caractérisées par un niveau de contrôle managérial élevé, la propriété de l'entreprise est souvent fragmentée en petites parts, ce qui confère un pouvoir de décision élevé dans le chef des gestionnaires notamment par rapport à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. Ce haut niveau de contrôle managérial peut toutefois être contraint par des marchés de capitaux forts auquel cas, les gestionnaires gardent leur autonomie à la condition qu'ils continuent de procurer des rendements suffisamment élevés aux investisseurs. Le contrôle managérial peut également être contraint par les organismes de crédit pouvant intervenir directement dans la gestion de l'entreprise en cas de baisse de la performance. Enfin, il y a les entreprises gérées par les propriétaires où la question de l'autonomie ne se pose pas vraiment.

La deuxième dimension relative à la gouvernance d'entreprise concerne la mesure à laquelle les intérêts des employés ont une influence sur la prise de décision des gestionnaires notamment, sur la détermination des objectifs, des stratégies et des standards de performance de l'entreprise. Lorsqu'une entreprise est fortement dépendante des compétences et de l'implication de ses travailleurs, cela aura tendance à se refléter dans ses choix décisionnels. Au contraire, si l'entreprise conçoit le travail et les compétences de ses travailleurs comme des ressources à court terme qu'elle peut obtenir via un marché du travail flexible en fonction de ses besoins, les intérêts des employés n'auront que peu ou pas d'impact sur la prise de décision.

La troisième dimension liée à la structure de gouvernance d'une entreprise est assez similaire puisqu'elle prend en compte de l'influence des intérêts des partenaires commerciaux sur les décisions managériales. Cette caractéristique provient du fait que les entreprises sont susceptibles de créer et développer des réseaux et des alliances avec d'autres entreprises.

Et pour terminer, la dernière dimension liée à la structure de gouvernance d'une entreprise concerne les objectifs et les standards de performance qui dominent l'entreprise. Whitley (1999) en distingue quatre : l'accumulation de richesses personnelles ou familiales, la rétribution de hauts rendements aux actionnaires, le développement de ses activités, de son chiffre d'affaire et de ses parts de marchés et finalement, l'amélioration de son excellence technique et de sa réputation. Comme le mentionne Whitley (Ibid. 1999 : 72) si, en réalité, les entreprises ont plusieurs objectifs, il y en a toujours un qui domine du fait de l'influence d'un groupe économique dominant et de ses intérêts sur les priorités stratégiques.

Le second aspect distinguant les entreprises à travers les différentes économies de marché concerne leurs capacités organisationnelles en termes de compétitivité ou de concurrence. La première dimension repose sur la contribution des employés au développement et à l'amélioration des capacités organisationnelles, grâce à leurs connaissances et à leur compétences. Lorsque les entreprises considèrent leur main d'œuvre comme des facteurs de production standards et aisément substituables, la contribution des travailleurs à la compétitivité s'en trouve limitée. A l'inverse, lorsque les compétences des travailleurs représentent un élément important de la compétitivité de l'entreprise, leur contribution est forte. Les deux caractéristiques suivantes relatives aux capacités organisationnelles concernent le type d'avantages compétitifs développés par les entreprises. La première spécifie l'orientation de la stratégie d'innovation. Certaines stratégies visent à réduire les coûts ou à améliorer progressivement la qualité de la production tandis que d'autres ambitionnent le développement de nouvelles connaissances ou la réalisation d'innovations plus radicales. Finalement, la seconde caractéristique relative aux capacités organisationnelles concerne la capacité de l'entreprise à s'adapter aux changements intervenant sur marchés ou concernant les préférences des consommateurs.

Le tableau IV ci-dessous présente les caractéristiques des entreprises en fonctions des spécificités institutionnelles de l'environnement dans lequel elles opèrent.

Tableau IV. La relation entre les caractéristiques des entreprises et les caractéristiques institutionnelles

Caractéristiques institutionnelles	Caractéristiques des entreprises						
	Contrôle managérial	Contrainte des employés	Contrainte des partenaires commerciaux	Objectifs dominants	Contribution des employés à l'innovation	Capacité d'innovation	Capacité d'ajustement
L'Etat							
Rôle important dans la coordination et le développement économique	Faible	Faible	Faible	Croissance	Limitée		Faible
Antagonisme élevé vis-à-vis des intermédiaires			Faible				
Régulation formelle des marchés			Considérable			Considérable	
Le système financier							
Basé sur le marché du crédit			Considérable	Croissance		Considérable	
Basé sur le marché des capitaux	Considérable	Faible	Faible	Retour sur investissement	Limitée	Limitée	
Le développement et le contrôle des compétences							
Système public de formation fort		Considérable	Considérable		Elevée	Elevée	
Syndicats forts		Elevée		Croissance			

Groupes professionnels forts		Limitée					Limitée
Négociation collective centralisée		Elevée	Elevée	Croissance	Considérable		Limitée
Relations de confiance et d'autorité							
Faible confiance dans les institutions formelles	Faible	Faible	Faible		Limitée	Limitée	Elevée
Autorité paternaliste	Faible						
Autorité communautaire	Elevé	Elevée			Considérable	Considérable	

Source : Whitley (1999: 79) (notre traduction)

4.3.3 Quels sont les apports et les limites du néo-institutionnalisme pour l'étude des pratiques de salaire variable?

Pour clore ce chapitre, nous allons mener une discussion sur les intérêts mais également sur les limites des différentes approches disciplinaires du néo-institutionnalisme pour l'étude des transformations des pratiques salariales et du développement des pratiques de rémunération flexible dans les filiales belges d'entreprises multinationales.

Pour commencer, nous pensons que le néo-institutionnalisme constitue une perspective théorique pertinente pour l'étude des organisations et de leurs pratiques d'emploi en lien avec leur contexte institutionnel et sociétal. Et comme le défend Brewster (2007), la gestion des ressources humaines est une fonction managériale qui dépend spécifiquement des arrangements institutionnels et d'autres facteurs étroitement liés aux Etats-nations. En effet, en plus des contraintes réglementaires et légales propres à un régime du marché du travail et à un mode de régulation de l'emploi, la gestion des ressources humaines est également sensible aux facteurs culturels, aux valeurs sociétales et aux traditions locales (Ibid. 2007). A cet égard, le néo-institutionnalisme sociologique fournit une série de concepts majeurs permettant de comprendre les raisons qui motivent les entreprises à adopter des comportements et des pratiques identiques. Ainsi, la thèse néo-institutionnaliste en sociologie consiste à penser que les organisations appartenant à un même « champ organisationnel » ont tendance, à travers des « mécanismes institutionnels coercitifs, mimétiques et normatifs » (DiMaggio and Powell 1983), à se ressembler dans leurs formes, structures, comportements et pratiques, et à développer des modes de gestion similaires (Gooderham et al. 1998). Quand bien même ces structures, pratiques ou comportements ne sont pas forcément efficaces au sens économique du terme, les entreprises vont se conformer aux exigences institutionnelles locales dans le but d'acquérir une légitimité sociale au sein de cet environnement (Meyer and Rowan 1977, Scott 1995) et de garantir par là-même leur survie (Kostova et al. 2008).

Par ailleurs, la théorie des systèmes d'affaire nationaux (Whitley 1999) et la théorie sur les variétés de capitalisme (Hall and Soskice 2001), toutes deux inspirées essentiellement du néo-institutionnalisme rationnel en sciences politiques, ont également apporté une contribution significative pour appréhender la gestion des ressources humaines en lien avec les caractéristiques des systèmes d'économie politique et cela, dans une perspective comparative entre pays. En plaçant les entreprises au cœur de leur dialectique, ces théories postulent que les institutions nationales « dominantes », contrôlant l'accès et la disponibilité des ressources en capital et en travail (l'Etat, le système financier, le système éducatif et de formation professionnelle, le système de règlementation de l'emploi et le système des relations inter-firmes), « *vont interagir de manière spécifique pour créer des modes distincts d'organisation de l'activité économique* »(Whitley 1999: 31) (notre traduction)

c'est-à-dire, des formes d'économie capitaliste distinctes. Au sein de cet ensemble d'institutions interconnectées vont émerger des modèles de gestion d'entreprises propres aux différentes économies de marchés (Ibid. 1999). Hall and Soskice (2001) ont également permis de comprendre les modes de coordination différenciés des entreprises avec ces institutions dominantes. A partir de ces deux théories, il est donc possible d'étudier la nature des pratiques et des relations d'emploi en lien avec les spécificités institutionnelles dans chaque pays. Dès lors, elles constituent la base de notre cadre d'analyse pour l'étude des politiques et des pratiques d'emploi dans les entreprises multinationales.

Pour finir, les notions d'«effet du pays d'origine », d'«effet du pays dominant » et d'«effet du pays d'accueil » présentées et définies dans le précédent chapitre, seront également très pertinentes pour conceptualiser la nature des pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises multinationales. En effet, ces notions illustrent les diverses sources de pression « isomorphique » auxquelles les filiales de ces entreprises sont soumises. De plus, la notion de « dualité institutionnelle » (Kostova and Roth 2002) met en évidence le fait qu'elles peuvent agir simultanément sur une même entreprise et générer des situations conflictuelles.

Malgré l'intérêt évident du néo-institutionnalisme pour appréhender notre objet de recherche, nous devons cependant admettre être confronté à certaines limites ou faiblesses théoriques pour l'aborder dans toute sa complexité. Premièrement, si le néo-institutionnalisme sociologique s'attache essentiellement à expliquer les similarités dans les structures et les pratiques organisationnelles, il omet d'apporter des éléments de compréhension aux différences pouvant persister à l'intérieur d'un même champ organisationnel. Dès lors, en ce qui nous concerne, comment expliquer le fait que toutes les organisations ne sont pas identiques et n'adoptent pas les mêmes types de pratiques ou du moins avec la même intensité (cf. l'analyse descriptive dans le chapitre sept)? Comme nous le verrons dans le prochain chapitre, il existe un débat plus récent sur la diversité à l'intérieur des systèmes capitalistes nationaux, induite par la présence de mécanismes de coordination divergents ou hybrides, ainsi que par différentes logiques d'action à l'œuvre sein d'un même contexte institutionnel national (voir par exemple (Lane and Wood 2009, Allen 2004, Deeg 2009, Crouch et al. 2009).

La notion de « diversité » à l'intérieur d'un même système capitaliste nous mène à exposer une seconde critique à l'égard du courant néo-institutionnaliste, posant la question de l'action sociale et la nécessité d'adopter une approche davantage centrée sur les acteurs (Scharpf and Mayntz 2001) pour comprendre les changements institutionnels et, en ce qui nous concerne plus particulièrement, les transformations des pratiques salariales locales dans un contexte de mondialisation. En effet, le

néo-institutionnalisme est souvent considérée comme une approche structuraliste (Allen 2004) à cause du caractère fortement déterministe des institutions sur le comportement des acteurs sociétaux («embedded agency »). Ce déterminisme a pour effet de minimiser l'autonomie, la créativité et la capacité des acteurs et des organisations à rompre avec leur environnement (Hancké, Rhodes et al. 2007). Bien que Hall et Sockice mentionnent le fait que les entreprises disposent d'une autonomie « *considérable »* (Hall and Soskice 2001: 62) et que des variations dans la stratégie des entreprises peuvent s'observer à l'intérieur d'un même environnement institutionnel en fonction de leurs différences au niveau du contrôle des ressources, de la position d'une entreprise sur le marché et du savoir-faire de son management (Hall and Soskice 2001: 62), ils estiment avant tout que c'est (« […] l*a stratégie [de l'entreprise] [qui] découle de la structure [institutionnelle].* », (Hall and Soskice 2001: 62) (notre traduction). La théorie sur les variétés de capitalisme est donc davantage considérée comme une approche dite « top-down », les théoriciens s'attachant essentiellement à comprendre les effets de l'environnement sur les organisations et seulement, dans une moindre mesure, la relation réciproque. Par conséquent, les organisations y sont davantage perçues « *comme des éléments passifs d'un environnement qui les façonne et qui détermine leurs résultats*. » (Hatch et al. 2009: 133) (notre traduction).

Les limites du néo-institutionnalisme pour appréhender les changements dans les systèmes d'économie politique (Hancké et al. 2007) s'expliquent également par le biais de deux notions fondamentales, la « dépendance de sentier » (« path dependency ») et les « complémentarités institutionnelles » (« institutional complementarities »), étant à la base du néo-institutionnalisme en sciences économiques (voir North (1990)) et en sciences politiques (voir Pierson (1994)), et à partir desquelles s'explique la dynamique de reproduction et de renforcement des logiques et des modèles d'économie politique.

Premièrement, la notion de dépendance de sentier met en évidence le caractère peu immuable et la grande stabilité des institutions dans le temps. Pierson (1994) considère par exemple, que les individus sont tellement cadenassés (« lock in ») par des logiques institutionnelles qu'il est impossible de sortir des sentiers battus ou d'élaborer des politiques alternatives car cela engendrerait un coût trop élevé. En ce sens, les idéaux-types des systèmes d'affaire nationaux, proposés par Whitley (1999) et présentés précédemment dans ce chapitre, constituent des modèles qui se reproduisent dans le temps à cause des « coûts perdus » (« sunk costs ») et des incertitudes liés aux changements (Morgan 2007). Les économistes, quant à eux, considèrent qu'au nom de cette dépendance de sentier, les entreprises vont prioritairement agir dans le respect des logiques institutionnelles, plutôt que d'adopter des comportements jugés plus efficaces ou plus « rationnels » au sens économique du terme (Bonoli and Palier 1999). Bonoli and Palier (1999) estiment toutefois que la dépendance de

sentier est parfois surestimée. Dans une étude consacrée aux grandes des réformes du système français de protection sociale, ils montrent que les gouvernements sont capables d'élaborer des stratégies visant à contourner les contraintes liées aux phénomènes de dépendance de sentier, mais qu'elles ne sont pas toujours aisément identifiables car elles se mettent en œuvre souvent sur le moyen ou le long terme (Bonoli and Palier 1999).

Par ailleurs, il est intéressant de préciser ici que si la dépendance de sentier a pour effet de rendre difficilement compte de l'impact des changements endogènes c'est-à-dire, provenant de l'intérieur même d'un système capitaliste, c'est également le cas des mutations extérieures. Ainsi, Pierson (2000: 264) pense que « *les systèmes économiques nationaux vont résister substantiellement à des chocs exogènes majeurs comme par exemple, les changements récents liés à la mondialisation.* » (notre traduction). Dans la même veine, Hall and Soskice (2001) considèrent même que les spécificités des Etats-nation se voient renforcées plutôt qu'affaiblies par la mondialisation, et que les entreprises vont d'ailleurs y contribuer en tablant sur leurs avantages comparatifs nationaux pour développer leurs activités dans le monde (Gourevitch and Hawes 2002). On peut donc en conclure que selon la théorie des variétés de capitalisme, les Etats-nations sont considérées comme étant hermétiquement fermées sur eux-mêmes (Hancké et al. 2007) et donc insensibles aux divers changements provenant tant de l'intérieur que de l'extérieur d'un système institutionnel.

Deuxièmement, la notion de « complémentarités institutionnelles » (« institutional complementarities ») et les mécanismes qui lui sont associés contribuent également à limiter les capacités de conceptualisation du changement institutionnel (Hancké et al. 2007). En effet, elle suppose que la logique présente dans une des sphères institutionnelles d'un système d'économie politique comme par exemple, le système éducatif et de formation professionnelle, renforce la logique à l'œuvre dans une autre sphère (exemple : celle de la gouvernance d'entreprise ou de la règlementation de l'emploi). Notons que c'est la littérature dans le domaine de l'économie politique qui a mis largement en évidence l'importance des complémentarités institutionnelles dans le fonctionnement des systèmes économiques et sociaux (Palier and Thelen 2010), comme c'est le cas de Hall et Soskice et de leur théorie sur les variétés de capitalisme. Il en découle, tout comme pour la notion de dépendance de sentier, que toute réforme ou tout changement institutionnel implique des coûts ou des dommages « collatéraux » (Pierson 1992 in (Palier and Thelen 2010) qui les rendent encore plus improbables.

Au-delà de l'argument basé sur les coûts et les incertitudes liés aux changements institutionnels, il existe également un autre argument fondé sur les complémentarités institutionnelles mais soulignant cette fois les avantages à suivre les logiques institutionnelles en place. En effet, lorsque les

acteurs agissent dans le respect des logiques propre à un type de système capitaliste, cela renforce la cohérence de ce système, ce qui engendre une amélioration de son fonctionnement et de ses avantages compétitifs vis-à-vis des autres nations (Morgan 2007). A titre d'exemple, Hall and Soskice (2001) font effectivement le lien entre la compétitivité d'une entreprise et les avantages comparatifs des économies nationales, décrits en termes de complémentarités institutionnelles entre les différentes sphères institutionnelles (Hancké et al. 2007). Les auteurs expliquent la manière dont le risque de « braconnage » des travailleurs qualifiés dans les économies de marché coordonnées est sensiblement réduit grâce à un système de relations industrielles qui a tendance à harmoniser les salaires entre les entreprises d'un même secteur d'activité. Suivant un raisonnement similaire, Whitley (1999) parle des complémentarités institutionnelles dans les systèmes d'affaire nationaux comme d'un processus « auto-sélectif » des entreprises car celles dont, « *les comportements ne correspondent pas et ne jouent pas sur les effets de complémentarité vont progressivement disparaitre du fait qu'elles ne peuvent être aussi performantes que les autres bénéficiant d'avantages additionnels liés à cette complémentarité* » (Morgan 2007: 134) (notre traduction).

En résumé, le caractère démesurément homogène et cohérent des systèmes capitalistes, à travers des institutions présentant une grande stabilité dans le temps et une imperméabilité aux changements aussi bien internes qu'externes, de même que le manque d'autonomie des acteurs et leur incapacité à rompre avec les logiques institutionnelles auxquelles ils sont soumis, nous empêche de cerner notre objet de recherche dans toute sa complexité. En effet, cela ne nous permet pas d'apporter des éléments d'explication et de compréhension aux divergences dans les pratiques salariales des entreprises en Belgique, ni aux effets de la mondialisation sur l'évolution des pratiques de rémunération variable.

Dans le chapitre suivant, nous proposons de passer en revue les diverses solutions et alternatives aux limites que nous venons d'énoncer et qu'une littérature plus récente a pu apporter.

5 Chapitre 5 : Finalisation du modèle conceptuel et hypothèses relatives aux transformations des pratiques salariales locales dans un contexte de mondialisation

Une série de travaux plus récents ont apporté des solutions et des alternatives aux principales critiques émises à l'encontre du courant néo-institutionnaliste. Dans cette première partie de chapitre, nous allons les développer dans le but d'enrichir et de finaliser notre cadre d'analyse, et de mieux comprendre les variations dans l'usage des pratiques de salaire variable à l'intérieur d'un même environnement institutionnel. Nous commencerons par présenter les principaux développements en réaction aux limites imposées par la notion de « dépendance de sentier » et la stabilité des systèmes institutionnels. Ensuite, nous aborderons les éléments nouveaux relatifs aux « complémentarités institutionnelles » et au déterminisme des institutions sur l'action des acteurs et des organisations. Nous verrons qu'une des alternatives majeures consiste à intégrer davantage la dimension « micro-politique » des systèmes institutionnels, en mettant en exergue les acteurs, leur hétérogénéité, leurs interactions, les conflits qui les opposent et leur divergence d'intérêt, la manière dont ils sont impliqués dans les processus de négociation et dans la prise de décision (Rupidara and McGraw 2011), ainsi que les ressources en termes de pouvoir dont ils disposent. Nous examinerons également quelles en sont les implications pour l'étude des systèmes de salaire variable dans les entreprises multinationales.

Avant de présenter nos hypothèses dans la seconde partie de ce chapitre, nous aboutirons à la schématisation de notre modèle conceptuel finalisé pour étudier les déterminants des pratiques de salaire variable dans les entreprises multinationales, en y incorporant davantage la dimension des acteurs et leur hétérogénéité à travers leurs préférences, leurs intérêts et leur stratégie. Nous y assimilerons également la relation de dépendance qu'il peut y avoir entre une filiale et sa maison mère, par le fait de certains « capacités organisationnelles » et des « ressources en termes de pouvoir » dont disposent les filiales locales. Ces éléments seront considérés comme des solutions d'arbitrage au phénomène de « dualité institutionnelle » à laquelle peuvent être confrontées les filiales d'entreprises multinationales, et nous permettront d'appréhender davantage les variations dans l'usage des pratiques de salaire variable au sein des filiales d'entreprises multinationales établies en Belgique.

5.1 Vers une meilleure prise en compte de la diversité institutionnelle à l'intérieur d'un même système capitaliste et de la dimension des acteurs dans l'approche néo-institutionnaliste

5.1.1 Considérer la nature conflictuelle des systèmes institutionnels et leur dimension « micro-politique »

Afin de pallier aux limites induites par la notion de dépendance de sentier, Thelen (2003) s'est focalisée non pas sur les mécanismes de reproduction des logiques institutionnelles mais plutôt sur la façon dont les institutions changent et évoluent au cours du temps. A travers une analyse de la « contestation politique » des institutions et de leurs effets, l'auteure estime, contrairement à ce qui sous-tend l'approche des variétés de capitalisme, que les institutions ou les arrangements institutionnels ne résultent pas d'un rapport coopératif et égalitaire entre les différents acteurs sociaux, mais qu'elles sont surtout le fruit d'un « conflit politique » et d'une « négociation stratégique ». Ainsi, « […], *les institutions reflètent les asymétries de pouvoir dans une société, car ce sont ces asymétries qui permettent aux acteurs les plus puissants d'imposer leurs préférences institutionnelles aux autres* » (Ibid. 2003 :21) (notre traduction). En conséquence, les changements institutionnels proviendraient, selon Thelen, soit par un changement dans les préférences ou les intérêts des acteurs les plus puissants soit, par un rééquilibre des pouvoirs entre les différents acteurs.

Il nous semble pertinent d'insister sur deux éléments majeurs découlant de cette perspective de la contestation politique des institutions. Premièrement, elle permet de mettre en évidence la nature conflictuelle des rapports entre les différents acteurs ainsi que les relations de pouvoir qui en émergent au sein d'un environnement institutionnel donné. En effet, ces situations de déséquilibre et de conflit entre acteurs constituent une source de rivalité entre les « gagnants » et les « perdants », pouvant prendre la forme d'une confrontation directe (révolution, désordre social) ou se régler via des modes de régulation prévus par les systèmes de relations industrielles ou les systèmes de propriété (Morgan 2007). Deuxièmement, cette approche typique du néo-institutionnalisme historique en sciences politiques implique que les institutions ne se limitent pas à contraindre les stratégies des acteurs mais contribuent également à la construction de leurs objectifs, influençant préalablement leurs intérêts et leurs préférences. De ce point de vue, les préférences des acteurs agissant dans un système capitaliste donné sont socialement et politiquement construites. Dès lors, pour les chercheurs, les préférences des différents groupes d'intérêt constituent une problématique essentielle à analyser (Steinmo et al. 1992).

Si l'on revient plus précisément à notre problématique sur les pratiques de salaire variable dans les filiales belges d'entreprises multinationales, nous pouvons tirer des enseignements des travaux de Thelen. En effet, il conviendrait d'analyser les intérêts et préférences d'une maison mère, de la filiale belge et des représentants des travailleurs locaux concernant les pratiques de flexibilité salariales. De plus, Kristensen and Zeitlin (2005) ont mis en avant les tensions expérimentées par certaines filiales résultant d'une rivalité entre d'une part, leur environnement économique et politique local et d'autre part, leur rôle au sein d'une entreprise multinationale opérant dans un contexte global (« local players in global games »), Comme le rappel Kostova and Roth (2002), une filiale constitue une entité dépendante, mandatée par sa maison-mère, et qui est obligée de se soumettre aux exigences du groupe. En même temps, elle réside dans un pays d'accueil caractérisé par des logiques institutionnelles vis-à-vis desquelles elle doit se mettre en conformité, pour des raisons de légitimité. Or, certaines décisions prises par la maison-mère peuvent être vues par les filiales comme étant inappropriées ou inefficaces par rapport au contexte local (Ibid. 2002) et cela peut déboucher sur un conflit d'intérêt. En matière de rémunération, nous avons vu que certaines pratiques de salaire variable représentent un outil de contrôle managérial à distance et qu'elles sont utilisées par les entreprises multinationales dans le but d'aligner les intérêts de leurs filiales avec les leurs. Cependant, si l'on s'en réfère au contexte institutionnel belge, nous verrons dans la seconde partie de ce chapitre que la norme est davantage axée sur une harmonisation des salaires par le biais de la négociation collective entre les partenaires sociaux, au niveau national et sectoriel.

En conclusion, les préférences et les intérêts des différents acteurs autour de la mise en œuvre d'un système de salaire variable peuvent donc être divergents et constituer une source de tension ou de conflit au sein de l'entreprise. De plus, ces pratiques peuvent incarner une forme de dualité institutionnelle dès lors qu'elles s'inscrivent dans une logique différente de la norme en vigueur dans le contexte institutionnel local.

5.1.2 Admettre une part de diversité à l'intérieur d'un même système capitaliste

Comme nous l'avons vu tout au long du chapitre précédent, la théorie sur les variétés de capitalisme, de même que la théorie sur les systèmes d'affaire nationaux, caractérisent et distinguent les systèmes d'économie politique sur base de leur mode dominant de coordination de l'activité économique. A cet égard, le concept central de « complémentarité institutionnelle » justifiant le renforcement des logiques institutionnelles dominantes à l'intérieur d'un même système capitaliste, et présenté comme étant à l'origine des avantages comparatifs et de la bonne performance économique d'une nation, renforce le caractère cohérent et « monolithique » de l'environnement institutionnel. Face à cette forme de déterminisme structurel et à la nature « statique » des institutions, peu sujettes aux changements, la notion de « diversité institutionnelle » à l'intérieur

d'un même système capitaliste est apparue comme une antidote (Morgan 2009). Selon Lane and Wood (2009), la présence d'une diversité des logiques institutionnelles est le résultat d'une série de facteurs issus d'un héritage historique particulier, de changements institutionnels de type « hybrides », intégrant diverses logiques, de dynamiques sectorielles et régionales propres, et du rôle des institutions et des acteurs transnationaux. Les auteurs soulèvent même le fait que la diversité interne puisse même venir des complémentarités institutionnelles elles-mêmes, qui laisseraient un espace d'autonomie ou une forme de régulation autonome pour pallier aux déficiences de certaines institutions.

5.1.3 Intégrer la capacité d'action des acteurs face au déterminisme institutionnel

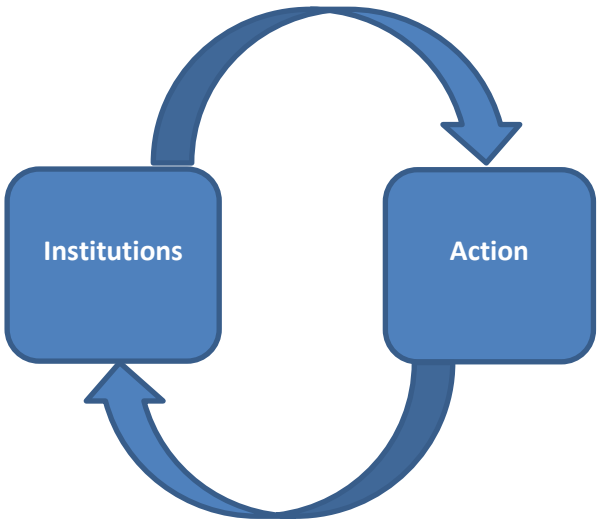
A la fin des années 1980, DiMaggio (1988) mentionnait déjà, à travers la notion d'« entrepreneur institutionnel », la nécessité de prendre davantage en compte la dimension de l' « agence » dans la théorie néo-institutionnaliste afin de comprendre davantage la manière dont les acteurs parviennent à poursuivre leurs objectifs et intérêts personnels tout en agissant dans un contexte institutionnel donné. Plus récemment Crouch (2005) a repris cette notion d' « entrepreneur institutionnel » pour mieux saisir les dynamiques institutionnelles des systèmes capitalistes, en considérant les entreprises, les organisations syndicales et l'Etat comme des acteurs innovants, capables de recombiner des éléments de l'environnement institutionnels dans le but de produire du changement et servir leur intérêts.

En ce sens, Morgan (2007) a réexaminé la notion de « complémentarités institutionnelles » en fondant sa critique sur la logique d'efficacité économique qui la sous-tend. Pour rappel, à travers la notion de « complémentarités institutionnelles », il est considéré que les logiques institutionnelles à l'œuvre dans les différentes sphères d'action de l'entreprise (voir Hall & Soskice, 2001) ont tendance à se renforcer au cours du temps, ayant pour effet d'améliorer le système d'économie politique d'un pays et de développer de nouveaux avantages comparatifs institutionnels pour les entreprises. Morgan en conclut que ce raisonnement est réducteur car il enferme les acteurs dans une sorte d'isomorphisme à outrance et renforce le déterminisme des institutions sur leurs actions. S'inspirant des travaux de Thelen présentés dans le point précédent, Morgan (2007) suggère de penser que l'environnement institutionnel suscite la concurrence entre différents acteurs caractérisés par des intérêts divergents et bénéficiant des arrangements institutionnels de manière différenciée. Ceux qui s'estiment défavorisés réagiront en adaptant leurs stratégies en fonction de leurs propres intérêts. Les entreprises disposent d'autres marges de manœuvre du fait qu'elles ont également la possibilité d'implanter leurs activités ailleurs, là où l'environnement institutionnel leur donne davantage l'occasion de mener à bien leurs stratégies.

A l'instar de Crouch, Dunning and Lundan (2010) perçoivent également les entreprises comme des entrepreneurs institutionnels. De leur point de vue, ce sont les entreprises qui forment et modulent les marchés plutôt que le contraire, du fait qu'en introduisant de nouvelles pratiques et routines, elles jouent un rôle majeur dans la redéfinition des règles dans l'environnement où elles opèrent. A cet égard, ils estiment que les entreprises multinationales sont des « leaders » dans le développement de nouvelles routines, car elles ont la possibilité de combiner des compétences organisationnelles locales, provenant des différentes filiales, avec des compétences formalisées qu'elles peuvent ensuite transférer plus facilement. De plus, comme nous avons pu le constater dans le second chapitre de la thèse, au regard du poids de ces entreprises dans les économies nationales en termes d'investissements, de revenus et d'emplois, on peut aisément supposer qu'elles disposent d'une réelle capacité à introduire certains changements au niveau des pratiques d'emploi, même lorsque ces dernières diffèrent de celles traditionnellement appliquées dans les contextes nationaux où sont basées leurs filiales (Rubery and Grimshaw 2003).

Notons que des auteurs tels que Lawrence et al. (2009) ont cependant critiqué la tendance, à travers la littérature sur l'entrepreneuriat institutionnel, à surestimer le caractère « rationnel » des acteurs et leur autonomie d'action, et par là-même, à minimiser leur ancrage institutionnel. En réaction à cette critique, ils ont développé le champ du « travail institutionnel » (« institutional work ») soulignant davantage la relation « *récursive* » entre les institutions (les structures) et l'action (l'agence) (cf. Figure II ci-dessous), et proposent une compréhension de l'effet de l'action des acteurs sur les institutions qui soit « *située* » dans un contexte institutionnel donné (Ibid. 2009 :7).

Figure II. La relation récursive entre les institutions et l'action



Source : Lawrence et al. (2009: 7)

Dès lors, les chercheurs sont invités à prendre en considération non seulement l'ancrage institutionnel des acteurs (« institutional embeddedness of actors ») mais aussi leurs capacités réflexives sur cet ancrage et leur aptitude à développer une « intentionnalité consciente » (« conscious intentionality ») (Lawrence et al. 2011). Ainsi, la notion d'agence y est considérée comme « *une activité perpétuelle à travers laquelle les acteurs élaborent une réflexion sur leur propre environnement tout en y agissant de manière stratégique* », (Lawrence et al. 2011: 55) (notre traduction).

5.1.4 Ne pas sous-estimer l'importance des acteurs locaux dans l'adoption des pratiques d'emploi

Comme nous l'avons vu, la littérature néo-institutionnaliste a mis en évidence la notion de « dualité institutionnelle » (voir par exemple (Kostova and Roth 2002, Morgan and Kristensen 2006) désignant la concurrence entre deux sources de pression isomorphique, aux niveaux local et global, auxquelles les filiales d'entreprises multinationales sont soumises. Morgan et Kristensen (2006) suggèrent que face cette double pression, les filiales ont le choix entre deux stratégies possibles: soit, elles se plient aux demandes de la maison mère, se comportant alors comme des « boy scouts », soit elles développent des stratégies subversives afin de maintenir une certaine autonomie. Dès lors, bien qu'une filiale s'inscrive inévitablement dans un rapport de subordination vis-à-vis de la maison mère, il nous semble toutefois pertinent de prendre en considération sa capacité d'action et de résister à l'adoption de pratiques d'emploi.

Dans une étude consacrée à la transmission des pratiques de gestion des ressources humaines entre une entreprise multinationale américaine et sa filiale basée au Royaume-Uni, Edwards et al. (2007a), montrent en effet que les acteurs locaux jouent un rôle primordial. Lorsque les pratiques provenant de la maison-mère ne vont pas à l'encontre de la nature du système local ou des intérêts des acteurs locaux, ces derniers peuvent se montrer coopérant avec la maison-mère et œuvrer à la bonne transmission de celle-ci. Toutefois, dans le cas contraire, les acteurs peuvent soit se montrer subversifs, soit entrer ouvertement en conflit avec la maison-mère. De leur côté, Ferner et al. (2004) ont identifié les stratégies développées par des filiales d'entreprises multinationales pour contrecarrer l'influence de la maison mère. Par exemple, certaines ont évoqué des incohérences internes au niveau des politiques du groupe. Au contraire, d'autres ont insisté sur leur adhésion à certaines politiques majeures mais uniquement dans le but d'éviter de devoir se conformer à d'autres. Par ailleurs, certaines ont également opposé l'obligation de respecter les contraintes institutionnelles locales tandis que d'autres se sont plutôt engagées dans un processus collaboratif d'élaboration des politiques « corporate » en participant à des groupes de travail internationaux afin d'y défendre leur position. En ce sens, Bouquet et Birkinshaw (2008) ont également observé que

certaines filiales faisaient le choix de gagner en influence dans les décisions prises par leur maison mère, en affichant leur attachement et leur respect aux valeurs du groupe multinational dans le but de renforcer leur légitimité et leur influence.

5.1.5 Examiner les capacités organisationnelles et les ressources en terme de pouvoir des filiales comme éléments d'arbitrage

Suivant les propos de Whitley, nous adhérons à l'idée que « *Le transfert des pratiques et des structures managériales entre les pays et les différentes cultures par les entreprises multinationales dépend de la structure institutionnelle du pays d'accueil et de l'équilibre relatif en termes de pouvoir entre les entreprises et les institutions dans le pays d'origine et le pays d'accueil.* »(Whitley 1994: 277) (notre traduction). Dès lors, nous pensons qu'il est nécessaire d'explorer davantage les capacités organisationnelles des filiales et leurs ressources en termes de pouvoir car ces éléments contribueront à faire un arbitrage entre les différentes sources de pression isomorphique qu'elles subissent.

Les entreprises multinationales ont la particularité de gérer un réseau complexe d'entités et de filiales interactives ancrées dans des contextes locaux hétérogènes. Du point de vue des filiales, Meyer et ses collègues (2011) font la distinction entre leur ancrage interne c'est-à-dire, la place et le rôle qu'elles occupent au sein de la multinationale dans son ensemble (« internal embeddedness » or « corporate embeddedness »), et leur ancrage extérieur au groupe, dans un contexte local qui leur est propre (« external embeddedness » or «local embeddedness »). Cet ancrage multiple (« multiple embeddedness ») constitue à la fois un défi au niveau de la gestion de cet ensemble par la maison mère, mais cela représente également des opportunités pour l'entreprise par rapport à l'exploitation d'avantages comparatifs nationaux (Meyer et al. 2011). Pour les filiales, ce double ancrage peut être perçu comme offrant des « capabilités » organisationnelles c'est-à-dire, des ressources stratégiques permettant d'améliorer leur performance (Figueiredo 2011). Selon Bélanger et al. (2013), cela leur permet surtout d'acquérir une plus grande marge de manœuvre ou une autonomie accrue dans la prise de décision. Dans les deux points suivants, nous allons explorer ces ressources stratégiques des filiales en termes de pouvoir, provenant non seulement de leur ancrage local mais aussi de leur place dans le réseau interne de la multinationale.

5.1.5.1 Les ressources issues de l'ancrage local des filiales

Selon Almond (2011), il y a un large consensus dans la littérature sur les multinationales, concernant le choix du contexte institutionnel local où elles décident d'implanter leurs filiales. En effet, ces entreprises vont orienter leurs choix d'investissement à l'étranger en fonction des avantages comparatifs institutionnels que leur offrent différents pays et tirer avantage d'une série de ressources que leur procurent, par exemple, les dispositifs de formations professionnelles et de

développement des compétences, les infrastructures pour la recherche et le développement, mais aussi la présence de fournisseurs compétents (Ibid. 2011). Au niveau relationnel, des chercheurs ont souligné l'importance pour les filiales d'entreprises multinationales de maintenir, développer et défendre d'étroites relations d'affaire avec une série de partenaires locaux tels que des clients, des fournisseurs, des concurrents, mais aussi des associations de commerces ou d'employeurs, de même que les autorités locales (Johanson et al. 1996, Andersson et al. 2002). Ces réseaux externes sont également considérés comme une ressource majeure en tant que telle pour les filiales car c'est par le biais de ces acteurs que l'entreprise a accès à d'autres ressources (exemple : facteurs de production, marchés, innovations, etc.) (Andersson et al. 2002). En ce sens, on peut dès lors supposer que le degré d'encastrement local (« local embeddedness ») d'une filiale, ainsi que l'intensité de sa relation avec des partenaires locaux représente un indicateur du pouvoir que détient une filiale vis-à-vis de sa maison mère (Ghoshal and Bartlett 1990, Andersson et al. 2007).

5.1.5.2 La place de la filiale dans le réseau intra-organisationnel

Andersson et Pahlberg (1997) font toutefois la distinction entre le « pouvoir d'autonomie » et le « pouvoir d'influence » des filiales : l'autonomie d'une filiale est favorisée grâce à un ancrage local fort, lui permettant de limiter un contrôle trop important de la maison mère sur ses pratiques organisationnelles, tandis qu'acquérir un pouvoir d'influence vis-à-vis de la maison mère lui permet de promouvoir ses intérêts en influençant les décisions prises par le siège central. Ceci est possible lorsque la filiale occupe un rôle stratégique au sein du groupe, lui conférant un pouvoir de négociation significatif (Coe et al. 2008). Or, toutes les filiales ne sont pas égalent quant à la position qu'elles occupent au sein du réseau intra-organisationnel. Il en résulte que la relation de dépendance qu'elles entretiennent avec leur maison mère, tant sur le plan financier, des connaissances que des facteurs de productions (Johanson et al. 1996), peut varier sensiblement. A titre d'exemple, Pulignano (2006) a montré que le fait de disposer de ressources critiques en termes de compétences ou de savoir-faire, d'occuper une position concurrentielle sur les marchés nationaux ou encore, de constituer un centre de développements technologiques importants, renforce sensiblement l'influence qu'exerce une filiale sur sa maison mère.

Toutefois, pour qu'une filiale puissent réellement exercer cette influence, Andersson et Pahlberg (1997) précisent que les ressources tenues par la filiale en question soient indispensables à d'autres unités, générant ainsi une relation d'interdépendance forte entre les différentes entités de la multinationales. Par exemple, Andersson et al. (2007) ont démontré que le pouvoir d'influence d'une filiale au sein de sa multinational dépend de sa capacité à lui fournir des technologies nouvelles utiles pour l'ensemble du groupe. En ce sens, le modèle théorique développé par Gupta et Govindarajan (1991) que nous avons exposé dans le chapitre trois, présente ici un intérêt du fait qu'il étudie la

position stratégique d'une filiale au sein des différentes entités du groupes en termes de flux de savoir-faire et de connaissances. Dans ce modèle, la position stratégique d'une filiale peut s'exprimer non seulement en fonction de l'ampleur des transferts (faible versus élevé) mais aussi en fonction de la direction qu'ils prennent. Pour rappel, une filiale qualifiée d' « innovateur mondial » (« global innovator ») constitue une source de connaissance importante pour les autres entités toutefois, elle en reçoit peu en retour; une filiale considérée comme un « membre intégré » (« integrated player ») transmet beaucoup de connaissance et en reçoit également beaucoup de l'extérieur pour l'accomplissement de ses propres besoins ; les filiales ayant un rôle d' « exécutant » (« implementor role ») sont celles qui typiquement ne créent pas ou peu de savoir, et se reposent essentiellement sur les savoirs en provenance de la maison mère ou d'autres filiales ; enfin, les filiales caractérisées d' « innovateur local » (« local innovator ») génèrent d'importantes connaissances mais celles-ci ne sont valorisables que sur le plan local et non pour les autres entités du groupe, dans les autres pays. Ces quatre configurations possibles peuvent influencer sensiblement et de manière différenciée le pouvoir d'influence d'une filiale sur sa maison mère.

5.2 Modèle conceptuel final

Face à l'ensemble des éléments qui viennent d'être présentés, nous pensons qu'il est important d'adapter notre cadre d'analyse, inspiré initialement de la théorie des variétés de capitalisme et des systèmes d'affaire nationaux, en fonction des évolutions récentes dans la littérature néo-institutionnaliste. L'objectif est de mieux appréhender d'une part, les effets de la mondialisation sur le développement des pratiques de salaire variable en Belgique, et d'autre part, de pouvoir expliquer les variations dans l'usage de ces pratiques par les filiales belges. A cette fin, nous proposons de considérer la diversité des logiques institutionnelles à l'intérieur d'un même système capitaliste (par rapport aux logiques nationales dominantes) et leur impact sur l'usage des pratiques de salaire variable. De même, nous estimons qu'il est également indispensable de renforcer la dimension des acteurs (la maison mère, la filiale belge et les représentants des travailleurs locaux) en prenant en considération à la fois, leurs intérêts et préférences à l'égard des pratiques de flexibilité salariale, mais également les ressources en termes de pouvoir dans le chef d'une filiale et de sa maison mère, pouvant influencer l'usage de ces pratiques.

Comme on peut le constater dans la Figure III. présentant notre cadre d'analyse finalisé, les aspects de la diversité institutionnelle et de la dimension des acteurs, que nous avons considérés par rapport à notre problématique, sont différents dans le pays d'origine et dans le pays d'accueil. Par exemple, du point de vue du pays d'origine, nous nous sommes intéressées à la diversité dans les modes de financement des entreprises. En effet, bien qu'une entreprise multinationale provienne d'un pays où le système capitaliste qui le caractérise favorise une certaine forme dominante des sources de

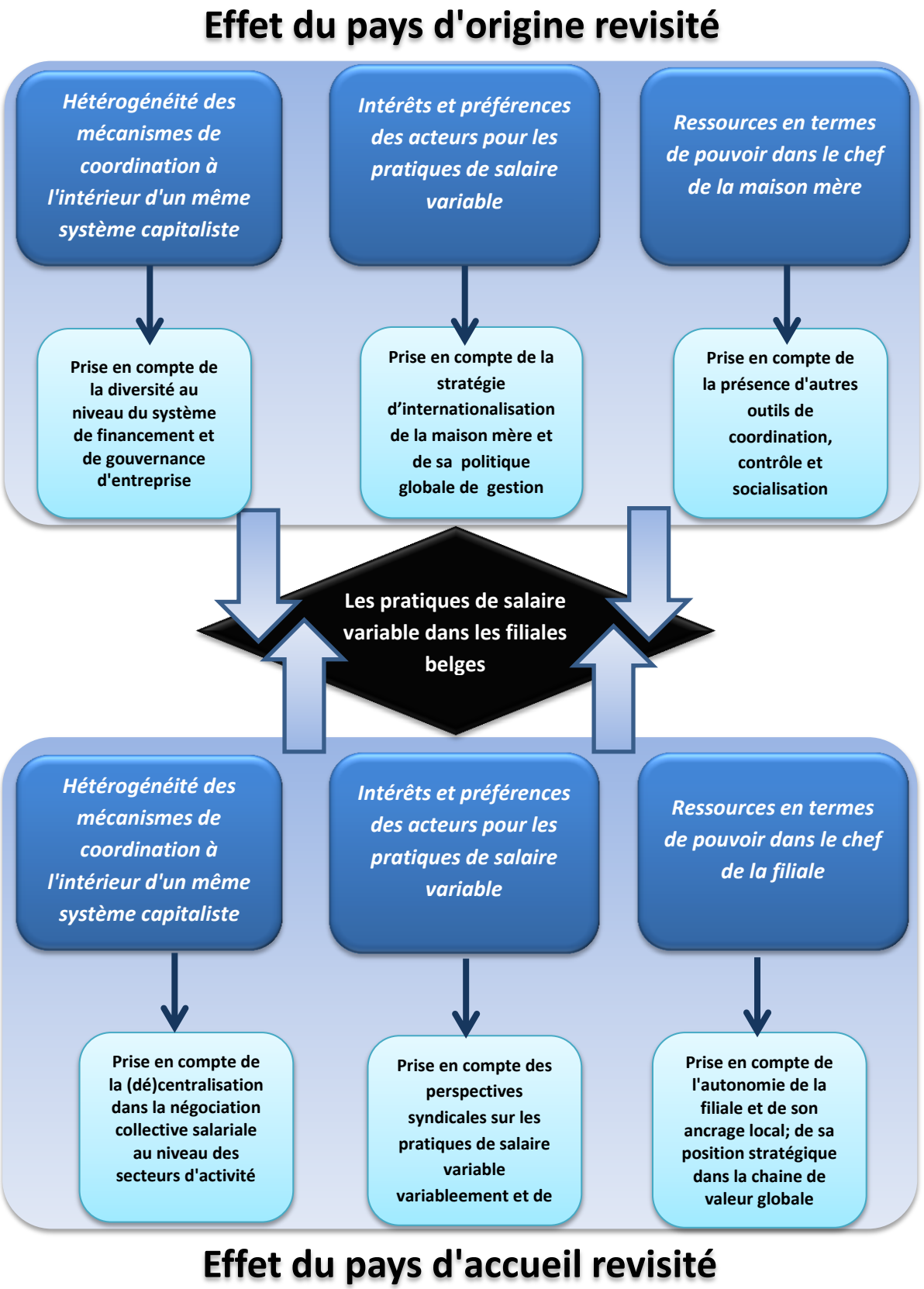
financement (sources privées versus publiques), elle peut néanmoins se distinguer du modèle dominant, ce qui est le cas, par exemples, des entreprises de droit privé dans une économie de marché libérale ou des entreprises cotées en bourse dans une économie de marché coordonnée. Dès lors, cette hétérogénéité dans les modes de financement peut être à l'origine de pratiques de rémunération distinctes dans les entreprises. Concernant la dimension des acteurs dans le pays d'origine, nous allons tout d'abord aborder les intérêts et les préférences de la maison mère à l'égard des pratiques de salaire variable, en considérant sa stratégie d'internationalisation et sa politique globale des gestions des ressources humaines. Notons que ces facteurs illustrent directement des aspects de la mondialisation et permettrons d'en mesurer l'impact sur les pratiques salariales. Enfin, toujours du point de vue de la maison mère dans le pays d'origine de l'entreprise multinationale, nous allons également examiner l'impact d'une série d'autres mécanismes de contrôle, de coordination et de socialisation sur l'usage de pratiques de salaire variable, considérée comme autant d'outils additionnels lui permettant d'exercer son pouvoir sur la filiale.

Dans le pays d'accueil de l'entreprise multinationale en l'occurrence, la Belgique, nous avons approché l'hétérogénéité des mécanismes de coordinations à travers le niveau de décentralisation de la négociation collective salariale dans le principal secteur d'activité de la filiale belge (cf. Figure III, ci-dessous). Nous pensons, comme nous le détaillerons dans les hypothèses qui seront présentées dans la section suivante, que cela aura un impact différencié sur l'usage de pratiques salariales flexibles. Par ailleurs, examiner les intérêts et les préférences des organisations syndicales locales (belges) à l'égard des pratiques de salaire variable nous permettra de mieux intégrer la dimension des acteurs dans le pays d'accueil. Pour terminer, nous avons mis en exergue les ressources en termes de pouvoir dans le chef de la filiale belge. En effet, sa capacité à mobiliser certaines ressources locales ou à occuper une place stratégique dans le réseau intra-organisationnel du groupe multinational peut modifier son rapport de force avec la maison mère, et générer un impact différencié sur l'usage de pratiques de salaire variable. Par exemple, une filiale pourra gagner en autonomie grâce à un ancrage local fort. De même, le fait d'être à l'origine d'innovation valorisables globalement lui octroiera un pouvoir d'influence sur la maison mère. Remarquons que ces facteurs explicatifs liés à la chaîne de valeur globale et au rôle spécifique de la filiale au sein de celle-ci, constituent des facteurs caractéristiques de la mondialisation et de ses évolutions contemporaines.

Avant de passer, dans la section suivante, à la formalisation de nos hypothèses inspirées du cadre d'analyse finalisé, nous souhaiterions proposer une version revisitée de l'effet du pays d'origine et du pays d'accueil, définie comme : « *un effet différencié de l'environnement institutionnel du pays d'origine ou du pays d'accueil sur le comportement des acteurs, en fonction de la diversité des logiques institutionnelles à l'intérieur d'un même système capitaliste, de l'intérêt et des préférences*

de ces acteurs à l'égard d'arrangements institutionnels ou de pratiques institutionnalisées, ainsi qu'en fonction de ressources en termes de pouvoir dont les acteurs disposent. ». Au terme de notre analyse empirique, nous verrons si cette définition pourra être validée ou non.

Figure III. Cadre d'analyse finalisé : L'effet du pays d'origine et l'effet du pays d'accueil revisités



5.3 Hypothèses

Nous arrivons ici au cœur de la partie théorique de la thèse, en dressant nos hypothèses pour l'étude des déterminants des systèmes de salaire variable dans les filiales belges d'entreprises multinationales. Nous commencerons par présenter les hypothèses et les arguments traditionnellement mis en avant par les théories néo-institutionnalistes et formulerons des hypothèses relatives aux effets « classiques » du pays d'origine, du pays dominant et du pays d'accueil. Dans le souci d'éviter toute forme de déterminisme à outrance provenant des institutions, et afin de comprendre les variations à l'intérieur d'un même système capitaliste et les effets de la mondialisation, nous mettrons en exergue des hypothèses relatives à la diversité institutionnelle et à la dimension des acteurs. Nous commencerons par argumenter l'impact de certaines formes d'hétérogénéité à l'intérieur d'un même contexte institutionnel au niveau du mode de financement du groupe multinational dans le pays d'origine, et le décentralisation dans la négociation collective salariale dans différents secteurs d'activité en Belgique. Nous justifierons alors les hypothèses relatives aux préférences et aux intérêts des organisations syndicales locales ainsi que de la maison mère vis-à-vis des pratiques de flexibilité salariales. Enfin, nous émettrons les hypothèses concernant les ressources en termes de pouvoir dans le chef de la maison mère et de la filiale belge.

5.3.1.1 L'effet « classique » du pays d'origine

Pour rappel, l'effet du pays d'origine fait référence à des aspects de la structure, du comportement et des pratiques des filiales d'entreprises multinationales pouvant être associées à des caractéristiques institutionnelles du système d'affaire ou du système capitaliste du pays où se situe la maison mère.

Les études comparatives sur les relations et les pratiques d'emploi ont particulièrement mis en évidence les spécificités des entreprises américaines par rapports aux entreprises européennes. Par exemple, Brewster (2007) distingue l'Europe des Etats-Unis sur trois grandes caractéristiques institutionnelles : le degré d'interventionnisme de l'Etat, les types de gouvernance d'entreprise et la reconnaissance des syndicats. En Europe, le niveau d'implication de l'Etat dans l'administration des individus est en général bien supérieur en comparaison aux Etats-Unis. Ceci se traduit tant par un « arsenal » législatif ou règlementaire important en matière d'emploi et de conditions de travail, que par l'existence de services ou de mesures d'aide vis-à-vis des employeurs, des travailleurs ou des sans-emploi. En matière de gouvernance, les entreprises européennes sont essentiellement détenues par des propriétaires privés (par exemple, des entreprises familiales) ou trouvent leur financement auprès d'une banque ou via un mécanisme de participation croisé avec d'autres entreprises. Toutefois, le Royaume-Uni fait preuve d'exception. A l'instar des Etats-Unis, le pays

dispose de marchés financiers très développés et davantage d'entreprises se financent sur les marchés des capitaux. Enfin, en Europe, la reconnaissance des syndicats par les employeurs est souvent protégée par la loi, en surtout dans les moyennes et grandes entreprises, contrairement aux Etats-Unis où les mouvements syndicaux sont beaucoup moins puissants. En conséquence, l'implication de différentes « parties prenantes », tels que les représentants des travailleurs, dans l'élaboration de pratiques de gestion des ressources humaines est mieux acceptée en Europe qu'aux Etats-Unis. Brewster (2007) estime dès lors que la notion d' « autonomie managériale » a bien plus de sens aux Etats-Unis où les directeurs de ressources humaines disposent d'une grande latitude d'action.

A travers une revue de la littérature d'études comparatives, Ferner, Almond et al. (2004) relèvent quelques spécificités majeures des entreprises multinationales américaines en matière de pratiques d'emploi et de gestion des ressources humaines. Généralement, elles se caractérisent par un degré élevé de centralisation dans la prise de décision, de formalisation des procédures, et de standardisation des pratiques. Selon les auteurs, ces pratiques sont notamment influencées par des éléments ayant marqué le système d'affaire américain. Par exemple, l'influence du système fordiste de production de masse, extrêmement standardisé à travers des tâches codifiées et des fonctions formalisées, continuerait de perdurer sur certaines pratiques d'emploi, malgré le déclin qu'il a subi en tant que processus de production. De même, la standardisation et la formalisation des pratiques de gestion des ressources humaines seraient également apparues avec l'influence du modèle « New Deal » caractérisé par une gestion stratégique centralisée (Ferner et al. 2004). Enfin, les auteurs recensent également l'impact du « Welfare Capitalism » dont le modèle aurait été propagé par de grandes entreprises américaines. Ce modèle, axé sur une approche stratégique et centralisée de la gestion des ressources humaines, vise à maintenir le contrôle managérial sur les travailleurs tout en renforçant leur adhésion aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

Dans la même veine, Gooderham et al. (1998) ont mis en évidence une série de pratiques de gestion des ressources humaines typiques des entreprises américaines. Celles-ci ont vu le jour suite à un changement de paradigme aux Etats-Unis au début des années 1980, dans un contexte d'incertitudes liée à des mutations technologiques, au développement de connaissances nouvelles, à la dérégulation des marchés et à une croissance de la concurrence internationale (Ibid. 1998). Ce nouveau paradigme s'est orienté vers une vision calculatrice et rationnelle de la gestion des ressources humaines, afin de rencontrer les besoins stratégiques de l'entreprise et de développer des pratiques visant à maintenir l'engagement des travailleurs vis-à-vis de l'entreprise, à être davantage flexible ou encore, à acquérir des capacités d'apprentissage pour faire face aux

changements extérieurs. Concrètement, cela s'est traduit par de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines autour de la mesure de la performance (exemples : évaluation de la performance individuelle et élaboration d'un système de récompense associé, monitoring des pratiques dans les autres entités du groupe) mais aussi par un rejet du rôle des syndicats et des pratiques de négociation collective, qui furent remplacées par des outils de communication directe (Ibid. 1998).

Gooderham et al. (1998) rappellent que ce changement de paradigme s'est également produit au Royaume-Uni et en Irlande, induisant d'importants changements institutionnels générant une dérégulation des systèmes d'emploi et contribuant à renforcer la liberté des entreprises. A titre d'exemple, au Royaume-Uni, certaines réformes limitant le droit d'association et par conséquent, la légitimité des syndicats, ont eu pour effet de diminuer le taux de syndicalisation dans le pays. Autre exemple en Irlande, le gouvernement, afin d'attirer les investissements de grandes entreprises multinationales, a laissé la possibilité à ces entreprises nouvellement installées de choisir le mode de relations industrielles qu'elles souhaitaient. Gooderham et ses collègues précisent que grâce à cette liberté, les entreprises provenant des Etat-Unis, et installées en Irlande, ont poursuivi la mise en œuvre de leur approche « individualisé » des relations d'emploi tandis que les entreprises européennes ont davantage maintenu leur vision pluraliste.

En résumé, dans les économies de marché libérales, les entreprises ont une vision de la gouvernance caractérisée par une centralisation dans la prise de décision, une formalisation des procédures, ainsi qu'une standardisation des pratiques. De plus, elle se fonde sur une approche individualisée et instrumentale de la relation d'emploi. Dans cette optique, les pratiques de salaire variable constituent un outil permettant d'opérer un contrôle sur l'activité et le comportement des filiales étrangères. Sur base de ces éléments nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1 a : *Les entreprises multinationales provenant des économies de marché libérales (exemples : Etats-Unis, Royaume-Unis, Irlande, etc.) seront de plus grandes utilisatrices de systèmes de salaire variable reposant soit, sur une forme de contrôle rationnel de la performance soit, sur un contrôle de type normatif visant à renforcer l'engagement des travailleurs à court et à long termes, par rapport aux entreprises dont le pays d'origine est caractérisé par une économie de marché coordonnée.*

Notons cependant qu'il existe des différences importantes entre les pays européens généralement catégorisés comme des économies de coordonnée. Par exemple, Tregaskis and Brewster (2006) ont souligné quelques différences institutionnelles majeures en matière de protection de l'emploi, de

développement des compétences des travailleurs et de relations industrielles, dans cinq pays européens (l'Allemagne, les Pays-Bas, l'Espagne le Royaume-Uni et la Suède), et leur impact au niveau de pratiques organisationnelles favorisant la flexibilité. Ainsi, l'Allemagne se distingue par un régime strict de protection de l'emploi et par un système de formations professionnelles favorisant le développement de compétences spécialisées, souvent spécifiques à une entreprise ou à une industrie. Ceci est encouragé par un système de relations professionnelles entre employeurs et représentants des travailleurs fortement « coopératif », surtout en matière de formations professionnelles. Ce type d'environnement est, selon Tregaskis et Brewster, peu favorable à des pratiques organisationnelles flexibles. En Suède, le développement des compétences professionnelles présente des similitudes avec le système allemand car il repose également sur un système de production necessitant une main d'oeuvre hautement qualifiée et spécialisée. Par contre, les employeurs disposent de plus de libertés car les dispositions légales en matière de recrutement ou de licenciement sont moins rigides. Cette flexibilité est toutefois compensée par d'autres formes de protection sociale et des syndicats forts. Au Pays-Bas, le système de formation professionnelle est davantage orienté vers des compétences plus générales, ce qui encourage la mobilité des travailleurs au sein d'un même secteur d'activité. Les dispositifs de protection de l'emploi sont également moindres, ce qui permet une plus grande flexibilité dans les pratiques organisationnelles. Au Royaume-Uni, le faible poids des syndicats dans la négociation des règles gouvernant les marchés internes du travail de même qu'une législation peu restrictive au niveau de la protection de l'emploi sont des éléments qui laissent une grande liberté aux employeurs. Enfin, en Espagne, les syndicats ont longtemps joué un rôle important, via un système de relation collective du travail bien développé. Le pays disposait également d'un système de protection de travail fort mais plus récemment, des réformes causées par un taux de chômage élevé ont permis une plus grande flexibilité dans le chef des employeurs (Tregaskis and Brewster 2006).

Certains auteurs (voir par exemple (Hancké et al. 2007, Amable 2003, Hall and Gingerich 2004) ont apporté une nuance dans la catégorisation des pays européens au sein des économies de marché coordonnées. Par exemple, Hall and Gingerich (2004) considère la France, l'Espagne, le Portugal et l'Itale comme appartenant à une catégorie intermédiaire entre les économies de marché libérales et les économies de marché coordonnées, qu'ils dénomment « économies de marché mixtes ». Selon les auteurs, ces pays ont des capacités de coordination stratégique dans la sphère des relations de travail qui sont plus faibles par rapport aux pays dont l'économie de marché est de type « coordonnée ». Dès lors, nous pouvons dresser l'hypothèse suivant, plus nuancée que la précédente :

Hypothèse 1 b (effet bis du pays d'origine): *Dans les entreprises multinationales issues d'une économie de marché « mixte » (exemples : France, Espagne, Portugal, Italie, etc.), il y aura davantage de mécanismes de salaire variable basés soit, sur une forme de contrôle rationnel de la performance soit, sur un contrôle de type normatif visant à renforcer l'engagement des travailleurs à court et à long termes, que dans les entreprises provenant des économies de marché coordonnées.*

5.3.1.2 L'effet du pays dominant

A partir de données provenant de l'enquête CRANET 2004/2005, Le et al. (2013) ont pu démontrer la relation entre différents cadres institutionnels nationaux et l'existence de systèmes de compensation (rémunération variable et autres avantages sociaux) pour le personnel dirigeant, à la fois dans des entreprises domestiques et dans des multinationales situées dans 18 pays (notons que chaque pays a fait l'objet d'une classification en fonction du type de système capitaliste auquel il appartient - voir la classification d'Amable 2003 et d'Hancke et al., 2007 dans Le et al. (2013). Les systèmes de compensation pour les directeurs incluent d'une part, la redistribution de profits et la participation au capital de l'entreprise ainsi que les avantages non-monétaires destinés à développer la carrière de ces travailleurs (ex. : plan de succession, plan de carrière, participation à des projets internationaux, etc.). Les résultats de la recherche montrent, conformément aux propositions faites par Hall and Soskice (2001), que les entreprises basées dans les économies de marché libérales, là où les droits des actionnaires sont plus forts, seront plus enclins à adopter des mécanismes visant à renforcer la performance financière de l'organisation et ainsi, aligner l'intérêt des gestionnaires avec ceux des actionnaires. Toutefois, il ressort également que les entreprises multinationales sont plus nombreuses que les entreprises domestiques à utiliser ce type de pratiques, indépendamment du contexte institutionnel dans lequel elles opèrent ou de leur pays d'origine. Par conséquent, Le et al. (2013) en concluent que les multinationales seraient davantage influencées par les pratiques de gestion des ressources humaines largement implantées aux Etats-Unis, du fait de son hégémonie économique sur le reste du monde.

Sur base de ces résultats empiriques, nous faisons l'hypothèse suivante:

Hypothèse 1 c: *Il n'y aura pas de différences significatives dans l'utilisation de pratiques de rémunération variable reposant soit, sur une forme de contrôle rationnel de la performance soit, sur un contrôle de type normatif visant à renforcer l'engagement des travailleurs à court et à long termes, en fonction de la nationalité de la maison mère de l'entreprise multinationale.*

5.3.1.3 L'effet du pays d'accueil

Dans sa théorie sur les systèmes d'affaire nationaux, Whitley (1999) met en évidence le rôle des Etats et leur capacité à imposer des règles aux acteurs économiques, à travers la régulation des marchés

des produits et des services, des marchés financiers, et du marché du travail. Meyer and Rowan (1977) considèrent également l'Etat et les pouvoirs publics comme les principaux « agents institutionnels » car ils peuvent agir collectivement sur l'environnement, grâce non seulement à leurs différentes activités de régulation (élaboration de règles et de procédures de contrôle) mais aussi d'allocation et de redistribution des ressources via, par exemple, les systèmes de subvention et de taxation (Scott, 1995). Notons que du fait que nous nous intéressons aux filiales d'entreprises multinationales basées en Belgique, ces entités juridiques sont soumises aux législations et aux règlementations belges. Dès lors, la sphère institutionnelle attachée au système étatique correspond, dans notre étude, à une caractéristique propre au pays d'accueil.

Cependant, nous ne pensons pas qu'il soit opportun ici d'émettre des hypothèses uniquement sur base du cadre légal et règlementaire belge. Dès lors, afin de comprendre avec plus de nuance l'effet du contexte institutionnel local et les variations dans l'usage de pratiques de salaire variable, il convient de prendre en compte la dimension des acteurs. Dans la partie qui suit, nous verrons, un peu plus loin la manière, dont le système belge de formation des salaires et, en particulier, certaines spécificités au niveau des secteurs d'activité, peuvent en expliquer 'usage différencié. Nous nous pencherons également sur les préférences et les intérêts des différents acteurs sociaux vis-à-vis de ces pratiques de rémunération variable.

5.3.2 Les effets du pays d'origine et du pays d'accueil revisités

5.3.2.1 L'hétérogénéité à l'intérieur du système capitaliste du pays d'origine: Prise en compte de la diversité au niveau du système de financement et de gouvernance d'entreprise

Comme nous l'avons vu dans le précédent chapitre consacré aux théories néo-institutionnalistes, Whitley (1999), tout comme Hall et Soskice (2001), distingue deux types de système financier ou de gouvernance d'entreprise pouvant dominer les systèmes d'affaires nationaux ou les systèmes capitalistes: d'une part, il y a ceux privilégiant le financement des entreprises via les marchés des capitaux, typiques des pays anglo-saxons, et d'autre part, il y a les systèmes basés majoritairement sur le crédit bancaire. Les investisseurs sur les marchés des capitaux s'engagent davantage dans une relation à court terme, axée sur la rentabilité immédiate l'entreprise. Ils exigent une rentabilité élevée et sont moins concernés par le développement à long terme des activités de l'entreprise dans laquelle ils investissent. Par ailleurs, du fait que la capacité de financement des entreprises dépend principalement du cours de leurs actions, les managers accorderont beaucoup d'attention aux facteurs de performance affectant la valeur boursière de l'entreprise et le profit à court terme. Ces entreprises sont donc davantage orientées vers la maximisation de la valeur actionnariale (« shareholder value ») de l'entreprise. Hall and Soskice (2001) font remarquer que dans ces

entreprises, les systèmes de rémunération variable et de récompense pour les cadres supérieurs contribuant à la hausse des bénéfices et du cours de l'action, seront fréquemment utilisés. A l'opposé, lorsque les entreprises se financent auprès d'organismes de crédit ou sur base de fonds propres, les propriétaires sont souvent des familles ou d'autres entreprises. Les titres de propriété ne sont pas aisément échangés ou revendus, et les propriétaires sont donc plus exposés aux risques de l'entreprise. Cette particularité induit une coopération à plus long terme et une plus grande participation des propriétaires à la prise de décisions. Dans ces entreprises, les dirigeants subissent moins de pression par rapport aux bilans trimestriels de leur entreprise et peuvent se concentrer sur des stratégies de croissance à long terme (Ibid. 2001).

La théorie sur les variétés de capitalisme et celle sur les systèmes d'affaire nationaux considèrent le système financier et la sphère de la gouvernance d'entreprise comme une dimension institutionnelle dominant une économie de marché, mais aussi caractéristique de l'avantage compétitif d'un pays (Deeg and Jackson 2007). Toutefois, comme le suggère Deeg (2009), il y a eu en Europe, depuis les années 1990, une diversité croissante du mode de financement des entreprises à l'intérieur des modèles capitalistes, liée au phénomène de financiarisation de l'économie mondiale. Morgan (2014: 184) définit ce phénomène comme « *un processus à travers lequel les objectifs des entreprises se sont réduits toujours plus à la maximisation de la valeur actionnariale de l'entreprise, concevant l'entreprise comme un actif financier dont la valeur s'exprime uniquement à travers son prix du marché, à un moment donné dans le temps.* » (de notre traduction). Selon Deeg (2009), ce processus de financiarisation se ferait toutefois à deux vitesses car si la majorité des entreprises domestiques se financent via le système bancaire, seulement un petit nombre d'entre elles se financent sur les marchés des capitaux. Entre ces deux catégories d'entreprise, on assisterait à l'émergence d'entreprises de type « hybride », se finançant partiellement sur les marchés des capitaux, et présentant par conséquent un degré de financiarisation plus élevé.

On peut aisément supposer qu'une telle logique de gouvernance, orientée sur la valeur actionnariale de l'entreprise, s'accompagne d'outils et de pratiques managériales adaptées à cette vision, et permettant de contrôler la performance des travailleurs et de l'organisation dans son ensemble, ainsi que d'influencer les comportements des travailleurs au service des intérêts des actionnaires.

Suivant cette logique, nous dressons l'hypothèse suivante:

Hypothèse 2 : *Les filiales belges d'entreprises multinationales dont la maison mère est cotée en bourse seront davantage concernées par des pratiques de salaire variable compensatoires ou de contrôle rationnel de la performance, ainsi que par des systèmes de redistribution des profits, basés sur un contrôle managérial normatif, et visant à aligner les intérêts des travailleurs avec ceux, à court*

terme, des actionnaires de l'entreprise. Cependant, il n'y aura aucun effet significatif pour les pratiques d'engagement des travailleurs axées sur une perspective de long terme.

5.3.2.2 L'hétérogénéité à l'intérieur du système capitaliste du pays d'accueil : Prise en compte de la décentralisation dans la négociation collective salariale au niveau des secteurs d'activité

Pour rappel, Hall and Soskice (2001) soulignent que dans les économies de marché coordonnées, la sphère de *la règlementation de la main d'œuvre* s'établit dans un système de relations industrielles où les partenaires sociaux sont amenés à s'accorder collectivement sur les conditions de travail et les niveaux de salaires des travailleurs. Dans les économies de marché libérales, les organisations patronales et syndicales sont moins présentes et peu coordonnées et le plus souvent, le salaire est négocié directement entre l'employeur et le travailleur.

5.3.2.2.1 Le système belge de formation des salaires

En Belgique, la formation et la régulation des salaires s'inscrit dans un système de relations collectives du travail s'organisant à trois niveaux distincts, du plus centralisé au plus décentralisé : le niveau national ou interprofessionnel, le niveau sectoriel et le niveau de l'entreprise. Le processus de négociation repose sur deux principes de base : le respect de la hiérarchie des normes juridiques, et le principe de subsidiarité (Verly and Martinez 2010). Le premier principe implique que les décisions prises à un niveau inférieur doivent être équivalentes ou plus favorables que celles prises à l'échelon supérieur. Ce principe constitue un socle de garanties communes pour les employeurs et les salariés. Le second principe, celui de la subsidiarité, signifie que les décisions doivent être prises prioritairement par le niveau de concertation le plus bas, dès lors que celui-ci est en mesure de mieux résoudre les problèmes. Bien souvent, les mesures relatives aux salaires et au temps de travail sont décidées au niveau national ou sectoriel, tandis que l'emploi et l'organisation du travail constituent des variables d'ajustements décidées au niveau de l'entreprise, afin de pouvoir s'adapter au mieux aux fluctuations de la production (Martinez 2010).

5.3.2.2.2 La négociation au niveau national ou interprofessionnel

La négociation interprofessionnelle fixe donc un cadre pour les négociations de niveau inférieur. Lors des accords nationaux conclus tous les deux ans, les partenaires sociaux (les représentants des organisations patronales et syndicales au niveau national) négocient la norme salariale c'est-à-dire, la marge maximale disponible pour l'évolution du coût salarial dans le secteur privé. Cette norme vise à maintenir le pouvoir d'achat des travailleurs tout en garantissant la compétitivité des entreprises. Depuis la Loi du 26 juillet 1996 relative à la « Promotion de l'emploi et à la sauvegarde préventive de la compétitivité », le Conseil central de l'économie publie un rapport comprenant la marge d'augmentation disponible servant de base à la négociation interprofessionnelle. Cette marge

comprend un seuil minimal tenant compte à la fois, du niveau général de l'inflation et des augmentations barémiques toutefois, son plafond ne peut dépasser globalement les coûts salariaux des trois principaux partenaires commerciaux de la Belgique à savoir, l'Allemagne, la France et les Pays-Bas. Remarquons que cette marge est indicative et non impérative, laissant dès lors la possibilité aux secteurs à forte productivité de faire mieux que les secteurs à plus faible productivité. Au niveau sectoriel, les partenaires sociaux sont donc libres de négocier mais l'accord interprofessionnel les invite à le faire de manière « *responsable* » au regard de la norme salariale (Van den broeck 2010).

5.3.2.2.3 La négociation sectorielle

Chaque entreprise du secteur privé est assimilée à une ou plusieurs commissions paritaires, en relation avec le(s) secteur(s) d'activité ou le(s) secteur(s) professionnel(s) au sein desquelles se déroule la négociation collective. Les principaux thèmes de la négociation sectorielle concernent les salaires, le temps de travail, la protection sociale, l'emploi et les carrières, la formation et la concertation sociale (Verly and Martinez 2010). Au-delà de la norme salariale dont nous venons de parler précédemment, les conventions collectives en matière de rémunération portent essentiellement sur les classifications professionnelles, les salaires minimaux, les critères de progressions en fonction de la classification des fonctions ou des statuts, de l'âge ou de l'ancienneté. Les primes de fin d'année, celles liées aux conditions de travail (ex. travail de nuit ou durant les weekends), les primes linéaires (annuelles, uniques, récurrentes, …) et l'intervention patronale dans les frais de transports sont également fixées au niveau des secteurs d'activité (Ibid. 2010). Notons qu'au niveau des secteurs, une révision à la baisse ou un gel des salaires minimaux peut être également décidé (Druant et al. 2008).

5.3.2.2.4 La négociation au niveau de l'entreprise

Des conventions collectives peuvent être également conclues au niveau de l'entreprise mais le degré d'autonomie des entreprises n'est toutefois pas le même selon les secteurs d'activité. Globalement, comme le mentionne Martinez (2010), on observe depuis le début des années 1980 une augmentation des accords d'entreprise, qui s'expliquerait par deux phénomènes : d'une part, le cadre législatif des politiques d'emploi encourage la prise de décision au niveau de l'entreprise et pousse les entreprises à adapter et à préciser les dispositions prises par la loi dans des accords conclus à leur niveau. D'autre part, la multiplication des conventions collectives d'entreprise provient d'une tendance à transférer des compétences vers les niveaux inférieurs de la concertation, phénomène encouragé non seulement par une volonté de mettre en place des dispositifs donnant une plus grande flexibilité aux entreprises mais aussi par une diversification des intérêts et des préférences des salariés (Martinez 2010). Citons, par exemple, la cas de l'Union Européenne et de

l'OCDE qui suggèrent d'aller davantage vers une décentralisation de la négociation collective sur les salaires, du secteur vers les entreprises, afin d'améliorer la performance économique de celles-ci (Rusinek and Rycx 2008).

5.3.2.2.5 Décentralisation de la négociation collective, dérive salariale et systèmes de salaire variable

Le rôle prépondérant de la négociation sectorielle versus la négociation au niveau de l'entreprise dépend d'une série de facteurs. Une étude de la Banque centrale de Belgique (Druant et al. 2008) montre que les accords d'entreprise sont plus nombreux dans les secteurs d'activité caractérisés par de grandes entreprises, comme c'est le cas dans l'industrie énergétique, l'industrie manufacturière et du secteur financier. A l'opposé, lorsque le secteur est composé d'entreprise de plus petites tailles (ex. : secteurs de la construction, du commerce et des services aux entreprises), c'est le niveau sectoriel de la négociation collective qui a tendance à être prédominant. En ce sens, une étude du bureau fédéral du plan (Lopez Novella, Sissoko, 2009) montre qu'une dérive salariale, mesurant la différence entre les salaires effectifs accordés au sein des entreprises et les salaires conventionnels décidés au niveau sectoriel, est influencée par la taille de l'entreprise, les performances économiques du secteur (ex. : la valeur ajoutée), ainsi que par les tensions sur le marché du travail (ex. : le taux de chômage). Druant et al. (2008) soulignent encore qu'une dérive salariale peut également s'observer dans les secteurs présentant des barèmes sectoriels relativement bas. Ces secteurs d'activités sont souvent caractérisés par des travailleurs ayant des profils divers et variés et par conséquent, les partenaires sociaux ne parviennent pas à se mettre d'accord sur des niveaux de salaires pour l'ensemble du secteur (Ibid. 2008).

Kalmi et ses collègues (2012) se sont intéressés aux pratiques de rémunération variable en lien avec les mécanismes institutionnels de détermination des salaires (régimes de négociation centralisés versus décentralisés). Ils tentent de démontrer que ces pratiques flexibles ne sont pas forcément associées à un régime décentralisé c'est-à-dire, lorsque la négociation se déroule collectivement au niveau de l'entreprise ou directement et individuellement entre l'employeur et le travailleur, même si une telle dynamique y est plus propice. Au contraire, selon eux, les systèmes de salaire variable peuvent être considérés comme des outils mis en place par les entreprises dans le but d'avoir davantage de flexibilité dans la détermination des salaires, à l'intérieur d'un environnement où les décisions sont centralisées. Leurs résultats basés sur une étude comparative entre treize pays[18] indiquent toutefois une relation plus complexe de l'interaction entre les systèmes de détermination des salaires et l'utilisation de pratiques de salaire variable. Dans les pays où le système est

[18] Cf. Cranet Survey 2004 sur les relations industrielles et la gestion des ressources humaines

globalement décentralisé, les entreprises dont les salaires sont couverts par une convention sectorielle auront plus souvent recourt à des modes de rémunération complémentaire basés sur la performance individuelle ou d'équipe, afin d'avoir un niveau de flexibilité comparable à des entreprises concurrentes qui disposent de cette flexibilité. Dans les pays où les salaires sont établis de manière centralisée, les pratiques de salaire variable existeront plus communément dans les entreprises les moins exposées à la norme sectorielle c'est-à-dire, où la détermination des salaires se fait davantage au niveau de l'entreprise plutôt qu'au niveau des secteurs d'activité. C'est également le cas dans les pays caractérisés par des systèmes hybrides combinant des négociations à différents niveaux (Kalmi et al. 2012).

Cette analyse nous permet de suggérer que même si en Belgique, le système de formation des salaires est relativement centralisé et cadré par la fixation d'une norme salariale, il permet une certaine flexibilité dans le chef des entreprises en les autorisant à dépasser les barèmes fixés par les secteurs (López Novella and Sissoko 2009), par le biais notamment de mécanismes de salaire variable. En ce sens, Kurdelbusch (2002) montre que le système allemand de relations industrielles, caractérisé par un système de négociation collective sectorielle et par une codétermination des pratiques d'emploi et des conditions de travail entre l'employeur et les représentants des travailleurs au sein des Comités d'entreprise (« Betriebsrat »), n'empêche pas la mise en œuvre de systèmes de salaire variable dans les grandes entreprises. Leur étude réalisée sur un échantillon d'entreprises appartenant au top 100 des plus grandes entreprises allemandes, indique que ces pratiques sont répandues et sont même devenues plus importantes récemment. Des pratiques spécifiques aux entreprises coexistent donc avec une détermination des salaires au niveau sectoriel. Le développement des systèmes de salaire variable en Allemagne s'expliquerait par l'internationalisation accrue des marchés des produits et des capitaux, et sont le fait principalement des entreprises multinationales dont les ventes à l'étranger sont élevées, et donnant priorité à la valeur actionnariale de l'entreprise (« shareholder value oriented »). Bien que cela ait tendance à décentraliser la détermination des salaires (selon l'auteur, environs 10% des salaires sont déterminés hors de la négociation collective sectorielle), les Comités d'entreprise ne seraient pas contre ces pratiques tant qu'elles ne se substituent pas au salaire de base et que cela ne fait pas l'objet d'une décision unilatérale de la part de l'employeur. Pour leur part, les syndicats au niveau sectoriel tolèreraient cette décentralisation et cette flexibilité « contrôlée » afin de maintenir le système de négociations collectives, et d'éviter que les entreprises ne le déstabilisent (Kurdelbusch 2002). Ceci nous amène à considérer plus en détails, dans le point suivant, les préférences et les intérêts des différents partenaires sociaux concernant les systèmes d'évaluation des performances et de salaire variable, à l'intérieur d'un système de relations industrielles.

Avant cela, nous dressons l'hypothèse suivante, relative aux différents secteurs d'activité :

Hypothèse 3: *Les systèmes de salaire variable reposant soit, sur une forme de contrôle rationnel de la performance soit, sur un contrôle de type normatif visant à renforcer l'engagement des travailleurs à court et à long termes, seront utilisées de manière plus intensive par les entreprises les moins exposées à la norme sectorielle c'est-à-dire, appartenant à des secteurs d'activité dont la négociation collective est généralement plus décentralisée.*

5.3.2.3 Les intérêts et préférences des acteurs pour les pratiques de salaire variable: Prise en compte des perspectives syndicales et patronales locales sur les pratiques de salaire variable

Comme nous venons de le voir, les systèmes centralisés de formation des salaires n'empêchent pas la dérive salariale et par conséquent la possibilité pour les entreprises d'instaurer des systèmes de salaires variables. Au-delà du système de relations industrielles institutionnalisé dans un pays, il est pertinent de se pencher sur les intérêts et les préférences des différents acteurs à l'égard des systèmes de salaire variable. Traxler et al. (2008) ont fait le point sur les intérêts des employeurs et des syndicats. Les systèmes de salaires variables présentent de nombreux avantages pour les employeurs du fait qu'ils permettent un meilleur contrôle des coûts salariaux, un ajustement des salaires en fonction des revenus de l'entreprise, et qu'ils visent à renforcer la productivité des travailleurs et la performance de l'entreprise. Il convient toutefois de distinguer deux aspects de la nature de ces systèmes : la fait qu'ils soient ou non consolidés dans le temps, et le fait qu'ils résultent d'une prérogative unilatérale ou d'une négociation collective (Ibid. 2008). De manière intuitive, on peut affirmer que les employeurs préfèreront maintenir leurs prérogatives ce qui laisse penser qu'ils seraient davantage en faveur d'une prise de décision unilatérale et de pratiques non récurrentes. De même, on peut penser que les syndicats souhaitent le contraire c'est-à-dire, des pratiques consolidées dans le temps et résultant d'une négociation collective. Traxler et al. (2008) mentionnent cependant le fait qu'il peut être opportun pour les employeurs d'intégrer ces pratiques dans une convention collective afin de les légitimer et de les rendre effectives. Du point de vue des syndicats, Traxler et al. (2008) évoquent plusieurs éléments expliquant leur appréhension à l'égard des systèmes de salaire variable. Ils évoquent la crainte de voir ces pratiques se substituer au salaire fixe, la mise à mal de la négociation collective ou encore, le fait que ces pratiques sont souvent associées à une évaluation subjective des travailleurs.

En Belgique, tout comme c'était déjà le cas pour la Loi de 2001 visant à promouvoir de la participation financière des salariés (cf. Chapitre premier de la thèse), les deux principales

organisations syndicales (les associations socialistes et chrétiennes, respectivement la *Fédération Générale du Travail de Belgique, « F.G.T.B. »*, et la Confédération des Syndicats Chrétiens, « C.S.C. ») n'étaient pas demanderesses d'un nouveau système de bonus salarial introduit par la Convention collective du travail n°90 sur les avantages non récurrents liés aux résultats (Arcq and Van Melkebecke 2003). Toutefois, ils l'ont accepté « *dans le cadre de l'équilibre des différents thèmes de l'accord interprofessionnel* [2007-2008]» (voir la brochure de la F.G.T.B. « Le nouveau bonus salarial) (FGTB Avril 2008: 7). Malgré cet accord, les syndicats continuent à se montrer méfiants pour une série de raisons (cf. Brochure FGTB, « Le nouveau bonus salarial », avril 2008 : 7 et le magazine de la CNE-CSC « le droit de l'employé », Janvier 2011 :4). Premièrement, ils mentionnent les arguments déjà évoqués précédemment, concernant le caractère « non prévisible » des salaires conditionnés aux bénéfices de l'entreprise, de même que la crainte de voir la part variable des salaires remplacer les augmentations salariales classiques. De plus, les syndicats estiment que les salaires doivent pouvoir être négociés « librement » dans les secteurs plutôt que de manière décentralisée et le plus souvent, à l'initiative de l'employeur seul. Deuxièmement, ils rappellent que les bonus négociés dans le cadre de la Convention collective n°90, de même que les systèmes de participation financière, sont exempts de cotisations sociales et par conséquent, ils n'ouvrent aucuns droits supplémentaires à la Sécurité sociale. Cela implique que les montants octroyés ne sont pas pris en compte ni pour le calcul du pécule de vacances, ni pour les allocations sociales (pension, allocation de chômage, indemnités de maladie, d'accident du travail et de maladie professionnelle). Finalement, les syndicats dénoncent également le fait que ces montants variables sont défiscalisés et que par conséquent, ils ne contribuent pas au financement global ni de la Sécurité sociale, ni des fonctions publiques.

Notons cependant quelques éléments « positifs » du dispositif conventionnel mentionnés par la FGTB comme par exemple, le fait que les bonus salariaux ne peuvent plus, désormais, être décidés de manière unilatérale du fait qu'ils doivent être établis par une convention collective négociée entre l'employeur et les représentants des travailleurs au sein de l'entreprise. Par ailleurs, ils doivent être fixés sur une base collective (l'entreprise dans son ensemble, un département ou une équipe de travail) et être distribués sur base de critères « transparents », « mesurables » et « vérifiables ». ()()()

Au cours des quinze dernières années, nous avons donc vu que la Belgique a établi divers cadres réglementaires et légaux offrant des dispositifs fiscaux avantageux (sous les encouragements de la Commission européenne) dans le but d'accroitre la performance des travailleurs via la distribution de bonus ou la participation des travailleurs au capital de l'entreprise (cf. Chapitre premier de la thèse). Par ailleurs, nous avons clairement établi les préférences des organisations patronales et syndicales à l'égard de ces pratiques. Toutefois, il est difficile d'émettre directement une hypothèse sur l'usage des pratiques de salaires variables dans les entreprises uniquement sur base de ces informations. En

effet, il nous manque un élément nous permettant de prendre en compte la capacité des syndicats à imposer leur point de vue. Afin d'y remédier, et au regard de l'implication directe qu'ont les représentants des travailleurs dans leur entreprise pour la négociation de la mise en œuvre de pratiques de rémunération variable, nous allons prendre en considération le taux de syndicalisation dans l'entreprise comme un indicateur reflétant la capacité des représentants des travailleurs à faire valoir leurs intérêts et préférences pour les pratiques de salaire variable. Dès lors, nous émettons l'hypothèse suivante:

Hypothèse 4 : *Dans les filiales belges d'entreprise multinationale caractérisées par un taux de syndicalisation élevé, reflétant la capacité des représentants des travailleurs à faire valoir leurs intérêts et préférences pour les pratiques de salaire variable, l'employeur sera moins enclin à adopter un usage intensif des pratiques de salaire variable compensatoires, basées sur un contrôle rationnel de la performance des travailleurs. L'effet sera également négatif en ce qui concerne les pratiques d'engagement ou d'identification des travailleurs sur le court terme, à destination des employés/ouvriers. Il n'y aura aucun effet significatif pour les mécanismes de participation des travailleurs au capital de l'entreprise.*

Il est important de noter ici que le taux de syndicalisation dans l'entreprise constitue la seule variable dont nous disposons pour approcher la dimension du pouvoir syndical. Or, on trouve, dans la littérature, une série d'autres indicateurs. Par exemple, Pulignano and Signoretti (2015) ont démontré que l'environnement institutionnel peut fournir différentes ressources en termes de pouvoir aux syndicats en les impliquant, à des degrés divers, dans les négociations des pratiques managériale. Bien que nous n'avons pas, à proprement parlé, de mesure du degré d'implication des syndicats dans la négociation de telles pratiques pour chaque entreprise interrogée, nous avons toutefois souligné, à plusieurs reprises, la place majeure qui a été accordée aux représentants des travailleurs au niveau de l'entreprise pour la négociation d'un plan de bonus, dans le cadre de la Convention collective du travail n°90, ou d'un participation financière des salariés, à travers la Loi de 2001 visant à promouvoir ces pratiques.

Par ailleurs, Lévesque and Murray (2003) ont mis en évidence les capacités des syndicats à mobiliser d'autres ressources dans le but de modifier les termes de leurs relations avec les employeurs et le gouvernement. Ils ont établi un « triangle stratégique » considérant trois types de ressources en termes de pouvoir dans le chef des représentants des travailleurs au niveau de l'entreprise. Premièrement, ils distinguent les « capacités stratégiques » des syndicats à établir et communiquer leur propre agenda c'est-à-dire, les valeurs, les intérêts et les objectifs qu'ils poursuivent. Ensuite, ils considèrent la « solidarité interne » à travers la vitalité de la vie démocratie et la cohésion entre les

travailleurs, traduisant leur capacité d'action au sein de l'entreprise. Et troisièmement, ils examinent la « solidarité externe » c'est-à-dire, les relations que les organisations syndicales développent avec des réseaux d'expertises et de solidarité à l'extérieur de l'entreprise (au sein du mouvement syndicale ou d'autres groupes sociaux), représentant leur capacité à agir en réseau et à construire des alliances pertinentes. Malheureusement, les données récoltées à travers notre questionnaire d'enquête ne nous permettent pas d'évaluer les différentes dimensions du triangle stratégique élaboré par Lévesque et Murray (Ibid. 2003). Nous sommes dès lors bien conscients des limites posées par le seul indicateur du pouvoir syndicale dont nous disposons (le taux de syndicalisation dans l'entreprise), pour refléter la capacité des représentants des travailleurs à faire valoir leurs intérêts et préférences pour les pratiques de salaire variable.

5.3.2.4 Les ressources en termes de pouvoir dans le chef de la filiale : Prise en compte de l'ancrage de la filiale au sein de l'économie locale

Une des critiques émises par Lengnick-Hall et al. (2009) à l'égard des études sur la gestion internationale des ressources humaines concerne le fait que les chercheurs se positionnent le plus souvent du point de vue de la maison mère, comme si les décisions prises au « sommet » étaient systématiquement mises en œuvre au niveau local. Nous pensons toutefois que les filiales possèdent un pouvoir d'autonomie vis-à-vis de leur maison mère, pouvant être renforcées en fonction de certaines capabilités organisationnelles liées notamment à leur ancrage dans l'économie local (Andersson et al. 2002, Bélanger et al. 2013, Belanger et al. 2003, Kristensen and Zeitlin 2005, Almond 2011).

Almond (2011) rappelle qu'il y a un large consensus dans la littérature concernant les choix d'investissement à l'étranger d'une multinationale et l'importance du rôle des institutions locales et de ce qu'elles offrent en termes, par exemples, de dispositifs de formations professionnelles et de développement des compétences, d'infrastructures pour la recherche et le développement, d'accès à des fournisseurs compétents. En ce sens Johanson et al. (1996) de même qu' Andersson et al. (2002) considèrent les relations que peut développer une filiale avec une série de partenaires locaux (exemples : clients, fournisseurs, concurrents, associations de commerces ou d'employeurs, autorités locales) comme une ressource majeure pour l'accès aux facteurs de production, aux marchés, aux innovations, etc. Dès lors, on peut supposer, tout comme Ghoshal and Bartlett (1990) et Andersson et al. (2007) que le degré d'ancrage local (« local embeddedness ») d'une filiale, ainsi que l'intensité de sa relation avec des partenaires locaux représentent un indicateur du pouvoir d'autonomie de la filiale vis-à-vis de son entreprise multinationale.

Nous formulons donc l'hypothèse suivante :

Hypothèse 5a : *Lorsqu'une filiale d'entreprise multinationale est caractérisée par un ancrage local fort, lui donnant accès à diverses ressources stratégiques, elle disposera davantage d'autonomie vis-à-vis de sa maison mère et par conséquent, elle sera moins assujettie à des pratiques de salaire variable compensatoires basées sur un contrôle rationnel des travailleurs ou de l'organisation. Par contre, la maison mère mettra en place d'autres pratiques visant à renforcer l'identification des travailleurs à leur entreprise comme des pratiques de redistribution des profits et/ou de participation au capital de l'entreprise. Ces pratiques reposent sur une vision normative plutôt que rationnel du contrôle des travailleurs.*

5.3.2.5 Les ressources en termes de pouvoir dans le chef de la filiale: Prise en compte de la position stratégique de la filiale dans la chaine de valeur globale

Comme nous l'avons évoqué précédemment, il est pertinent de faire une distinction entre le « pouvoir d'autonomie » d'une filiale, conféré grâce à un important ancrage local, extérieur au groupe, et son « pouvoir d'influence » intra-organisationnel, caractérisé par la nature de ses relations avec la maison mère et les autres entités du groupe (Andersson and Pahlberg 1997, Bouquet and Birkinshaw 2008, Meyer et al. 2011). Cette ancrage intra-organisationnel (« corporate embeddedness ») d'une filiale est défini par la position qu'elle occupe au sein d'un réseau de production mondial grâce par exemple, à des activités de recherche et de développement ou à sa position concurrentielle sur les marchés (Pulignano 2006), et peut lui conférer un pouvoir de négociation significatif (Coe et al. 2008).

Dans un étude de cas menée par Geppert and Williams (2006), on observe clairement que la position stratégique occupée par la filiale allemande d'une multinationale finlandaise lui a fourni un important pouvoir d'influence et une capacité de résistance face aux pressions exercées par la maison mère en vue d'instaurer une nouvelle stratégie au niveau global. Cette stratégie consistait à évoluer d'un système de production caractérisé par des produits de haute qualité et adaptés aux besoins des clients vers un système de production de masse. Or, une des principales raisons qui avait motivé l'acquisition de cette filiale résidait dans son expertise technique. La filiale représentait même un centre de recherche et développement de premier plan pour l'ensemble de groupe. Lorsque la maison mère a voulu instaurer des pratiques et des produits standardisés, les travailleurs et les directeurs locaux ont résisté et sont parvenus à conserver une partie de leurs pratiques antérieures.

Comme nous l'avions déjà mentionné dans le chapitre trois, Gupta and Govindarajan (1991) ont développé un modèle théorique plaçant précisément les filiales d'entreprises multinationales au centre de l'analyse, se focalisant sur la position stratégique qu'elles occupent en termes de savoir-faire et d'expertise. Au total, ils distinguent quatre types de filiales, en fonction de l'ampleur des transferts (faible versus élevé) et de la direction qu'ils prennent. Une filiale peut, en effet, produire et

diffuser de la connaissance et du savoir-faire mais peut aussi en bénéficier de la part d'autres entités du groupe. Une filiale qualifiée d'« innovateur mondial » (« global innovator ») constitue une source importante de connaissance et de savoir-faire pour les autres entités. Par conséquent, elle a une responsabilité élevée dans la création de connaissances au sein du groupe. Une filiale considérée comme un membre intégré (« integrated player ») transmet beaucoup de connaissances et en reçoit également beaucoup de l'extérieur pour l'accomplissement de ses propres besoins. Les filiales ayant un rôle d'exécutant (« implementor role ») ne créent pas ou peu de savoir et se reposent essentiellement sur les savoirs en provenance de la maison mère ou d'autres filiales. Enfin, les filiales caractérisées d'innovateur local (« local innovator ») génèrent d'importantes connaissances mais celles-ci ne sont valorisables que sur le plan local. Selon Gupta et Govindarajan (1991), le pouvoir interne des directeurs locaux et parallèlement, le niveau de dépendance de la maison mère vis-à-vis de la filiale, seront élevés dans les filiales de type « innovateur mondial », modérés dans celles de types « joueur intégré » et « innovateur local » et faibles dans celles de type « exécutant ».

En résumé, la connaissance et le savoir-faire des filiales constituent une ressource stratégique importante pour les entreprises multinationales dès lors, la question de la transmission représente un défi majeur pour la maison mère (Björkman et al. 2004). A cet égard, les systèmes de salaire variables représentent un outil de gestion pouvant favoriser non seulement, le contrôle de l'activité de la filiale, mais aussi un moyen de la récompenser afin de l'encourager à servir les intérêts de la maison mère (Ibid. 2004).

Sur base de ces éléments issus de la littérature, nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 5b : *Lorsqu'une filiale exerce des activités stratégiques comme de la recherche et du développement ou lorsqu'elle possède des compétences spécifiques valorisables globalement, cela lui confèrera une place majeure au sein du groupe multinational. Si sa capacité d'influence en sera renforcée, le niveau de dépendance de la maison mère vis-à-vis de sa filiale sera également plus élevé. Dès lors, nous estimons que dans les filiales qualifiées d' «innovateur global», l'usage de pratiques de salaire variable compensatoires, basées sur un contrôle rationnel, sera plus intense tandis que les travailleurs seront également davantage « récompensés » par des pratiques de redistribution des profits ou des mécanismes de participation au capital de l'entreprise, afin de garantir leur engagement et leur identification au groupe, tant à court terme que sur le long terme.*

5.3.2.6 Les intérêts et préférences des acteurs pour les pratiques de salaire variable: Prise en compte de la stratégie d'internationalisation de la maison mère

Edwards (2011) a développé une réflexion théorique faisant le lien entre la stratégie d'internationalisation des activités d'une entreprise multinationale et certaines pratiques de gestion

des ressources humaines, prenant l'exemple de la gestion de la mobilité internationale des travailleurs occupant des postes clé au niveau du groupe, de l'organisation du travail, et des pratiques de responsabilité sociale des entreprises (« RSE »). Il met en exergue trois aspects constituant une stratégie d'internationalisation, et qui auront un impact différencié sur chacune des pratiques de gestion des ressources humaines.

Le premier aspect fondamental de la stratégie d'affaire d'une entreprise multinationale concerne sa volonté d'intégration ou de non-intégration de ses activités internationales. Par exemple, une entreprise qui cherche à réaliser des économies sur les coûts à travers différentes unités d'exploitation dans le monde, chacune agissant de manière autonome les unes par rapport aux autres, optera pour une stratégie de non-intégration. Au contraire, si l'entreprise désire réaliser des synergies à travers ses différentes activités internationales, elle appliquera une stratégie d'intégration. Selon Edwards, les entreprises qui n'ont pas d'activités intégrées n'ont aucun intérêt à développer des politiques de mobilité internationale de leur personnel, ni des modes standardisés d'organisation du travail, ni même des pratiques de responsabilité sociale. De manière générale, il estime que les entreprises qui cherchent à réaliser des synergies à travers les frontières vont davantage développer des politiques globales comparées à celles qui cherchent à faire du profit à travers la non-intégration. Suivant cette logique, on pourrait envisager qu'il en soit de même pour les pratiques de rémunération. Deuxièmement, les entreprises optant pour une stratégie d'intégration peuvent la mettre en œuvre de deux manières : soit à travers une « segmentation » de ses activités soit, via une « reproduction » de celles-ci (Edwards 2011). Lorsqu'une entreprise adopte une stratégie de segmentation de ses activités internationales, sa chaîne de production est intégrée « verticalement » c'est-à-dire que chacun des sites de production dans le monde est chargé de produire des biens ou de fournir des services aux autres unités, et inversement. Du fait que la segmentation des activités repose sur l'exploitation des spécialités de chacune des entités, l'entreprise ne cherche pas à standardiser les modes de production. Par contre, elle aura intérêt à encourager la mobilité de certains travailleurs afin de coordonner et de contrôler la distribution des produits et services. Suivant la logique d'Edwards, nous pensons l'usage de pratiques de salaire variable visant à aligner le comportement des travailleurs à la stratégie de l'entreprise seront nécessaires, de même que des pratiques permettant de renforcer l'identification des travailleurs et leur engagement à la stratégie globale de l'entreprise.

Dans le cas d'une « reproduction » de ses activités internationales, l'entreprise dispose, en général, d'unités d'exploitations assez semblables, utilisant les mêmes technologies, employant des travailleurs au profil similaire et réalisant des tâches identiques. Edwards (2011) fait remarquer que dans cette situation, il est difficile de comprendre la motivation d'une entreprise à mettre en place

une politique globale de gestion de ressources humaines sans prendre en compte une troisième dimension de la stratégie d'internationalisation de ses activités, relative à la « standardisation » ou à la « différenciation » des produits ou services. Lorsqu'une entreprise fait le choix de la « standardisation », elle produit des biens ou offre des services identiques sur les différents marchés internationaux. En s'implantant dans un pays, elle vise avant tout à développer de nouveaux marchés locaux pour les distribuer. A l'opposé, la différentiation des produits et services a pour objectif de s'ajuster aux préférences des consommateurs ou aux régulations en vigueur dans les différents pays (Ibid. 2011). Pour répondre à ces spécificités, la maison mère doit accorder une grande autonomie à ses filiales. Face à cette différence en termes de stratégie commerciale, Edwards (2011) suggère que plus une entreprise fait le choix de la standardisation, plus elle sera incité à élaborer des politiques globales de gestion des ressources humaines.

A partir des éléments mentionnés ci-dessus, nous proposons l'hypothèse suivante:

Hypothèse 6a : *Les filiales d'entreprises multinationales dont la stratégie d'affaire repose sur une intégration de ses activités internationales, caractérisée soit par une segmentation verticale et une interdépendance forte soit, par une standardisation de ses produits, seront davantage concernées par la présence d'un système de rémunération variable compensatoire, reposant sur une vision rationnelle du contrôle des travailleurs. Ces outils lui permettront de mieux coordonner ses activités et d'aligner les intérêts des filiales sur la stratégie globale du groupe. Cela sera également le cas des pratiques visant à opérer un contrôle normatif, à court et à long termes, de la maison mère sur ses filiales, dans le but de renforcer l'identification et l'engagement des travailleurs à l'entreprise multinationale et à sa stratégie globale.*

Dans la même veine, nous ajouterons par ailleurs une autre hypothèse concernant plus particulière le niveau de spécialisation des produits/services au niveau local.

Hypothèse 6b : *Plus le niveau de spécialisation des activités d'une filiale locale est élevé, plus l'intensité de l'usage des pratiques de salaire variable de contrôle rationnel sera forte car les revenus du groupe seront plus largement dépendant d'un ou de quelques produits ou services « phare » locaux. Par ailleurs, l'usage de pratiques de rémunération variable visant à renforcer l'identification et l'engagement de travailleurs à la stratégie globale du groupe sera également plus intense lorsque la spécialisation des produits/services est élevée.*

5.3.2.7 *Les intérêts et préférences des acteurs pour les pratiques de salaire variable: Prise en compte de la politique globale de gestion des ressources humaines de la maison mère*

Comme nous le mentionnons dans le Chapitre 3, Milliman et al. (1991) ont mis en évidence, à partir d'une perspective contingente, le dilemme auquel sont confrontées les entreprises multinationales lors de la mise en œuvre d'un système global de gestion des ressources humaines. D'un côté, elles doivent veiller à maintenir une cohérence interne entre les pratiques de recrutement, de formation, de rémunération, etc. du groupe avec ses filiales, et de l'autre, elles doivent faire en sorte que ce système global soit compatible avec l'environnement légal, politique et social au niveau local (cohérence externe). Notons que la cohérence interne se concrétise par la mise en place de mécanismes de coordination et de contrôle des filiales (Ibid. 1991), tandis que la cohérence externe est garantie par l'octroi d'une certaine autonomie dans le chef des filiales. Celle-ci se traduit par la mise en œuvre de politiques et de pratiques différenciées afin de répondre aux spécificités locales.

Dans le même ordre d'idée, Taylor et ses collègues (Taylor et al. 1996) ont identifié trois types d'orientation philosophique de la politique globale de gestion des ressources humaines d'une entreprise multinationale. Ils distinguent la philosophie « adaptatrice » selon laquelle la maison mère est davantage orientée vers une politique de différentiation des pratiques de gestion des ressources humaines au niveau local; la philosophie « exportatrice », où la maison mère opte pour un transfert complet des politiques et des pratiques vers les filiales ; l'orientation « intégrative », permettant une responsabilité partagée au niveau de la prise de décision et de l'élaboration des pratiques. Cette distinction entre trois approches philosophiques est intéressante car elle permet de montrer qu'il n'y a pas qu'un simple arbitrage entre une approche globale ou locale, qui soit radicalement différenciée ou intégrée, et que la réalité peut être plus nuancée.

Dès lors, nous proposons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 7 *: Les filiales d'entreprise multinationale dont la politique globale de gestion des ressources humaines de la maison mère est orientée vers une philosophie « exportatrice » seront davantage concernées par l'usage de pratiques de rémunération compensatoires basées sur un contrôle rationnel des travailleurs ou de l'organisation. Ce sera toutefois moins le cas pour celles dont la maison mère a opté pour une orientation adaptatrice que pour celles dont la maison mère applique une philosophie intégrative. De plus, une approche intégrative de la gestion des ressources humaines ira de pair avec des pratiques d'identification à l'organisation ou d'engagement telles que la redistribution des profits ou la participation au capital de l'entreprise.*

Il est intéressant de souligner ici que toujours selon Taylor et al. (1996), l'orientation philosophique de la politique globale de gestion des ressources humaines aura un impact sur l'existence de fonctions coordinatrices (par exemple, un poste de directeur pour la gestion internationale des ressources humaines au sein de la maison mère) et la présence de mécanismes de transmission et de contrôle des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines. Ceci nous amène à la dimension suivante de notre cadre d'analyse concernant les dispositifs stratégiques de diffusion des pratiques.

5.3.2.8 Les ressources en termes de pouvoir dans le chef de la maison mère: Prise en compte de la présence d'autres outils organisationnels de coordination, de contrôle et de socialisation

Nous nous intéressons ici à la présence d'autres mécanismes ou dispositifs organisationnels de contrôle à distance des filiales, pouvant être mis en place par une maison mère. Selon Ferner et al. (2011), les « technologies de contrôle » constitue une ressource stratégique majeure contribuant à l'exercice du pouvoir à l'intérieur du groupe multinational, et permettant la mise en œuvre d'une politique globale de gestion des ressources humaines.

A travers une revue de la littérature, couvrant les années 1960 jusqu'à la fin des années 1980, sur les mécanismes de coordination et de contrôle pouvant exister entre la maison mère d'une entreprise multinationale et ses filiales, Martinez and Jarillo (1989) distinguent deux grandes catégories. Tout d'abord, il identifie les mécanismes de coordination et de contrôle formels, axés soit sur les structures organisationnelles soit, sur la centralisation dans la prise de décision ou le contrôle bureaucratique. Les études consacrées aux structures organisationnelles ont pour objectif de trouver la structure idéale d'un groupe multinational (exemples : division international par produits, services ou marques, division par zones géographiques, division par activités ou encore, des filiales nationales non-intégrées) en fonction de sa stratégie commerciale et du degré de complexité de son environnement international. D'autres études sur les mécanismes formels se sont intéressées au rapport d'autorité exercé par une maison mère sur ses filiales, à travers une prise de décision centralisée ou via des mécanismes de contrôle « bureaucratique » tels que des processus de formalisation et de standardisation des pratiques, ainsi que des systèmes de « reporting ».

A partir d'une étude de cas portant sur deux entreprises multinationales, l'une d'origine finlandaise et l'autre allemande, ainsi que sur leur filiale allemande respective, Geppert and Williams (2006) ont évalué l'influence de différentes approches stratégiques mises en œuvre par une entreprise multinationale en matière de prise de décision et de centralisation du pouvoir sur la capacité des directeurs locaux à élaborer des choix autonomes et à accroître leur pouvoir d'influence au sein du groupe. Sans trop de surprise, les résultats montrent que lorsqu'il y a une forte centralisation dans la

prise de décision, l'autonomie et le pouvoir d'influence de la filiale sont plus faibles. Toutefois, il est intéressant d'observer les réactions provoquées localement, lorsque la maison mère finlandaise a imposé un nouveau système de production standardisé à sa filiale allemande, caractérisée jusqu'alors par une production quasi « sur mesure » pour ses clients. Ce changement a provoqué d'importants conflits et d'intenses oppositions de la part des directeurs locaux, du comité d'entreprise et des employés vis-à-vis de la maison mère. Au contraire, la politique de décentralisation dans la prise de décision appliquée par la multinationale allemande et basée, en outre, sur la négociation collective avec les différentes parties prenantes a permis non seulement une certaine autonomie dans le chef de la filiale mais aussi, l'émergence d'innovations (Ibid. 2006).

La deuxième catégorie de mécanismes de contrôle et de coordination identifiée par Martinez and Jarillo (1989) inclut des mécanismes plus récents, moins formels, et présentant davantage de subtilité dans la manière de développer des relations entre les différentes entités d'une entreprise multinationale. Ces dispositifs intégrateurs visent le plus souvent à améliorer la communication, à encourager la diffusion d'une culture d'entreprise ou à adopter certains types de comportement, comme par exemple le développement de la mobilité internationale des directeurs ou la mise en place des mécanismes de « socialisation ». Selon les auteurs, ces mécanismes ne se substituent pas forcément aux mécanismes plus formels, mais permettent d'apporter davantage de flexibilité aux entreprises qui doivent répondre non seulement aux différents contextes locaux des filiales mais aussi, qui veulent exploiter les expertises et les savoir-faire locaux afin de créer de nouvelles compétences au niveau global. Dans le même ordre d'idée, Tregaskis et al. (2010) parlent de structures sociales d'apprentissage transnational (« transnational social learning structure ») définies comme « *un ensemble de structures intra-organisationnelles qui soutiennent l'apprentissage par-delà les frontières*. » (Tregaskis et al. 2010: 482). Dans un contexte international, les entreprises utilisent principalement quatre dispositifs : l'envoie d'expatriés, la collaboration à des groupes de projet ou des groupes de travail au niveau international, l'instauration de comités formels internationaux et enfin, la participation à des réseaux informels internationaux. Ces structures visent à faciliter le développement, l'accès et la diffusion de politiques, de compétences organisationnelles, d'une culture d'entreprise, de bonnes pratiques et d'un savoir-faire au niveau global (Ibid. 2010).

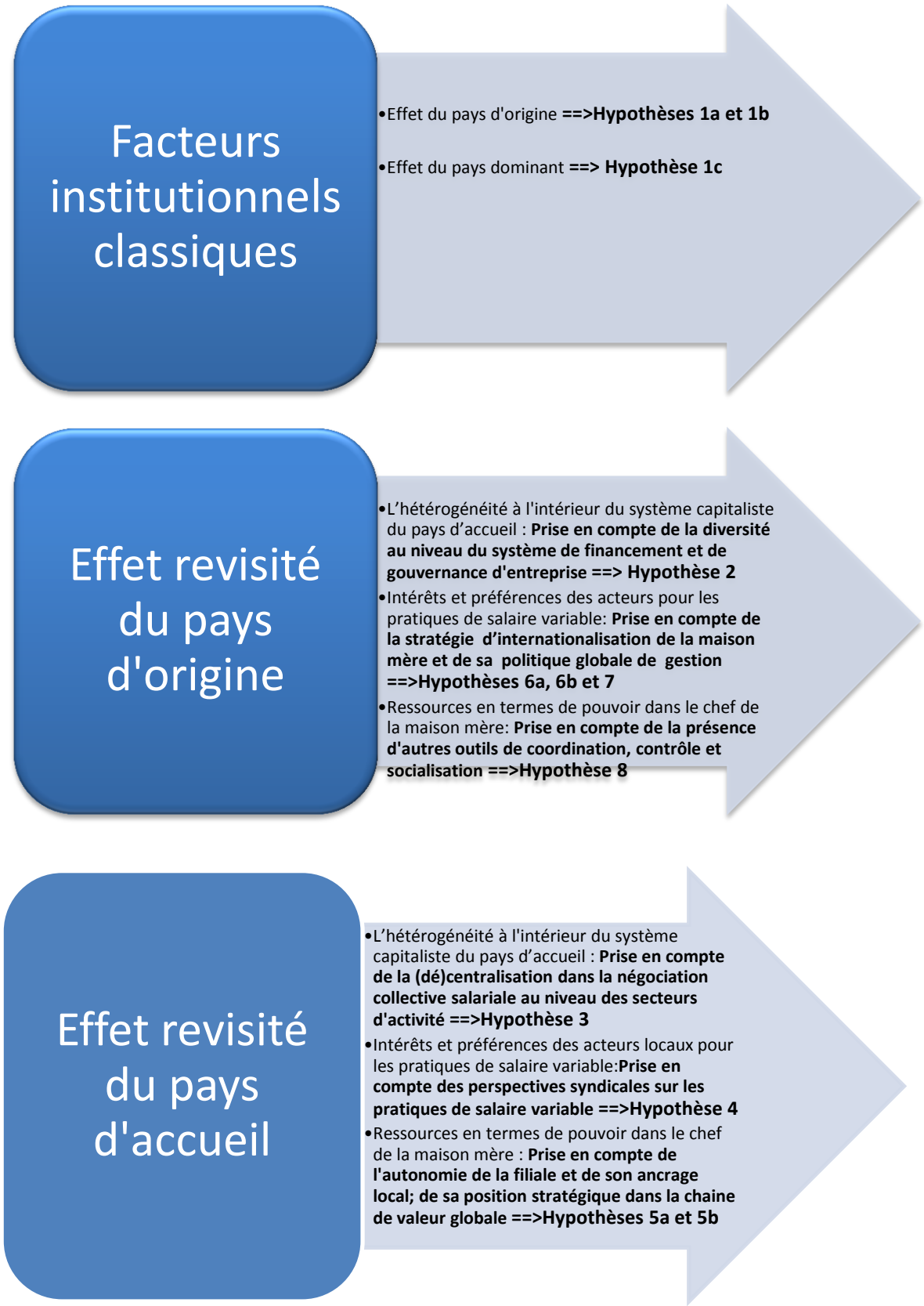
En résumé, nous pensons que la présence d'autres structures et dispositifs formels et informels de contrôle, de coordination et de socialisation distance s'inscrivent dans une certaine culture de la gestion globale d'une entreprise multinationale, et vont encourager l'usage de pratiques de rémunération variable. Par conséquent, nous posons l'hypothèse selon laquelle :

Hypothèse 8: *Les mécanismes de coordination, de contrôle et de socialisation autour des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines s'inscrivent dans une certaine culture de la gestion globale d'une entreprise multinationale, et vont coexister avec l'usage des pratiques de rémunération variable dans les filiales locales. Précisons toutefois que les mécanismes de contrôle bureaucratique vont plutôt s'associer à des pratiques de salaire variable compensatoires axées sur un contrôle « rationnel » des travailleurs, tandis que les mécanismes de socialisation des membres de l'organisation vont davantage s'inscrire dans une approche normative du contrôle et coexister avec des pratiques de salaire variable de récompense ou d'identification à l'entreprise.*

5.3.3 Résumé des hypothèses

Dans la Figure IV ci-dessous, nous dressons un récapitulatif des hypothèses posées précédemment. Les premières hypothèses (H1a, H1b et H1c) ne sont pas innovantes dans le sens où l'effet du pays d'origine et l'effet du pays d'accueil « classique » ont déjà été testés dans de précédentes cherches. Les hypothèses H2, H6a, H6b, H7 et H8 s'insèrent dans notre conception revisitée de l'effet du pays d'origine, et les hypothèses H3, H4, H5a et H5b, dans la version revisitée de l'effet du pays d'accueil.

Figure IV. Résumé des hypothèses



PARTIE II

Cette deuxième partie de la thèse est consacrée à l'analyse empirique. Elle a pour but de confronter notre cadre d'analyse présenté précédemment ainsi que les hypothèses qui en ont découlé à des données observables (Quivy and van Campenhoudt 2006). Avant de passer, dans les chapitres sept et huit, à l'analyse des données à proprement parler, nous allons décrire, dans le chapitre six, l'ensemble de la méthodologie mise en œuvre pour la récolte des données, ainsi que la manière dont nous avons opérationnalisé notre modèle théorique.

6 Chapitre 6 : Méthodologie et modèle opératoire

Dans ce chapitre six, nous commencerons, dans un premier temps, par rappeler le contexte initial de la recherche et justifierons ensuite ce qui nous a encouragé à opter pour une analyse quantitative. Nous définirons alors notre population cible et décrirons la démarche suivie pour la construction de notre base de données. Dans les points suivants, nous détaillerons la méthode d'échantillonnage et présenterons le questionnaire d'enquête ainsi que les différentes sections qui le composent, les personnes qui ont été sélectionnées pour y répondre, et le mode d'administration du questionnaire. Enfin, nous discuterons des forces et des faiblesses de la méthodologie de la recherche. Dans un second temps, nous allons procéder à l'opérationnalisation de notre modèle théorique en précisant tout d'abord, la manière dont nous avons construit les variables dépendantes du modèle et ensuite, la façon dont nous avons opérationnalisé l'ensemble de nos variables explicatives sur base de ce qui a déjà été réalisé dans la littérature.

6.1 Méthodologie de la recherche

6.1.1 Le contexte de la recherche

La partie empirique de la thèse repose sur une enquête par questionnaire menée dans des filiales d'entreprises multinationales présentes en Belgique. Elle s'insère dans le cadre d'un projet international autour d'une vaste étude des entreprises multinationales et de leurs pratiques en matière d'emploi, incluant dix pays[19], et étant coordonnée par le Centre de recherche Interuniversitaire sur la Mondialisation et le Travail (« CRIMT ») au Canada. Ce projet rassemble des chercheurs et collaborateurs réunis au sein d'un réseau international appelé INTREPID (« *Investigation of Transnationals' Employment Practices: an international database* ») dans le but de mieux comprendre la manière dont ces entreprises s'ajustent aux différents contextes institutionnels

[19] Argentine, Australie, Belgique, Canada, Danemark, Espagne, Irlande, Mexique, Norvège, Royaume-Uni

et sociétaux[20]. En Belgique, l'enquête nationale résulte d'une collaboration entre l'UCL et des chercheurs de la KULeuven (Professeure Valeria Pulignano et Vickie Decocker, doctorante). En étroite coopération avec nos collègues de la KULeuven, nous avons couvert des entreprises à Bruxelles, en Flandre et en Wallonie.

Notons que le Royaume-Uni, l'Espagne, l'Irlande et la Canada ont été les premiers pays à avoir initié l'enquête, et l'ont réalisée entre 2005 et 2007. Les autres pays se sont ajoutés progressivement. Jusqu'à présent, notre pays est le dernier à avoir intégré le projet. Mis à part l'intérêt évident d'exploiter chacune des bases de données nationale, l'objectif à terme est de mener des études comparatives entre les pays participants, ce qui contribuera à enrichir considérablement la recherche sur les entreprises multinationales.

6.1.2 L'approche quantitative

De nombreuses études empiriques en gestion, consacrées aux entreprises multinationales, ont été réalisées à partir d'études de cas présentant un certain nombre d'inconvénients. Par exemple, Edwards et al. (2007b), à travers une revue de la littérature, pointent leur manque de représentativité, les chercheurs travaillant sur des échantillons de taille réduite, se focalisant sur certains secteurs d'activités ou certaines nationalités (notamment, les multinationales américaines) ou encore, se concentrant sur des filiales nouvellement établies (« greenfield investments »). Ils mentionnent également le fait que certaines études ont mobilisé des données provenant d'enquête dont l'objectif premier était autre que l'étude des pratiques et des relations d'emploi, limitant par là-même l'information à ce sujet. A travers une étude sur les biais de sélection dans les études de cas menées dans le domaine du commerce et de la gestion, Collinson and Rugman (2010) ont élaboré un top 200 des entreprises les plus étudiées dans les articles de revues scientifiques, en 2004 et en 2009. A partir de ce groupe d'entreprises, ils ont identifiés une série de biais interconnectés et montrent que les études ont tendance à se concentrer principalement sur les entreprises américaines, de grande taille, dans le secteur de l'industrie, et occupant une position dominante dans les sous-secteurs d'activité concernés. De plus, il s'agit également le plus souvent d'entreprises existant de longue date, disposant d'une marque commerciale forte et largement reconnue dans le monde. Finalement, ces entreprises ont pour point commun d'avoir une couverture géographique importante, développant leurs activités dans de nombreux pays. Face à ces résultats, Collinson and Rugman (2010) considèrent que les pratiques de gestion adoptées par des entreprises « exemplaires » telles qu'IBM, Ford motor ou Microsoft, majoritairement mises en avant dans la littérature, ne sont pourtant pas représentatives de la majorité des autres entreprises qui connaissent des situations très différentes.

[20] http://www.crimt.org/FR_CRIMT_Themes.html#p11

Afin de pallier ces limites, nous avons décidé de mener une enquête qui soit la plus représentative possible des pratiques et des relations d'emploi dans les entreprises multinationales présentes en Belgique. McDonnell et al. (2007) rappellent qu'en réalisant une enquête à grande échelle sur les entreprises multinationales dans un pays en particulier, il est possible de généraliser les résultats à l'ensemble de la population cible. Toutefois, réaliser une enquête sur des données représentatives implique de choisir une méthode d'échantillonnage appropriée à partir d'une liste de la population de référence qui soit la plus complète et la plus précise possible (Ibid. 2007).

6.1.3 Définition de la population cible et construction de la base de donnée

Notre population de référence est composée de moyennes et grandes entreprises multinationales de nationalité belge et étrangère, ayant des activités sur le territoire belge. Elle est définie selon deux critères précis dont le premier repose sur la nationalité de l'entreprise, afin de pouvoir distinguer les entreprises multinationales étrangères des entreprises multinationales belges. En effet, il nous a semblé pertinent de pouvoir comparer les pratiques des entreprises étrangères avec des entreprises domestiques de même « gabarit ». La nationalité de l'entreprise multinationale est établie en fonction du lieu où est localisé le siège social de la maison mère, cette dernière étant définie comme l'ultime propriétaire (« global ultimate owner », « GUO ») c'est-à-dire, l'organisation étant à la tête du groupe et possédant au moins 50.01% des titres de propriété de la filiale. Par conséquent, notre liste d'entreprises multinationales belges et étrangères sont respectivement celles dont le siège social de la maison mère est situé en Belgique et à l'étranger, et représentant l'actionnaire majoritaire ultime de la filiale basée en Belgique.

Le second critère délimitant notre population cible est basé sur un seuil d'emploi en Belgique et dans le monde. Pour les entreprises multinationales opérant sous le contrôle d'une maison mère établie à l'étranger, un minimum 500 employés dans le monde était requis pour l'ensemble du groupe parmi lesquels au moins 100 travailleurs devaient être basés en Belgique. Pour les entreprises multinationales belges, le seuil d'emploi dans le monde était également fixé à 500 travailleurs dont au moins 100 étaient employés dans des filiales étrangères du groupes. Notons que par « travailleurs », nous entendons uniquement les travailleurs réguliers c'est-à-dire, tous les travailleurs à l'exception des travailleurs intérimaires et occasionnels (ex.: travailleurs saisonniers). Ces critères au niveau de l'emploi s'inspirent de la définition d'une entreprise multinationale issue de la Directive du Comité d'Entreprise Européen (94/45/EC), dont les seuils ont toutefois été révisés à la baisse (passant de 1000 à 500 travailleurs dans le monde et de 150 à 100 emplois en Belgique ou en dehors de la Belgique pour les multinationales belges) dans le but d'intégrer les entreprises de taille moyenne et de disposer d'une base de données fiable tout en garantissant la présence de structures de gouvernance au sein de ces entreprises (McDonnell et al. 2007). Précisons encore que pour la

Belgique, ces seuils garantissent la présence d'organes représentatifs des travailleurs tels qu'un comité d'entreprise, un comité de prévention et de protection au travail et une délégation syndicale.

Il n'existe aucune base de données exhaustive des entreprises multinationales ayant des activités en Belgique. Dès lors, il a fallu que nous constituions notre propre *base de population* qui soit la plus complète possible. Nous avons travaillé tout d'abord à partir de deux bases de données bien connues: *AMADEUS* et *BELFIRST*.

BELFIRST est une base de données factuelles disponible sur Internet, fournissant des informations sur la situation comptable et financière des sociétés belges et luxembourgeoises. Cette base présente :

- les comptes annuels et ratios financiers de toutes les sociétés belges (env. 290.000) déposés auprès de la Banque Nationale de Belgique[21] ;
- les comptes annuels et ratios financiers des principales sociétés luxembourgeoises déposés auprès des greffes ;
- des données générales (noms des actionnaires et mandataires, adresse, date de création, forme juridique etc.), informations sur les protêts, assignations à l'ONSS et jugements.

La période couverte est l'année en cours, à savoir, au moment où nous avons constitué notre population, l'année 2012. Notons qu'une mise à jour des données de BELFIRST est faite de manière hebdomadaire.

La base de données en ligne permet d'effectuer une sélection des entreprises sur base d'une série de critère dont la plupart de nos critères évoqués ci-dessus. Nous avons entrepris la recherche via BELFIRST en partant de l'approche « bottom-up » c'est-à-dire, de la base de la structure du groupe (la filiale belge) pour remonter ensuite vers la tête de groupe (le propriétaire ultime). Nous avons procédé aux étapes successives suivantes :

- Premièrement, nous avons sélectionné le statut « active » de l'entreprise pour garder uniquement les entreprises en activité et rejeter celles ayant un statut légal transitoire, comme les cas de faillite, par exemple.
- Nous avons ensuite sélectionné le critère de taille d'emploi de la filiale: $n \geq 100$
- Concernant le critère de la propriété, nous avons sélectionné les entreprises détenues par un propriétaire situé soit en Belgique, soit à l'étranger. Le propriétaire ultime ou la tête de groupe est généralement situé au-dessus de l'actionnaire immédiat possédant au moins

[21] Il s'agit d'une obligation légale pour la plupart des entreprises (cf. Site web de la Banque Nationale de Belgique, http://www.nbb.be)

50.01 % des parts de l'entreprise. Dans certains cas, ils peuvent être les mêmes mais afin d'en avoir la certitude, nous avons dû vérifier l'ensemble de la structure de propriété du groupe, pour chaque entreprise, dans le but d'identifier la maison mère ultime et sa nationalité. De plus, nous avons également dû vérifier le critère d'emploi dans le monde pour l'ensemble de groupe, afin de nous assurer que son nombre atteigne bien les 500 travailleurs requis.

Une fois tous ces critères introduits, nous avons dû ajuster la liste d'entreprises en tenant compte de deux éléments. Premièrement, la base de données *BELFIRST* inclut également les filiales situées au Luxembourg, nous les avons donc retirées de la liste. Deuxièmement, un problème émanait du critère d'emploi. En effet, notre liste contenait bien l'ensemble des filiales belges d'un même groupe multinational, chacune composée d'au moins 100 salariés toutefois, elle excluait les filiales ayant un nombre de travailleurs inférieur à 100 mais dont la somme, à travers les différents sites d'exploitation, atteignait 100 travailleurs ou plus. Le même problème s'est également posé pour les multinationales belges et nous avons également dû vérifier que la somme du nombre de travailleurs en dehors de la Belgique et réparti dans différentes filiales, atteignait au moins 100 travailleurs dans l'ensemble. Au final, 1928 entreprises répondaient à nos critères dans Belfirst.

La deuxième base de donnée à partir de laquelle nous avons construit notre population est *AMADEUS*, une base de données factuelles contenant des informations financières sur près de 9.000.000 d'entreprises publiques et privées dans 38 pays européens. Cette base combine des données provenant de plus de 35 fournisseurs spécialisés en données régionales. Une mise à jour est réalisée semestriellement.

A partir de cette base de données également disponible sur Internet, nous avons fait une recherche partant du haut de la structure du groupe multinational pour redescendre vers les filiales, selon l'approche « top-down ». Nous avons donc fait notre sélection à partir des étapes suivantes :

- Le statut de l'entreprise : « active ». Tout comme dans BELFIRST, nous avons gardé uniquement les entreprises actives et avons rejeté celles ayant un statut légal transitoire (ex. : les cas de faillite).
- Le nombre d'emplois de l'entreprise dans le monde: $n \geq 500$
- La propriété : comme précédemment, nous avons choisi les entreprises propriétaires de filiales à raison de minimum 50.01% des parts, et ayant minimum 100 travailleurs en Belgique (pour les multinationales étrangères) ou 100 travailleurs en dehors de la Belgique (pour les multinationales belges).

Au total, 926 entreprises ont été sélectionnées dans Amadeus, sur base de ces critères.

Les recherches via *BELFIRST* et *AMADEUS* se sont révélées être très complémentaires car elles nous ont permis de reconstituer la structure des groupes en identifiant les filiales, les structures intermédiaires et les têtes de groupes et ainsi, éviter les doublons en sélectionnant plusieurs fois la même entreprise multinationale. A l'issu de ce processus, nous avons pu identifier une population s'élevant à 879 entreprises multinationales.

A partir cette liste de 879 entreprises, nous avons encore procédé à quatre phases de vérification (« screening »). La première phase consistait à corriger et à compléter certaines informations à partir d'une troisième base de données, *Trendstop*, contenant des informations sur 150.000 entreprises et 350.000 dirigeants et cadres en Belgique. Pour chacune des entreprises de notre liste, nous avons vérifié les chiffres en matière d'emploi, les coordonnées des entreprises, les noms et les adresses e-mail du directeur ou du responsable des ressources humaines. Lorsque l'entreprise multinationale disposait d'un directeur des ressources humaines dans chacune des filiales, nous contactions prioritairement celui de la filiale ayant le plus grand nombre de travailleurs, afin de garantir une meilleure représentativité de notre échantillon. Notons que notre objectif final était d'obtenir une interview dans une seule filiale par groupe multinational présent en Belgique. En cas de non réponse ou de refus, nous nous rabattions alors sur la seconde filiale ayant le plus haut niveau d'emploi, et ainsi de suite. Dans le cas où il n'y avait aucun directeur ou responsable des ressources humaines dans les filiales, nous prenions pour cible le seul directeur générale de l'entreprise.

La deuxième phase de vérifications s'est faite à partir de différentes sources (rapports annuels, sites web des entreprises, site web LinkedIn, articles de presse) afin de croiser les chiffres sur l'emploi, d'identifier les personnes de contact et leurs coordonnées, et de nous informer d'éventuels cas de faillite ou de rachat d'entreprise. Lors d'une troisième phase, nous avons téléphoné à chacune des entreprises de notre liste, dans le but de vérifier les informations récoltées et de tenter d'obtenir une conversation avec le directeur ou responsable des ressources humaines. Enfin, une fois les informations vérifiées, notre quatrième phase consistait en l'envoi de courriels au directeur ou responsable des ressources humaines, dans le but de vérifier encore une fois les informations concernant l'emploi et la propriété du groupe, mais aussi pour présenter l'enquête et solliciter un rendez-vous pour réaliser l'entretien.

Comme on peut le voir dans le tableau V ci-dessous, à l'issu de ces quatre phases de vérification additionnelle, nous avons exclu de la population initiale (n= 879), les doublons restant (c'est-à-dire, les entreprises appartenant à la même maison mère) (n=22), celles qui finalement, ne correspondaient pas aux critères de sélection malgré les informations reprises dans BELFIRST et

AMADEUS (n=145), ainsi que les entreprises pour lesquelles nous avons été dans l'incapacité de vérifier à nouveau les critères de sélection sur base d'un entretien téléphonique préalable, du bilan social de l'entreprise ou encore, de son site Internet (n =203). Au terme de l'ensemble de ces opérations, notre population éligible comprenait 509 entreprises multinationales.

Tableau V. Ventilation de la population (« population screening ») sur base de quatre phases de vérification additionnelles

	Effectif
Population initiale	N=897
Critères de suppression :	
- Double occurrence	22
- Non-respect des critères de sélection	145
- Informations manquantes (impossibilité de vérifier les critères de sélection ou de prendre contact avec le DRH, ou encore, refus de participer à l'entretien téléphonique préalable)	203
Population eligible	N=509

6.1.4 Méthode d'échantillonnage

Théoriquement, la procédure d'échantillonnage aléatoire correspond à la méthode d'échantillonnage la plus simple (Rao 2000). Elle consiste à choisir au hasard les individus d'une population de référence, indépendamment de toutes leurs caractéristiques ou propriétés, sous la condition que chacun de ces individus aient une probabilité identique d'être tiré au sort et de faire partie de l'échantillon. Cette méthode présente deux avantages (Martin 2012) : d'une part, contrairement à d'autres méthodes, elle ne nécessite pas de connaître à l'avance les caractéristiques générales de la population de référence (ex. : l'âge, le sexe, la nationalité, la taille, etc.) et d'autre part, elle fournit des indications fiables et non-biaisées d'une population. Dans notre cas, nous n'avons pas, à proprement parlé, effectué de tirage au sort. La taille de notre population de référence n'étant pas démesurément grande, nous avons choisi de prendre contact avec l'ensemble des entreprises, à plusieurs reprises, afin de maximiser le taux de réponse et par conséquent, la dimension de notre échantillon.

Notons toutefois qu'en pratique, garantir à chaque individu la même chance d'être sélectionné n'est pas si facile. En effet, cela suppose tout d'abord que l'on dispose préalablement d'une base de sondage c'est-à-dire, la liste exhaustive et sans erreur des individus composant la population (Martin 2012). Lors de la construction de notre liste de la population, nous n'avons pas été en mesure de vérifier si les critères de sélection pour l'ensemble des entreprises de notre population initiale étaient corrects. Comme nous venons de le détailler dans le point précédent, certaines entreprises ou personnes de contact n'étaient pas joignables ni par téléphone, ni par courriel, ou n'étaient tout simplement pas en mesure de confirmer les informations dont nous disposions concernant le taux d'emploi ou la nationalité de la maison mère. Par ailleurs, lors de la prise de contact par téléphone ou par courriel dans le but de solliciter un rendez-vous pour l'entretien, nous nous sommes rendu compte que certaines personnes étaient beaucoup moins accessibles que d'autres. Ce fut le cas dans certaines entreprises qui refusaient de nous donner le numéro de téléphone directe voir même, l'adresse électronique d'un de leur dirigeant. De même, certaines personnes, pour différentes raisons (exemple : lorsque la personne avait un agenda trop chargé, manquait d'intérêt pour l'enquête ou encore, en cas de mauvaise situation financière de l'entreprise ou de contexte sociale tendu) ont refusé plus facilement que d'autres de répondre à l'enquête. Dès lors, face à tous éléments que nous venons de mentionner, il est important de ne pas sous-estimer les biais de base de sondage (Martin 2012).

A l'issue de la prise de contact (par téléphone et par e-mail) auprès de l'ensemble de notre population éligible (n=509), on peut voir, dans le tableau VI ci-dessous, que 216 entreprises n'ont pas réagi à notre demande d'entretien, 92 ont refusé de participer à l'enquête, et 201 ont accepté de faire l'entretien. Au final, 194 questionnaires ont pu être pris en considération pour notre analyse, ce qui constitue 38% de notre population éligible.

Tableau VI. Résultat de la prise de contact pour solliciter un entretien

	Effectif (n=)
N'a finalement pas répondu à notre demande d'entretien	216
A refusé de participer à l'enquête	92
Entreprises interviewées	201
Total population éligible	509
Questionnaires valides	194

6.1.5 Elaboration et administration du questionnaire

L'objectif de l'enquête étant, à terme, de mener des analyses comparatives entre les pays participants (ce qui ne rentre toutefois pas dans le cadre de cette thèse), il était important de conserver une trame commune au questionnaire d'enquête. Le questionnaire belge s'est largement inspiré de ceux élaborés par les équipes du Royaume-Uni, de l'Australie, de l'Irlande, de la Norvège et du Danemark, tout en l'adaptant au contexte belge, afin de faire sens aux questions posées. Le questionnaire de base était rédigé en anglais, puis il fut traduit en français et en néerlandais afin de que le répondant puisse utiliser la langue avec laquelle il se sent le plus confortable pour réaliser l'entretien, du fait que nous couvrions l'ensemble du territoire belge. Avant de commencer les entretiens, nous avons également testé le questionnaire auprès de plusieurs personnes issues du monde de l'entreprise, afin de nous assurer de la clarté des questions posées.

Le questionnaire belge inclut onze sections et comprends deux grandes catégories de questions. La première catégorie se concentre sur la structure organisationnelle et les processus organisationnels internes à l'entreprise multinationale. La structure organisationnelle inclut des variables telles que le nombre de salariés (en Belgique et dans le monde), l'âge de l'entreprise, le principal secteur d'activité, le degré de diversification de l'activité; la structure du groupe (ex. division géographique, division sur base des produits ou des services, structure matricielle, etc.), la nationalité, la position stratégique de certains pays (ex. si le siège de la division européenne se trouve en Belgique ou si la Belgique a développé des activités-clé telle que la R&D), etc. Les questions relatives aux processus organisationnels intègrent aussi bien les dispositions formelles qu'informelles. Les dispositions formelles concernent, par exemple, l'étendue de la prise de décision hiérarchique « standardisée », des questions relatives à l'émission et la diffusion de politiques d'emploi, l'utilisation d'outil de contrôle de gestion et de systèmes de planification, etc. Les dispositions informelles ont trait à l'existence de dispositifs de réseaux (ex. groupes de projet ou de travail au niveau international), l'envoi d'expatriés, etc.

La deuxième catégorie de questions couvre des pratiques d'emploi dans quatre grands domaines de la gestion des ressources humaines : les systèmes de rémunération et la gestion des performances, la formation et le développement des compétences, la communication interne et la participation des travailleurs au processus travail, et les relations collectives du travail dans l'entreprise. Cette dernière section est celle qui a la plus été adaptée en fonction du contexte belge.

D'octobre 2012 à mai 2013, les questionnaires ont été administrés auprès de directeurs ou des cadres supérieurs du département des ressources humaines, dans les filiales belges de grandes et moyennes entreprises multinationales d'origine belge ou étrangère. Nous avons mené les entretiens en face-à-face, en utilisant la méthode « CAPI » (« computer assisted personal interview ») c'est-à-dire, via un questionnaire électronique installé sur un ordinateur portable. Ce système présente l'avantage que les réponses données sont directement enregistrées dans un fichier informatique, nous épargnant ainsi tout le travail et de potentielles erreurs d'encodage. De plus, cette méthode repose sur une série de filtres ou d'indicateurs logiques, permettant d'éviter un grand nombre d'incohérences dans les réponses. Notons enfin que le questionnaire était relativement long, la durée moyenne d'un entretien étant comprise entre 1h20 et 1h30. Dès lors, le fait de rencontrer les répondants en face-à-face, dans le cadre d'un rendez-vous fixé préalablement, nous garantissait un taux de réponse élevé sur l'ensemble du questionnaire.

6.1.6 Les limites inhérentes aux choix méthodologiques

Sans doute, plusieurs limites inhérentes aux choix méthodologiques peuvent être posées. Sans vouloir prétendre à l'exhaustivité, nous en mentionnerons principalement deux pour conclure ce chapitre. Le premier a trait au biais de « désirabilité sociale » et le second, aux limites de l'enquête par questionnaire.

Premièrement, si certains biais de réponse ont pu être réduits grâce à l'utilisation de filtres informatiques dans notre questionnaire électronique, d'autres biais liés aux modes d'administration du questionnaire peuvent être présents. Selon Butori and Parguel (2010), un certain nombre de travaux ont pu montrer que lorsque la collecte de donnée est administrée par un enquêteur, cela permet de réduire les taux de non réponse ainsi que les réponses de type « je ne sais pas » ou encore, de réduire les fluctuations dans les réponses basées sur des échelles d'évaluation subjective (voir par exemple les travaux récents de (Heerwegh and Loosveldt 2008). Par contre, les entretiens en face-à-face engendreraient un biais de désirabilité plus important. La désirabilité sociale est définie comme « *un ensemble d'attitudes culturellement acceptables et approuvées mais dont la probabilité d'occurrence est, en réalité, peu élevée*. » (Crowne and Marlowe 1967: 354). Dans le cas de notre enquête sur les pratiques et les relations d'emploi dans les entreprises multinationale, la

plupart des questions concernent des pratiques effectives dans l'organisation. Toutefois, il se peut que les répondants aient voulu donner la meilleure image possible de leur entreprise à l'enquêteur. Si un des moyens de réduire ces biais consiste à renforcer l'anonymat du répondant, Butori and Parguel (2010) montrent cependant que l'utilisation de questionnaire en ligne n'a pas forcément de meilleurs résultats. Par exemple, les auteurs ont démontré que lorsque l'enquêteur est identifié au moyen d'une photo et qui plus est, est perçu comme « attractif » ou « sympathique » par le répondant, cela a tendance à augmenter le biais de désirabilité. Afin de limiter tant que possible ce type de biais, nous avons insisté, à plusieurs reprises lors de l'entretien, sur le caractère confidentiel de l'enquête, en garantissant d'emblée que ni le nom de l'entreprise, ni celui du répondant n'apparaitront dans quelconques publications. En ce sens, Javeau (1992) insiste sur le fait de ne pas mépriser les problèmes *éthiques* et *déontologiques*, en veillant à effacer tout élément permettant d'identifier le répondant et à ne pas utiliser les données à mauvais escient. Selon lui, les universités ont toutefois la capacité de fournir ces garanties. Nous espérons que le fait d'avoir mené cette recherche dans un cadre universitaire ait joué en notre faveur.

D'autres limites liées à la méthode de recueil des données par questionnaire peuvent être évoquées. Au-delà de l'ampleur et du coût liés aux procédés, Quivy and van Campenhoudt (2006: 172) mentionnent notamment la « *superficialité* » des réponses, pouvant empêcher l'étude de certains processus ou éléments de compréhension. Ils estiment toutefois que « *Le plus souvent, cette lacune est moins liée à la méthode elle-même qu'aux faiblesses théoriques ou méthodologiques de ceux qui l'appliquent*. » (Ibid. 2006 : 172). Cette remarque nous a rappelé la nécessité d'élaborer, au cours de cette thèse, une réflexion théorique poussée et approfondie, afin de pouvoir nous reposer sur des éléments de compréhension, indispensables à l'interprétation de nos données.

6.2 Modèle opératoire

6.2.1 Opérationnalisation des variables dépendantes

A partir des éléments théoriques présentés dans le premier chapitre de la thèse, nous souhaiterions, a priori, distinguer quatre catégories de pratiques de salaire variable pouvant exister dans les entreprises. Tout d'abord, rappelons que certaines pratiques de salaire variable s'inscrivent dans des idéologies managériales ou des paradigmes de gestion des ressources humaines distincts. Par exemple, une approche managériale fortement axée sur le contrôle de la performance (« high performance management ») se différencie d'une gestion davantage orientée sur l'engagement des travailleurs et leur identification à l'entreprise (« high commitment management ») (Bell 2000, Barley and Kunda 1992). La première est assimilée à une idéologie de « compensation » basée sur le principe d'une rémunération « juste » et « équitable » en fonction du niveau d'effort, de la quantité

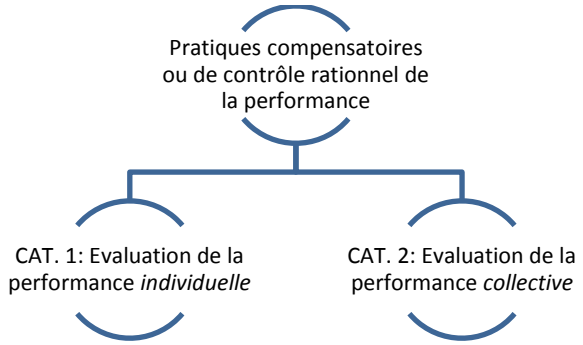
ou de la qualité du travail fourni. Elle repose sur un contrôle « rationnel » des comportements des travailleurs à travers une évaluation de leur productivité ou de leur performance ou celle de l'organisation dans son ensemble. La seconde approche, celle de la « récompense » venant en sus du salaire habituel, vise à encourager la motivation, la satisfaction des travailleurs et leur loyauté envers leur entreprise et constitue une forme de control plutôt « normative » des travailleurs (Bell 2000). L'idée sous-jacente consiste à penser qu'en s'identifiant à leur organisation et en ayant un niveau d'implication élevé, les travailleurs donneront le meilleur d'eux même à l'entreprise.

Dès lors, nous considérons une première catégorie de pratiques de salaire variable « compensatoires », basée sur un contrôle « rationnel », reposant sur des outils de mesure de la productivité ou de la performance des travailleurs, et pour laquelle une compensation financière est prévue. Dans notre questionnaire d'enquête, ces pratiques ont été définies comme « *la partie du salaire attribuée en fonction du mérite du travailleur, de sa performance ou de ses résultats, ou encore, les bonus liés à la performance ou la rémunération au rendement.* ». Parmi ces pratiques, nous faisons également la différence entre celles orientées sur l'individu ou sur le collectif. Les premières ont tendance à encourager la concurrence entre les travailleurs et favorisent l'individualisme. Elles incitent les travailleurs à augmenter leurs efforts personnels pour lesquels ils seront récompensés indépendamment de la performance des autres travailleurs (Heywood and Jirjahn 2006). Les secondes incitent davantage développer la coopération et la confiance entre les travailleurs et peuvent, dans une certaine mesure, pallier certains effets pervers de l'évaluation des performances individuelles tels que les problèmes de fiabilité, de validité ou les comportements individualistes (cf. Chapitre 1). Notons toutefois que les systèmes de salaire variable basés sur une évaluation collective de la performance ont aussi leurs limites car ils peuvent avoir pour effet de renforcer le contrôle mutuel et la pression entre collègues (Heywood and Jirjahn 2006). Parmi ces pratiques « collectives », on peut encore distinguer celles basées sur une évaluation de la performance d'une équipe de travailleurs ou d'un département, de celles orientées sur la performance de l'organisation dans son ensemble. Ces dernières suppose l'évaluation d'objectifs fixés à l'avance comme par exemple, l'augmentation des quantités produites ou vendues ou encore, l'obtention d'un brevet ou d'un label de qualité.

Ajoutons encore que les pratiques « individualistes » peuvent s'adresser à un groupe restreint de travailleurs (« narrow-based » system of practices) tel que le personnel de direction de l'entreprise, ou bien elles peuvent concerner l'ensemble des travailleurs (« broad-based » system of practices) ce inclus, les employés/ouvriers.

La Figure V ci-dessous reprend les deux catégories de pratiques de salaire variable compensatoires ou de contrôle rationnel des employés/ouvriers et de personnel de direction.

Figure V. Les pratiques de salaire variable compensatoires ou de contrôle rationnel des employés/ouvriers et du personnel de direction



Dans notre questionnaire, nous avons posé les questions reprises dans le Tableau VII ci-dessous, nous permettant d'identifier les deux premières catégories de pratiques de salaire variable pour les employés/ouvriers et le personnel de direction.

Tableau VII. Questions du questionnaire d'enquête relatives aux pratiques de salaire variable compensatoires ou de contrôle rationnel des employés/ouvriers et du le personnel de direction

Questions	Types de réponse
D7.1 Existe-t-il un système de rémunération variable pour les employés/ouvriers en Belgique?	Dichotomique (oui-non)
D7.2 Existe-t-il un système de rémunération variable pour les directeurs en Belgique?	Dichotomique
D8a1. Quelle est l'importance de la performance individuelle pour la détermination de la part variable du salaire des employés/ouvriers?	Échelle de Likert (1= pas du tout important ; 2=peu important ; 3=moyennement important ; 4=important ; 5= très important)
D8b1. Quelle est l'importance de la performance individuelle pour la détermination de la part variable du salaire des directeurs?	Échelle de Likert
D8a2. Quelle est l'importance de la performance d'une équipe ou d'un groupe de travailleurs pour la détermination de la part variable du	Échelle de Likert

salaire des employés/ouvriers?	
D8b2. Quelle est l'importance de la performance d'une équipe ou d'un groupe de travailleurs pour la détermination de la part variable du salaire des directeurs?	Échelle de Likert
D8a3. Quelle est l'importance de la performance de l'organisation pour la détermination de la part variable du salaire des employés/ouvriers?	Échelle de Likert
D8b3. Quelle est l'importance de la performance de l'organisation pour la détermination de la part variable du salaire des directeurs?	Échelle de Likert

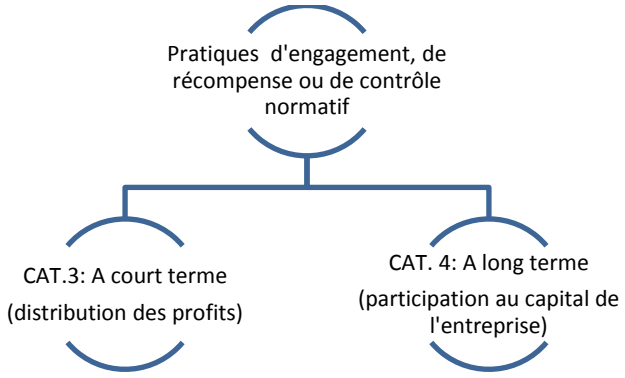
Dans le but d'uniformiser les réponses et de faciliter leur traitement statistique, nous allons opérer à une transformation des variables catégorielles en variables dichotomique, pour les deux premières catégories de pratiques. Ainsi, lorsque le répondant indique que la performance individuelle/de groupe/organisationnelle est « peu importante » ou « pas du tout importante » dans la détermination du salaire variable, nous considérons que l'entreprise ne dispose pas d'un système de salaire variable orienté vers la performance individuelle/de groupe/organisationnelle. A l'inverse, nous avons estimé que lorsque le répondant indique que la performance individuelle/de groupe/organisationnelle est « moyennement importante », « importante », ou très « importante », il existe, dans l'entreprise, un système de salaire variable orienté vers la performance individuelle/de groupe/organisationnelle.

Au-delà de ces deux catégories de pratiques de salaire variable compensatoires ou de contrôle de la performance individuelle ou collective, la théorie nous suggère d'en distinguer deux autres supplémentaires fondées sur des mécanismes de participation des travailleurs aux revenus financiers de l'entreprise. Ces pratiques se situent dans une logique de « récompense » (et non de « compensation ») dont l'objectif est de renforcer l'engagement des travailleurs et leur identification à l'entreprise. On peut également les assimiler à des formes de contrôle « normatif », visant à aligner les intérêts des travailleurs et des propriétaires de l'entreprise. Pendleton et al. (2001) font toutefois la différence entre d'une part, les pratiques de redistribution des profits et d'autre part, les systèmes de participation au capital de l'entreprise. Dans notre questionnaire d'enquête, nous avions défini la redistribution des profits comme *une forme de récompense accordée aux travailleurs, en plus de leur salaire et de leurs bonus, et qui est dépendante du profit réalisé par l'entreprise*. Cette pratique est donc aussi liée à la performance de l'entreprise mais ne repose pas, contrairement aux pratiques

compensatoires, sur des objectifs fixés à l'avance. L'entreprise est donc libre de récompenser ou non ces travailleurs une fois le profit réalisé. Par ailleurs, les entreprises peuvent également mettre en place un système de participation au capital de l'entreprise, en établissant un fonds à travers lequel elles acquièrent des parts de propriété de l'entreprise pour le compte des travailleurs. Une autre variante est un « plan d'option d'achat sur actions » offrant la possibilité aux salariés d'exercer le droit d'acheter des actions de l'entreprise à un moment donné dans le temps, souvent à un taux réduit. En comparaison à la redistribution des profits, les mécanismes de participation au capital de l'entreprise cherchent à renforcer l'engagement des travailleurs sur la durée et favoriser l'adhésion des travailleurs aux objectifs de croissance sur le long terme (Ibid. 2001). En effet, le profit, souvent évalué trimestriellement, est une mesure plus immédiate de la performance que les bénéfices annuels réalisés. De plus, reverser une part des profits n'affecte en rien la propriété de l'entreprise alors qu'offrir aux travailleurs la possibilité d'acquérir des titres de propriété s'inscrit plutôt dans une relation de long terme entre les travailleurs et l'entreprise. Selon Desbrières (2002), l'actionnariat constitue même un moyen de réguler les conflits d'intérêt au sein de l'organisation.

Sur base de ces éléments, nous distinguons donc deux autres catégories de pratiques de rémunération variable, dites de « récompense » ou de contrôle « normatif » c'est-à-dire, axées sur les comportements d'engagement ou d'identification des travailleurs à leur organisation, à long ou à court terme.

Figure VI. Les pratiques de salaire variable de récompense ou de contrôle normatif des employés/ouvriers et du personnel de direction



Notons encore que ces deux catégories de pratiques peuvent s'adresser à un groupe restreint de travailleurs (« narrow-based » system of practices) tel que le personnel de direction de l'entreprise, ou bien elles peuvent concerner l'ensemble des travailleurs (« broad-based » system of practices) ce inclus, les employés et/ou les ouvriers.

Dans notre questionnaire, nous avons posé les questions suivantes reprises dans le Tableau VIII ci-dessous, permettant d'identifier les deux catégories additionnelles de pratiques de salaire variable.

Tableau VIII. Questions du questionnaire d'enquête relatives aux pratiques de salaire variable de récompense ou de contrôle normatif des employés/ouvriers et du personnel de direction

Questions	Types de réponse
D6.2.2 Existe-t-il pour les employés/ouvriers un système d'intéressement aux bénéfices?	Dichotomique (oui-non)
D6.2.1 Existe-t-il pour les directeurs un système d'intéressement aux bénéfices ?	Dichotomique
D6.1.2 Existe-t-il pour les employés/ouvriers un système de participation au capital de l'entreprise?	Dichotomique
D6.1.1 Existe-t-il pour les directeurs un système de participation au capital de l'entreprise?	Dichotomique
D6.3.2 Existe-t-il pour les employés/ouvriers u*n plan* d'options d'achat sur *actions ?*	Dichotomique
D6.3.1 Existe-t-il pour les directeurs u*n plan* d'options d'achat sur *actions* ?	Dichotomique

Afin de vérifier si cette catégorisation théorique (quatre catégories au total) fait sens par rapport aux pratiques réelles des entreprises, nous allons procéder, dans le chapitre sept, à une analyse des correspondances multiples permettant d'étudier la relation et l'association effective entre les différentes pratiques. Bien qu'il aurait été utile, dans ce chapitre consacré à l'opérationnalisation de notre modèle, de présenter la finalisation de la construction de nos variables dépendantes, nous ne sommes pas en mesure de réaliser l'analyse des correspondances multiples dans ce chapitre. En effet, ce type d'analyse représente une analyse descriptive avancée or, il est nécessaire de mener, au préalable, une analyse descriptive simple. Toutes deux feront donc l'objet du chapitre sept.

6.2.2 Opérationnalisation des variables explicatives

6.2.2.1 Classification empirique des types d'économie de marché dans le pays d'origine de la multinationale

Pour rappel (cf. chapitre quatre), Hall and Soskice (2001) ont développé une classification des variétés de capitalisme en fonction du *mode de coordination* qui est privilégié au sein de cinq sphères d'action de l'entreprise (la sphère de la régulation de la main d'oeuvre, la sphère financière ou de la

gouvernance d'entreprise, la sphère des relations inter-entreprises, la sphère de l'éducation et de la formation professionnelle, et la sphère interne à l'entreprise). Dans les économies de marché libérales (EMLs), les entreprises se coordonnent via les marchés en concurrence imposant les "règles du jeu", tandis que dans les économies de marché coordonnées (EMCs), les entreprises doivent davantage développer des relations stratégiques "hors marché" et s'investir dans différents réseaux d'acteurs pour obtenir ce dont elles ont besoin pour exercer leur activité.

Dans leur ouvrage publié en 2001, les auteurs ont construit une typologie sur base de deux études de cas, les Etats-Unis et l'Allemagne, représentant typiquement et respectivement les EMLs et les EMCs. Si les premières publications autour de l'approche comparative des variétés de capitalismes prenaient essentiellement en compte ces deux ideaux-types parfaitement opposés, il devint rapidement évident que beaucoup d'économies de marché non-libérales n'entraient pas facilement dans la catégorisation générale des EMCs (Le et al. 2013). En relaxant les postulats d'"isomorphisme structurel" et de "complémentarité institutionnelle"[22] caractéristique du néo-institutionnalisme traditionnel, certains auteurs tels que Hall and Gingerich (2004), Amable (2003) ou Hancké et al. (2007) ont rendu possible la prise en compte de cas moins atypiques et le développement de catégories hybrides (cf. Tableau VI ci-dessous).

Hall and Gingerich (2004) ont mis la théorie à l'épreuve des faits pour classifier une série de pays développés. Pour cela, ils ont créé un indice de coordination à partir de variables caractéristiques de deux sphères institutionnelles, la sphère de règlementation de la main d'oeuvre et la sphère de financement ou de gouvernance d'entreprise. La coordination dans la première sphère intègre trois variables: le pouvoir discrétionnaire et d'influence des actionnaires ("shareholders power"), la répartition des titres de propriété des entreprises ("dispertion of control") et la taille du marché financier ("size of stock market"). La coordination dans la seconde sphère repose également sur trois indicateurs: le lieu de la coordination salariale (national, au niveau de l'entreprise et/ou à un niveau intermédiaire)("level of wage coordination"), le niveau de coordination des acteurs socio-économiques pour la détermination des salaires ("degree of wage coordination"), et le taux de mobilité de la main d'oeuvre sur le marché du travail ("labor turnover"). Les auteurs ont ensuite analysé la complémentarité institutionnelle entre ces deux sphères et, après correction des erreurs de mesure, les résultats de leur analyse factorielle permettent d'identifier non pas deux variétés

[22] Pour rappel, les notions d'isomorphisme structurel et de complémentarité institutionnelle impliquent que le mode de coordination qui est privilégié dans une sphère institutionnelle a tendance à influencer la logique qui est à l'œuvre dans une autre sphère. Ce renforcement mutuel engendrerait, selon Hall et Soskice, une amélioration de l'efficacité du système capitaliste d'un pays.

antinomiques de capitalisme mais plutôt quatre groupes de pays. Parmi les économies de marché libérales (EMLs), les Etats-Unis et le Royaume-Uni apparaissent comme les cas les plus remarquables de leur catégorie, du fait qu'ils disposent des marchés financiers les plus développés et que leurs systèmes de protection de l'emploi et de relations collectives du travail sont les moins coordonnés. Vient ensuite un second groupe faisant partie des EMLS mais de manière un peu moins marquée, incluant le Canada, l'Australie, la Nouvelle-Zélande et l'Irlande. Un troisième groupe de pays présentant des capacités institutionnelles fortes pour une coordination de type "stratégique", tant dans le domaine des relations d'emploi que de la gouvernance d'entreprise (EMCs), intègre des pays d'Europe du Nord à savoir, l'Allemagne, l'Autriche, la Suède, la Belgique, les Pays-bas, la Norvège et la Finlande. Notons ici que le Japon et la Suisse, pris en compte dans l'analyse et considérés a priori comme des ECMs, présentent des valeurs atypiques. Les auteurs attribuent ces résultats à des erreurs de mesure en rapport avec la sphère de la gouvernance d'entreprise. Enfin, les résultats indiquent la présence d'une quatrième catégorie de pays, incluant la France, l'Espagne, le Portugal et l'Italie. Bien que ces pays font ne font clairement pas partie des EMLs, leur comportement vis-à-vis du groupe des EMCs est quelque peu ambigu. En effet, il semblerait que leurs capacités de coordination stratégique dans la sphère des relations de travail est plus faible par rapport aux pays du troisième groupe. Hall and Gingerich (2004) attribuent cela à un manque de coordination entre les organisations syndicales de différentes obédiences philosophiques ou confessionnelles. Dès lors, ils dénomment le système d'économie politique de ces pays, les "économies de marché mixtes" (EMMs).

Amable (2003) propose une classification quelque peu différente à partir d'une étude empirique réalisée sur 21 pays de l'OCDE, en intégrant davantage d'indicateurs comparatifs caractérisant les cinq sphères institutionnelles (le niveau de compétition sur le marché des produits, la règlementation de la main d'oeuvre, le secteur des intermédiaires financiers et de la gouvernance d'entreprise, la protection social et l'Etat-providence, et le secteur de l'éducation). Les résultats de l'analyse en composantes principales et de l'analyse en clusters suggèrent cinq voire six groupes distincts de pays. Un premier axe mesurant le niveau de flexibilité des marchés financiers et du travail oppose les économies "orientées vers les marchés" (Etats-Unis, Royaume-Uni, Canada, Australie) du groupe des pays « méditerranéens » (Espagne, Italie, Portugal, Grèce). Une seconde dimension, mesurant le niveau de protection sociale oppose le modèle capitaliste « social-démocrate » (Suède, Finlande, Danemark) du modèle « asiatique » (Japon, Corée du Sud). Dans le plan factoriel intégrant ces deux axes, le groupe des pays d' « Europe continentale » (France, Allemagne, Autriche, Belgique, Irlande, Norvège, Suisse et Pays-Bas) occupe une position intermédiaire entre le groupe des économies « orientées vers les marchés » et le groupe des pays

sociaux-démocrates, tandis que si l'on restreint le groupe des pays d'Europe continentale en excluant la Suisse et les Pays-Bas[23], il a tendance à davantage se situer entre le groupe des sociaux-démocrates et le groupe méditerranéen. Notons qu'en matière de coordination salariale, le groupe des pays d'Europe continentale et celui des pays sociaux-démocrates représentent ceux ayant le niveau de coordination le plus élevé.

Tableau IX. Synthèse de la revue de la littérature sur les classifications des types d'économie de marché

Littérature et opérationnalisation des concepts				**Données disponibles dans notre enquête**	
Concepts	**Auteurs**	**Dimensions du concept**	**Variables utilisées**	**Questions**	**Réponses**
Nationalité de l'entreprise multinationale	Ferner and Almond (2013)	Six pays ou groupe de pays sont pris en compte : 1. France 2. Allemagne 3. Pays nordiques (Danemark, Finlande, Suède, Norvège) 4. Le reste de l'Europe et le Japon 5. Les Etats-Unis 6. Le Royaume-Uni	Le pays du siège social de la maison mère	Dans quel pays est situé le siège social de la maison-mère ?	Réponse ouverte
Types d'économie politiques	Hall and Soskice (2001)	1. Economies de marché libérale (exemple type : les Etats-Unis) 2. Economies de marché coordonnées (exemple type : l'Allemagne)	Théorique : mode de coordination dans cinq sphères institutionnelles		
	Amable (2003)	1. Economies orientées sur les marchés (« Market-based » economies) (incl. Etats-Unis, Royaume-Uni, Canada et Australie) 2. Modèle socio-démocrate (incl. Suède, Finlande, Danemark) 3. Modèle restreint d'Europe continental (France, Allemagne, Autriche, Belgique, Irlande, Norvège) 4. Modèle élargi d'Europe continentale (s'y ajoute la Suisse et les Pays-Bas) 5. Modèle méditerranéen (incl. Espagne, Italie, Portugal, Grèce) 6. Modèle Asiatique (Incl. Japon, Corée du Sud)	Une série d'indicateur relatifs aux cinq sphères institutionnelles de Hall et Sockie (Les relations inter-firmes, la règlementation de la main d'œuvre, le secteur des intermédiaires financiers et de la gouvernance d'entreprise, la protection social et l'Etat-providence, le secteur de l'éducation		
	Hall and Gingerich	1. Economies de marché « pure « (incl. Etats-Unis et Royaume-Uni)	Indice de coordination au niveau de la gouvernance d'entreprise, de la		

[23] Notons que l'Irlande et la Norvège se distinguent quelque peu également des pays d'Europe continentale

	(2004)	2. Economies de marché plus modérée (incl. Australie, Canada, Nouvelle Zélande, Irlande) 3. Economie de marché mixte (incl. France, Espagne, Italie, Portugal) 4. Economie de marché coordonné (incl. Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Finlande, Suède, Norvège, Pays-Bas	règlementation de la main d'œuvre et les relations d'emploi		
	Le et al. (2013)	La classification des variétés de capitalisme suit celle d'Amable (2003) et la classification élargie d'Hancké et al. (2007) : 1. Economies de marché continental (Belgique, Autriche, Allemagne, Pays-Bas) 2. Economies de marché en transition (Bulgarie, République Tchèque, Estonie, Slovénie, Slovaquie) 3. Economies de marché sociales démocrates (Danemark, Finlande, Suède, Norvège) 4. Economies de marché mixtes (Grèce, Israël) 5. Economie de marché libérale (le Royaume-Uni)	Le pays du siège social		

Sur base des éléments présentés, nous avons décidé d'adopter la classificationde Hall et Gingerich (2004) car nous pensons que la sphère des relations industrielle ainsi que la sphère de la gouvernance d'entreprise sont celles qui ont potentiellement le plus d'influence sur les pratiques de salaire variable, d'autant plus que la sphère des relations industrielles intègre deux variables caractérisant le degré de centralisation et le niveau de la coordination stratégique des salaires. Toutefois, afin d'avoir des groupes de pays suffisamment grands et plus équilibrés, nous ne prendrons en compte que trois variétés de capitalisme: les EMLs, les EMMs et les EMCs.

Remarquons qu'au sein des EMLs, nous allons distinguer les Etats-Unis des autres pays. Pour rappel, Gooderham et al. (1998) ont mis en évidence une série de pratiques de gestion des ressources humaines typiques des entreprises américaines, provenant d'un changement de paradigme aux Etats-Unis au début des années 1980. Celles-ci visaient à maintenir l'engagement des travailleurs vis-à-vis de l'entreprise, à être davantage flexible ou encore, à acquérir des capacités d'apprentissage pour faire face aux changements extérieurs. Concrètement, cela s'est traduit notamment par de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines autour de la mesure de la performance (exemples : évaluation de la performance individuelle et élaboration d'un système de récompense

associé, monitoring des pratiques dans les autres entités du groupe). Dès lors, nous voudrions voir si ces pratiques sont plus largement utilisées par les multinationales américaines plutôt que par d'autres. De même, nous voudrions isoler les multinationales belges des autres entreprises issues des économies de marché coordonnées afin de voir si elles ont un comportement significativement différent des autres. En résumé, sur base du pays d'origine de l'entreprise multinationale (en fonction du lieu où est situé le siège central), nous avons créé la variable « vc » (« variété de capitalisme ») partant de la classification de Hall et Gingerich (2004) que nous avons quelque peu modifiée afin de dissocier la Belgique et les Etats-Unis pour en faire des catégories à part entière. Cette variable est de type « nominale », et prend une valeur allant de 1 à 5, en fonction de la catégorie associée (cf. Tableau X).

Tableau X. Synthèse des variables indiquant les différentes catégories de pays en termes de variétés de capitalisme

Nom	Indique/mesure	dimensions	Type de variable et valeurs
Variétés de capitalisme (VC)	le type d'économie de marché dans le pays d'origine de l'entreprise multinationale	<u>Economies de marché coordonnées (CMEs)</u>: - Belgique (CME_BE) - Allemagne, Autriche, Suisse, Pays-Bas, Suède, Finlande, Danemark, Japon, Corée du Sud (CMEs_others) <u>Economies de marché mixtes (MMEs):</u> France, Espagne, Italie <u>Economies de marché libérale (LMEs)</u>: - Etats-Unis (LMEs_US) - Royaume-Uni, Canada, Irlande, Singapour, Chili, Singapour, Emirats Arabes, Koweït, Hong-Kong (LMEs_others)	Variable nominale: 1 = CMEs_BE 2 = CMEs_others 3 = MMEs 4 = LMEs_others 5 = LMEs_US

6.2.2.2 Le système de gouvernance et la taille de l'entreprise multinationale

Deeg (2009) rappelle qu'au début des années 1990, en Europe, des changements dans la sphère du financement des entreprises, concernant les institutions de financement ainsi que les marchés financiers, ont renforcé la diversité à l'intérieur même des systèmes capitalistes. Certaines entreprises nationales traditionnelles, se finançant via le crédit bancaire, et dont la propriété est concentrée entre les mains de quelques propriétaires, se sont davantage financiarisées, se rapprochant d'un modèle d'entreprise plus internationalisé. L'auteur donne un exemple type d'entreprises dites « hybrides », comme étant des entreprises de grande taille, se finançant partiellement sur les marchés boursiers mais à l'actionnariat concentré, et se conformant à certaines normes et standards internationaux de la gouvernance d'entreprise (Ibid. 2009). Dans la même veine, Jackson (2009) s'est penché sur les changements récents qu'a connus le modèle capitaliste

japonais, particulièrement en matière de gouvernance d'entreprise. Les résultats de sa recherche empirique montrent l'émergence d'un modèle hybride d'entreprise, caractérisé par de nouveaux liens entre la propriété de l'entreprise et la finance. Pour ce faire, il a notamment évalué les changements au niveau de trois principales variables caractérisant le type financement et de propriété de l'entreprise : le ratio du financement obligataire sur l'actif total (« ratio of bond finance to assets »), le ratio du crédit bancaire sur l'actif total (« ratio of bank loans to assets »), et le pourcentage des actifs détenus par les institutions financières, par d'autres entreprises, par des investisseurs étrangers et par des particuliers (« percentage of ownership by financial institutions, non-financial corporations, foreign investors and individuals. »).

Tableau XI. Synthèse de la revue de la littérature sur les indicateurs des systèmes de gouvernance et de la taille de l'entreprise

Littérature et opérationnalisation des concepts				**Données disponibles dans notre enquête**	
Concepts	**Auteurs**	**Dimensions du concept**	**Variables utilisées**	**Questions**	**Réponses**
Financement et caractéristiques de la propriété	Jackson (2009)		- Le ratio du financement obligataire sur l'actif total (« ratio of bond finance to assets ») ; - Le ratio du crédit bancaire sur l'actif total (« ratio of bank loans to assets ») - Le pourcentage des actifs détenus par les institutions financières, par d'autres entreprises, par des investisseurs étrangers et par des particuliers (« percentage of ownership by financial institutions, non-financial corporations, foreign investors and individuals. »)	L'entreprise multinationale est-elle une entreprise de droit privé ou bien est-elle cotée en bourse ?	1. De droit privé 2. Coté en bourse
Statut de la propriété	Ferner and Almond (2013)		Variable dichotomique indiquant si l'entreprise multinationale est une entreprise de droit privé (=1) ou coté en bourse (=0)		
Taille de l'entreprise	Le et al. (2013)		LnSize= La taille de l'entreprise mesurée par le logarithme népérien du nombre total d'employés	S11a. Dans le monde, quel est l'effectif total pour l'entreprise multinationale ?	1. 100-499 2. 500-999 3. 1000-4999 4. 5000 et +
	Lavelle et al. (2012)		Deux mesures de l'effectif sont prises en compte : - La taille de l'effectif des opérations en Irlande (pays d'accueil), divisé en trois catégories (100 – 499 ; 500 – 999 ; +1000 employés)	S12b.En Belgique, quel est l'effectif	1. 500-999 2. 1000-4999 3. 5000-29999 4. 30000-59999

			- La taille de l'effectif dans le monde (l'ensemble de l'entreprise multinationale, divisé en quatre catégories (500 - 4999 ; 5000 - 29999 ; 30000 - 59999 ; + 60000 employés)	total pour l'entreprise multinationale ?	5. 60000 et +

Malheureusement, nous ne disposons pas de ces informations concernant les entreprises de notre échantillon. Nous savons uniquement si la maison mère de l'entreprise multinationale est cotée en bourse ou s'il s'agit d'une entreprise de droit privé. Dès lors, nous nous calquerons sur la variable utilisée par Ferner and Almond (2013), en intégrant dans notre modèle une variable dichotomique (« PRIVATEOWNERSHIP ») indiquant le type de propriété de la multinationale.

Concernant la taille de l'entreprise, nous connaissons la taille approximative de l'entreprise multinationale dans le monde et également, l'effectif en Belgique, à partir de variables catégorielles WORLDSIZE et BELGIANSIZE présentées dans le Tableau XII ci-dessous.

Tableau XII. Synthèse des variables indiquant le mode de propriété et la taille de l'entreprise multinationale en Belgique et dans le monde

Nom	Indique/mesure	dimensions	Type de variable et valeurs
PRIVATEOWNERSHIP	si l'entreprise multinationale est une entreprise de droit privé ou non, auquel cas elle est cotée en bourse		Variable dichotomique : 0= entreprise cotée en bourse 1= entreprise de droit privé
WORDLSIZE	L'effectif de l'entreprise multinationale dans le monde		Variable ordinale : 1= 500-999 2= 1000-4999 3= 5000-29999 4= 30000-59999 5= 60000 et +
BELGIUMSIZE	L'effectif de l'entreprise multinationale en Belgique		Variable ordinale : 1= 100-499 2= 500-999 3= 1000-4999 4= 5000 et +

6.2.2.3 La représentation syndicale dans l'entreprise

Dans leur travaux sur les entreprises multinationales, Lavelle et al. (2012) ainsi que de Parry et al. (2008) intègrent une variable indiquant la « reconnaissance syndicale » (« Trade union recognition ») dans les filiales locales de ces entreprises, contrairement à Ferner and Almond (2013) ou à Myloni et al. (2004) qui utilisent plutôt une variable reposant sur la notion de « représentation syndicale » (« trade union representation ») ou encore du « taux de syndicalisation » dans l'entreprise c'est-à-dire, le nombre de travailleurs dans l'entreprise affilié à un syndicat. Il est intéressant de faire le lien entre ces deux notions et le contexte du pays d'accueil d'une entreprise multinationale. En effet, l'étude de Lavelle et ses collègues (2012) s'est réalisée en Irlande où depuis les années 2000, un certain nombre d'initiative concernant, par exemple, la reconnaissance d'une représentation des travailleurs ou d'un statut syndical, entre autre, se sont vues confrontées à l'opposition effrénée des organisations représentant les intérêts des multinationales ou encore par la confédération des organisations patronales irlandaises (Lavelle et al. 2010). Lamare et al. (2013) définissent le «statut syndical » comme la reconnaissance des syndicats pour la négociation collective et ils rappellent qu'en Irlande, cette reconnaissance, au niveau de l'entreprise, repose sur une base volontaire qui, en pratique, dépend largement de la volonté managériale.

Tableau XIII. Synthèse de la revue de la littérature sur les indicateurs de l'influence des syndicats dans l'entreprise

Littérature et opérationnalisation des concepts				**Données disponibles dans notre enquête**	
Concepts	**Auteurs**	**Dimensions du concept**	**Variables utilisées**	**Questions**	**Réponses**
Représentation syndicale local	Rosenzweig and Nohria (1994)		Théorique	G1a. Quel est le taux de syndicalisation dans la filiale belge ?	1. 0-20% 2. 21-40% 3. 41-60% 4. 61-80% 5. 81-100%
	Myloni et al. (2004)		Variable indiquant la proportion d'employés dans la filiale qui sont membre d'un syndicat		
	Ferner and Almond (2013)		Variable catégorielle indiquant le pourcentage de travailleurs couvert par des conventions collectives dans l'entreprise 0 = aucun employé n'est couvert 1= 1-49% des employés sont couverts 2= 50-89% des employés sont couverts 3= 90-100% des employés		

			sont couverts		
Reconnaissance syndicale	Lavelle et al. (2012)		Variable dichotomique attestant la reconnaissance par l'entreprise multinationale d'une représentation syndicale dans la filiale locale pour la négociation collective		
	Parry et al. (2008)		Variable dichotomique attestant la reconnaissance par l'entreprise multinationale d'une représentation syndicale dans la filiale locale pour la négociation collective		

En Belgique, le statut d'une délégation syndicale, chargée notamment de la négociation de convention collective dans l'entreprise, n'est pas réglementé par une loi nationale mais par des conventions collectives au niveau sectoriel. Il en résulte que les critères d'instauration d'une délégation peuvent sensiblement varier d'un secteur d'activité à un autre, mais elles reposent généralement sur un seuil d'emploi compris le plus souvent entre 20 et 50 travailleurs, et parfois sur des critères d'affiliation des travailleurs à un syndicat ou à la demande d'un pourcentage de travailleurs d'instaurer une délégation (Martinez 2010). Dans notre enquête sur les pratiques d'emploi dans les entreprises multinationales, nous avons ciblé les moyennes et grandes entreprises comprenant minimum 100 travailleurs en Belgique. Dès lors, la question de la reconnaissance syndicale ne se pose pas. Par conséquent, nous intégrerons dans notre modèle la variable catégorielle « TRADE UNION » mesurant le taux de syndicalisation dans la filiale belge.

Tableau XIV. Synthèse des variables indiquant le taux de syndicalisation dans la filiale belge de l'entreprise multinationale

Nom	Indique/mesure	dimensions	Type de variable et valeurs
TRADE UNION (TU)	le taux de syndicalisation global dans la filiale belge		Variable ordinale : 1= 0-20% 2= 21-40% 3= 41-60% 4= 61-80% 5= 81-100%
TU_Log	le taux de syndicalisation des employés/ouvriers dans la filiale belge		

6.2.2.4 Le niveau de décentralisation de la négociation collective pour la détermination des salaires

Comme nous l'avons déjà mentionné précédemment, Kalmi et ses collègues (2012) ont analysé les pratique de rémunération variable dans treize pays, au regard des mécanismes institutionnels de

détermination des salaires (régimes de négociation centralisés versus décentralisés). Ils démontrent que dans les pays où les salaires sont négociés de manière centralisée, ce qui est le cas de la Belgique, les pratiques de salaire variable existeront plus communément dans les entreprises les moins exposées à la norme sectorielle c'est-à-dire, où la détermination des salaires se fait davantage au niveau de l'entreprise plutôt qu'au niveau des secteurs d'activité. Par ailleurs Druant et al. (2008) ont montré que les accords collectifs au niveau de l'entreprise sont plus nombreux dans les secteurs d'activité caractérisés par de grandes entreprises, comme c'est le cas dans l'industrie énergétique, l'industrie manufacturière et le secteur bancaire et financier. Dès lors, on peut en déduire que la négociation collective est davantage décentralisée dans ces secteurs. A l'opposé, lorsque le secteur est composé d'entreprise de plus petites tailles (exemple : les secteurs de la construction, du commerce et des services aux entreprises), c'est le niveau sectoriel de la négociation collective qui a tendance à être prédominant (Ibid. 2008). Selon le même raisonnement, on peut également supposer que la négociation collective est plus centralisée dans ces secteurs d'activité.

Sur base de ces éléments, nous avons fait l'hypothèse, dans le chapitre précédent, que les entreprises appartenant aux secteurs les plus décentralisés seront des plus grandes utilisatrices de systèmes de salaire variable tandis que ce sera moins le cas pour les entreprises actives dans les secteurs les plus centralisés. Afin de pouvoir vérifier cette hypothèse, nous avons construit une variable indiquant le caractère décentralisé versus centralisé de la négociation collective en fonction du secteur d'activité principal de l'entreprise. Il en résulte une variable dichotomique basée sur les secteurs, reprise dans le Tableau XV ci-dessous.

Tableau XV. Synthèse de la variable indiquant le niveau de centralisation de la négociation collective sur la détermination des salaires selon les secteurs d'activité

Nom	Indique/mesure	dimensions	Type de variable et valeurs
DECENTRALISED_SECTOR	Si la négociation collective sur les salaires est déterminée de manière centralisée ou décentralisée en fonction secteur d'activité principale de la filiale belge	- Secteurs décentralisés: Mining and quarrying; Manufacturing; Electricity, gas, steam and air conditioning supply; Financial and insurance activities - Secteurs centralisés: Construction; Water supply; sewerage; waste management and remediation activities; Wholesale and retail trade, repair of motor vehicles and motorcycles; Transportation and storage; Accommodation and food service activities; Information and communication; Professional, scientific and technical activities; Administrative and support service activities; Arts, entertainment and recreation; Other service activities	Variable dichotomique : 0= centralisation de la négociation collective sur les salaires au sectorielle 1= décentralisation de la négociation collective sur les salaires au niveau de l'entreprise

6.2.2.5 *L'ancrage de la filiale dans l'économie locale et son accès à des ressources stratégiques au niveau local*

Bouquet and Birkinshaw (2008) se sont intéressés aux stratégies permettant aux filiales de renforcer leur autonomie vis-à-vis de la maison mère et leur pouvoir décisionnel au sein de l'entreprise multinationale. Pour cela, ils mettent en exergue le double ancrage typique d'une filiale c'est-à-dire, à la fois « interne » et « externe » à l'organisation. Dans ce point, nous nous focalisons sur les ressources externes provenant de l'environnement local des filiales et dans le point suivant, nous nous pencherons sur la position stratégique de la filiale au sein du groupe multinational.

Selon les auteurs, une première stratégie s'offrant aux filiales consiste à contrôler l'accès à des ressources « critiques » incluant le capital financier, des talents humains, des compétences en matière de technologies et une bonne réputation au niveau local, et pouvant s'obtenir par l'intermédiaire d'acteurs locaux (fournisseurs, clients, partenaires, institutions et autorités politiques locales, etc.). A cet égard, Bouquet and Birkinshaw (2008) estiment qu'avoir une place centrale dans un tel réseau d'acteurs locaux représente des atouts majeurs pour une filiale. Dans la même veine, Bélanger et al. (2013) s'intéressent aux capabilités organisationnelles d'une filiale, leur permettant d'acquérir davantage d'autonomie dans l'élaboration de leurs politiques de gestion des ressources humaines. Sur le plan local, ils distinguent tout d'abord l' « ancrage au sein de l'économie locale », qu'ils mesurent par la participation du personnel de direction de la filiale à des forums industriels ou à des activités de réseaux d'employeurs. Par ailleurs, ils examinent la « capacité de gestion interne » d'une filiale, qu'ils évaluent sur base de trois éléments : la capacité des directeurs locaux à «faire valoir les opérations de la filiale auprès de la maison mère », la capacité de la filiale « à innover et à développer de nouveaux produits/ services/procédés », et troisièmement, la qualité du climat social dans l'entreprise.

Dans notre enquête, nous avons interrogé nos répondants sur une série de ressources stratégiques en lien avec l'environnement local, qui encourage la maison mère à investir en Belgique (voir question H4 dans le Tableau XVII ci-dessous). Par ailleurs, nous les avons également sondés sur une série d'informations ou de supports que leur environnement local met à disposition (voir question I1 dans le Tableau XVII ci-dessous). Afin de voir si certaines de ces multiples ressources locales peuvent s'associer entre elles et s'il est possible de faire ressortir les différentes dimensions qui ont émergé à travers la littérature (les ressources stratégiques en tant que telles, l'appartenance à des réseaux ou encore, des capacités de gestion interne à la filiale), nous allons opérer à une analyse factorielle sur nos différentes variables (cf. Annexe 2).

Avant cela, dans le but d'uniformiser les réponses aux questions H4 et I1, et de faciliter leur traitement statistique, nous allons opérer à une transformation des variables catégorielles en variables dichotomiques sur lesquelles nous réaliserons ensuite une analyse des correspondances multiples. Ainsi, pour la question H4, lorsque le répondant indique que les différentes propositions « encouragent » ou « encouragent fortement » la décision d'investissement, nous considérons qu'il s'agit de ressources stratégiques locales dont dispose effectivement la filiale et qui peuvent être valorisées par la maison mère. Par contre si la réponse est «n'encourage pas ni ne décourage », « décourage », ou « décourage fortement », nous estimons qu'il ne s'agit pas vraiment de ressources « stratégiques » valorisables pour la multinationale. Pour répondre à la question I1, les répondants étaient également invités à se prononcer sur base d'une échelle de Likert en 5 points nuançant le degré d'accord (voir Tableau XVII ci-dessous). Nous avons considéré que lorsque les personnes répondaient « en accord » ou « « entièrement d'accord », elles bénéficiaient, sans hésitation, de ce type de ressources locales, et inversement pour les réponses de type « en désaccord » ou « entièrement en désaccord ». Toutefois, lorsque la réponse était de type « ni en désaccord ni en accord », nous avons estimé qu'elle n'était pas assez franche pour considérer que ces ressources locales étaient suffisamment à la portée de l'entreprise. Dans ce cas, nous lui avons attribué une réponse équivalente à un « non ».

Les résultats de l'analyse des correspondances multiples que nous avons réalisée sur ces variables (cf. Annexe 2), ne font pas tout à fait apparaître les mêmes dimensions des ressources locales en termes de pouvoir que celles issues de la littérature mais néanmoins, ils font ressortir autres trois dimensions intéressantes. Parmi les ressources stratégiques locales « encourageant » ou « encourageant fortement » les investissements de la maison mère, on peut distinguer clairement deux catégories. Premièrement, il y a les ressources en capital humain, représentant et unissant certaines capacités propres aux travailleurs telles que « l'existence d'aptitudes ou de compétences spécifiques », « la capacité des directeurs à négocier et à défendre les intérêts de la filiale », et « la capacité à innover ou à développer de nouveaux produits, services ou procédés ». Deuxièmement, apparait un autre facteur associant d'autres ressources stratégiques étant davantage liées aux activités de production ou de prestation de services en tant que telles : « la structure des coûts », « la qualité des relations d'emploi », « la qualité et la disponibilité des fournisseurs », « la capacité à aménager une flexibilité au niveau de l'organisation du travail » et enfin, des « avantages financiers et fiscaux ». Une troisième dimension apparaît également, relative à l'ancrage dans l'économie locale, associant la variable représentant l' « existence d'une réputation locale forte » dont peut bénéficier l'entreprise, ainsi que celle indiquant l'importance du « rôle joué par les organisations patronales sectorielles » pour l'activité de la filiale belge. Chacune de ces trois dimensions ressortant

de l'analyse des correspondances multiples constituent donc un indicateur unique des ressources locales en termes de pouvoir, comme on peut le voir dans le Tableau XVI ci-dessous. Ces trois variables continues prennent comme valeur la coordonnée de la variable synthétique sur chacun des axes factoriels, pour chaque individu.

Tableau XVI. Synthèse des variables reflétant les ressources locales en termes de pouvoir des filiales

Nom	Indique/mesure	dimensions	Type de variable et valeurs
LOCAL_STRATEGIC_ HUMAN_CAPITAL	l'importance des ressources locales disponibles en capital humain, encourageant les investissements de la maison mère	- La concentration de compétences spéciales ou de talents spécifiques - La capacité d'innovation et de développement de nouveaux produits, services ou procédés - La capacité de la direction belge à défendre les activités belges	Variable continue : Pour chaque individu, la coordonnée de la variable synthétique sur le second axe factoriel (plus la coordonnée est négative, plus il y a de ressources disponibles et inversement)
LOCAL_STRATEGIC_ PRODUCTIVE_FACTORS	l'importance des ressources locales disponibles servant directement l'activité de production ou de prestation de services même, et encourageant les investissements de la maison mère	- Le bon climat social - La structure des coûts au sein des opérations en Belgique - La disponibilité et la qualité des fournisseurs locaux avec lesquels les opérations belges traitent - La capacité à mettre en place une flexibilité du travail - Des avantages financiers (ex.: dispositions fiscales avantageuses)	Variable continue : Pour chaque individu, la coordonnée de la variable synthétique sur le premier axe factoriel (plus la coordonnée est positive, plus il y a de ressources disponibles et inversement)
LOCAL_EMBEDDEDNESS	le niveau d'ancrage de l'activité de la filiale au sein de l'économie locale	- Les activités belges bénéficient de la réputation locale (ex. par l'existence d'une marque locale forte). - Le rôle des associations patronales sectorielles est très important et pertinent pour les activités belges	Variable continue : Pour chaque individu, la coordonnée de la variable synthétique sur le troisième axe factoriel (plus la coordonnée est négative, plus il y a de ressources disponibles et inversement)

Notons qu'un certain nombre de variables relatives à la question I1 (voir Tableau XVII ci-dessous) n'ont pas été prises en compte dans l'analyse des correspondances multiples. Tout d'abord, plusieurs éléments nous ont semblé redondants avec ceux de la question H4, ainsi que par rapport à d'autres aspects qui seront traités par la suite, comme la question consacrée à la recherche et au développement. Certains nous semblaient également moins pertinents comme par exemple les questions relatives à la main d'œuvre locale et à son taux de rotation, ou encore celle concernant

l'information et le soutien vis-à-vis des marchés locaux. Comme l'indiquent Bouquet and Birkinshaw (2008: 482), « *Les pays qui fournissent simplement un accès aux matières premières ou aux marchés des biens et services éprouvent de plus en plus de difficultés à exercer une influence sur la maison mère car cette dernière dépend en effet toujours plus des ressources stratégiques liées à la connaissance (exemple : les talents spécifiques et la technologie).* » (notre traduction).

Tableau XVII. Synthèse de la revue de la littérature sur les ressources locales en termes de pouvoir

Littérature et opérationnalisation des concepts				***Données disponibles dans notre enquête***	
Concepts	***Auteurs***	***Dimensions du concept***	***Variables utilisées***	***Questions***	***Réponses***
Les stratégies permettant de renforcer le pouvoir décisionnel d'une filiale au sein du groupe multinational	*Bouquet and Birkinshaw (2008)*	*Trois objectifs stratégiques d'une filiale sont identifiés :* *a. Acquérir une légitimité au sein du groupe en respectant les normes, valeurs et idéaux qui lui sont chers à travers l'adoption de pratiques tangibles* ***b. Avoir un contrôle sur des ressources stratégiques (technologie, talents spécifiques, réputation, capital financier)*** *c.* ***Occuper une place « centrale » au sein de deux réseaux stratégiques*** *: le réseau interne à l'entreprise multinationale (incluant les différentes entités du groupe dans le monde)* ***et le réseau externe local intégrant différentes parties prenantes (les clients, les fournisseurs, le gouvernement, etc.)***	<u>*Théorique*</u> *1. Mesure de l'ancrage (limité versus substantiel) au sein du groupe (« Corporate embeddedness ») : l'importance des liens qu'une filiale entretien avec la maison mère et les autres entités du groupe dans le monde* ***2. Mesure de l'ancrage externe (« external embeddedeness ») : évalue la densité des relations avec d'autres acteurs (fournisseurs clients, gouvernement, etc.)***	*H4. Dans quelle mesure les facteurs suivants propres à la filiale contribuent-ils à encourager ou à décourager, de la part de l'entreprise multinationale, des nouveaux investissements ou des nouveaux rôles pour les opérations en Belgique?* *i. La concentration de compétences spéciales ou de talents spécifiques* *ii. Le bon climat social* *iii. La structure des coûts au sein des opérations en Belgique* *iv. La capacité d'innovation et de développement de nouveaux produits, services ou procédés* *v. La capacité de la direction belge à défendre les activités belges* *vi. La disponibilité et les compétences des fournisseurs locaux avec lesquels les opérations belges traitent* *vii. La capacité à mettre en place une flexibilité du travail* *viii. Des avantages financiers (ex.: dispositions fiscales avantageuses)*	*1 = décourage fortement* *2= décourage* *3= n'encourage pas ni ne décourage* *4 = encourage* *5= encourage fortement*
Capacités organisation-nelles	*Bélanger et al. (2013)*	*Distinction entre différentes capabilités organisationnelles :* *a. L'ancrage au sein du groupe multinational (« embed-*	*a. L'ancrage au sein du groupe multinational est mesuré par la fréquence des contacts entre le directeur RH local et ceux dans le reste de l'entreprise mondiale*	*I1. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?* ~~*i. Les activités belges trouvent, au sein de*~~	

		dedness within the MNC ») **b. *L'ancrage dans l'économie locale (« embeddedness within the local economy »)*** c. *Les capacités de gestion interne (« internal management capabilities »)*	b. ***L'ancrage dans l'économie locale concerne la participation de la filiale à des forums industriels ou à des activités dans des associations locales d'employeurs*** c. *Les capacités de gestion interne évaluent la mesure à laquelle trois facteurs contribuent au développement de la filiale canadienne au sein du groupe multinational : la capacité des directeurs locaux à «faire valoir » les opérations canadiennes auprès de la maison mère ; la capacité de la filiale à innover et à développer de nouveaux produits/ services/procédés; la qualité du climat social dans l'entreprise*	~~*l'environnement local, des informations par rapport à l'adaptation, au marché local, de produits et services standardisés.*~~ ~~*ii. Les activités belges trouvent, au sein de l'environnement local, des informations sur les autres activités productives locales permettant, par exemple, une coordination entre la production de biens et services « complémentaires » ou des produits finis et semi-finis. Aide : on entend par « biens/services complémentaires » des biens/services qui se consomment conjointement (ex. des voitures et des pneus).*~~ ~~*iii. Les activités belges trouvent, au sein de l'environnement local, des informations concernant les marchés locaux (ex. des données sur les profils des clients ou sur les besoins des marchés locaux)*~~ ~~*iv. Les activités belges trouvent, au sein de l'environnement local, des informations sur les technologies locales disponibles.*~~ ~~*v. Il existe, au sein de votre environnement local, des réseaux regroupant des clients, des fournisseurs ou des dirigeants d'entreprises concurrentes.*~~ ~~*vi. Il y a un taux élevé de rotation du personnel dans Les activités belges*~~ ~~*vii. Il y a un important degré de mobilité de la main-d'œuvre entre les entreprises locales.*~~ ~~*viii. La majorité des travailleurs de Les activités belges a suivi une formation similaire (ex. ont des profils IT, d'ingénieurs, de techniciens spécialisés)*~~ ~~*ix. La majorité des travailleurs de Les activités belges a travaillé auparavant dans d'autres entreprises locales.*~~ ~~*x. La majorité des travailleurs de Les activités belges vit dans l'environnement*~~	*1 = Entièrement en désaccord* *2= En désaccord* *3= Ni en désaccord ni en accord* *4 = En accord* *5= Entièrement d'accord*

				~~*avoisinant.*~~ ~~*xi. Les activités belges reçoivent une aide suffisante de la part des institutions locales en matière de recherche et de développement (équipement matériel, aide financière, etc.)*~~ ~~*xii. Les travailleurs de Les activités belges peuvent bénéficier d'une formation professionnelle décernée par les institutions locales*~~ *xiii. Les activités belges bénéficient de la réputation locale (ex. par l'existence d'une marque locale forte).* ~~*xiv. Le rôle des syndicats est très important et pertinent pour les activités belges*~~ *xv. Le rôle des associations patronales sectorielles est très important et pertinent pour les activités belges*	

6.2.2.6 La position stratégique de la filiale dans la chaine de valeur globale de la multinationale

Le champ d'étude consacré à la « chaine de valeur mondiale » examine la manière dont les systèmes de production ou de distribution sont intégrés au niveau mondial, et se concentre sur « *la nature et la teneur des liens inter-firmes, ainsi que sur le pouvoir qui régule la coordination de la chaîne de valeur, principalement entre les acheteurs et les principaux fournisseurs* », (Sturgeon et al. 2008: 98) (notre traduction). Dans le cas d'une entreprise multinationale, certaines activités localisées dans différents pays hôtes peuvent occuper une place stratégique dans le réseau interne de la chaine de production ou de valeur du groupe, ayant pour effet de renforcer le pouvoir d'influence d'une filiale (Bélanger et al. 2013, Bouquet and Birkinshaw 2008).

6.2.2.6.1 La position stratégique interne d'une filiale en termes d'innovation, de savoir-faire et d'expertise

Comme nous l'avons déjà détaillé précédemment, Gupta and Govindarajan (1991) ont étudié la position stratégique d'une filiale dans le réseau intra-organisationnel d'une multinationale, en termes de savoir-faire et d'expertise. Ils ont distingué quatre types de filiales, en fonction de l'ampleur des transferts (faible versus élevé) et de la direction qu'ils prennent : les filiale qualifiées d'« innovateur mondial » (« global innovator ») produisent et fournissent des connaissances et un savoir-faire pouvant être valorisés globalement au niveau du groupe ; les filiale considérées comme un « membre intégré » (« integrated player ») transmettent beaucoup de connaissances mais en reçoivent également beaucoup en provenance d'autres entités du groupe ; les filiales ayant un rôle d'exécutant (« implementor role ») ne créent pas ou peu de savoir et se reposent essentiellement sur les savoirs en provenance de la maison mère ou d'autres filiales ; et quatrièmement, les filiales caractérisées d' « innovateur local » (« local innovator ») génèrent d'importantes connaissances mais celles-ci ne sont valorisables que localement.

Dans notre enquête, nous avons posé principalement deux questions relatives à la production de connaissances, de savoir-faire, et d'expertises. Premièrement, nous avons demandé si en Belgique, des activités de recherche et de développement étaient réalisées pour le compte de l'entreprise multinationale (voir question J3c2 dans le Tableau XXI). Deuxièmement, nous avons posé une question nous permettant de savoir si des innovations en matière de produits ou de services, réalisées en Belgique, ont été reprises ailleurs au sein de l'entreprise multinationale (voir question H3.5 dans le Tableau XXI). Notons que cette question est relative au processus de « diffusion inversée » (« reverse diffusion », voir par exemple (Edwards 1998, Edwards et al. 2005) toutefois, au vu des réponses proposées, nous pensions pouvoir distinguer les quatre catégories de filiale. Malheureusement, nous ne serons en mesure de n'en identifier qu'une seule. Ainsi, lorsque les répondants considèrent qu'aucune innovation en matière de produits ou de services n'a été reprise

ailleurs au sein de l'entreprise multinationale, cela pourrait regrouper tout aussi bien les entreprises innovant localement que celles de type « exécutant ». Deux catégories peuvent donc se chevaucher. De même, il nous est impossible d'identifier la catégorie « joueur intégré » car nous ne sommes pas en mesure de savoir si des innovations émanant d'autres entités du groupe ont pu bénéficier à la filiale belge. Par conséquent, nous avons décidé d'intégrer, à notre modèle, une première variable reflétant la position stratégique d'une filiale en termes d'innovation, de savoir-faire ou d'expertise, la variable « RnD », indiquant la mesure à laquelle la filiale belge effectue des activités de recherche et de développement pour le compte de la multinationale (cf. Tableau VX, ci-dessous). Nous ajouterons également une seconde variable nommée « GLOBAL_INNOVATOR », créée à partir de la question H3.5. Cette variable dichotomique nouvellement construite prendra la valeur « 1 », qualifiant la filiale d'innovateur global, lorsque les répondants ont choisi la réponse « Oui, des pratiques ont été reprises dans certaines régions ou divisions » ou « Oui, des pratiques ont été reprises dans l'ensemble de l'entreprise multinationale » ; elle prendra alors la valeur « 0 » pour les réponses « non » ou « oui, des pratiques ont été reprises dans certains établissements uniquement ».

Tableau XVIII. Synthèse des variables reflétant la position stratégique d'une filiale en termes d'innovation, de savoir-faire ou d'expertise

Nom	Indique/mesure	dimensions	Type de variable et valeurs
RnD	dans quelle mesure la filiale effectue des activités de recherche et de développement pour le compte de la multinationale		Variable ordinale : 1= Entièrement en désaccord 2= En désaccord 3= Ni en désaccord ni en accord 4= En accord 5= Entièrement d'accord
GLOBAL_INNOVATOR	si la filiale a développé des innovations en matière de produits ou de services, qui ont été reprises globalement au sein du groupe multinational		Variable dichotomique : 1= Oui 0= Non

6.2.2.6.2 La position stratégique d'une filiale par rapport à la présence d'une division organisationnelle stratégique en Belgique

Benito et al. (2011) ont ciblé leur recherche sur l'évolution du processus d'internationalisation des activités opérationnelles et stratégiques d'une entreprise multinationale. Selon eux, si le premier et le deuxième degré de ce processus consiste à déplacer respectivement des activités de production puis de recherche et développement en dehors du pays d'origine de l'entreprise, le troisième degré

du processus d'internationalisation se caractérise par la délocalisation de structures divisionnelles à l'étranger. Dans ce cas, une filiale située dans un pays où il y a la présence d'un siège divisionnel peut occuper un rôle stratégique non négligeable au niveau du groupe multinational (Ibid. 2011).

Si nos données de nous permettent pas de mesurer tout comme Benito et al. (2011), le rapport du nombre de sièges divisionnels basés à l'étranger sur le nombre total de siège divisionnels, nous sommes par contre en mesure de savoir s'il y a la présence d'un ou plusieurs de ces sièges en Belgique. Notre nouvelle variable « STRAT_HQ_B» (cf. Tableau XIX) prendra la valeur « un » si la réponse à la question A5c est positive et/ou si la réponde à la question A5e indique la présence d'un siège divisionnel régional en Belgique (cf. Tableau XXI). Dans le cas contraire, elle prendra la valeur « zéro ».

Tableau XIX. Synthèse de la variable reflétant la position stratégique d'une filiale par rapport à la présence d'une division organisationnelle stratégique en Belgique

Nom	Indique/mesure	dimensions	Type de variable et valeurs
STRAT_HQ_B	s'il y a la présence, en Belgique, d'un siège central stratégique (global ou divisionnel)		Variable dichotomique : 1= Oui 0= Non

6.2.2.6.3 Le rôle stratégique d'une filiale par rapport à l'étendue de ses activités d'affaire

Fenton-O'Creevy et al. (2008) ont montré que les filiales européennes et australiennes d'entreprises multinationales américaines, dont le mandat se limite uniquement au marché domestique, disposaient d'une autonomie substantielle par rapport à celles desservant les marchés mondiaux pour le compte de la multinationale. Les filiales axées sur le marché domestique se conduiraient même comme des unités d'affaire indépendantes. Selon les auteurs, cette liberté est nécessaire car cela leur permet de conformer leurs produits aux exigences des marchés locaux et de développer des compétences et des stratégies marketing, en fonction de leurs besoins. Dès lors, une dimension pertinente du rôle stratégique d'une filiale concerne l'étendue de ses activités et plus particulièrement ici le type de marché qu'elle couvre. La question J3c1 de notre questionnaire d'enquête (cf. Tableau XXI) interrogeait nos répondants sur la mesure à laquelle la filiale belge était « responsable, au niveau international, de la fabrication d'un ou plusieurs produit-s/ la prestation d'un ou plusieurs service-s pour le compte de l'entreprise multinationale. ». La réponse se présentait sous la forme d'une échelle de Likert nuançant le degré d'accord avec l'affirmation proposée. Dès

lors, nous avons créé une variable indiquant si l'entreprise dispose d'un mandat pour le marché internationale (« GLOBAL_MARKET_MANDATE ») (cf. Tableau XX).

Dans la continuité de cette perspective consacrée à l'étendue des activités d'une filiale, Björkman et al. (2004) ont observé que la diversité des fonctions exercées par une filiale d'entreprise multinationale renforçait sa capacité à développer une expertise dans différentes matières (marketing, distribution, R&D, etc.) ce qui pourra, ultérieurement, être valorisé au niveau du groupe internationale. A défaut de connaitre précisément l'ensemble des fonctions précises exercées par la filiale belge, nous pouvons néanmoins savoir, grâce à la question J1b (cf. Tableau XXI) si elle se limite à la production de bien/prestation de service ou si elle se charge également d'autres activités de supports autour, telles que des activités de marketing, distribution ou de R&D. Par conséquent, nous avons créé une nouvelle variable ordinale, « ACTIVITY_DIVERSITY » (cf. tableau XX), caractérisant l'étendue des activités d'une filiale, et dont la première modalité indique une faible diversité des activités, la seconde, une diversité moyenne, et la troisième, une forte diversité des activités.

Tableau XX. Synthèse des variables reflétant la position stratégique d'une filiale par rapport à l'étendue de ses activités

Nom	Indique/mesure	dimensions	Type de variable et valeurs
GLOBAL_MARKET_MANDATE	si la filiale est responsable, au niveau international, de la fabrication/prestation d'un ou plusieurs produits/ services pour le compte de l'entreprise multinationale		<u>Variable dichotomique :</u> 1= Oui 0= Non
ACTIVITY_DIVERSITY	la diversité et le type d'activités réalisés par la filiale : production ou prestation de service et/ou activités de support (marketing, distribution R&D, …)		<u>Variable ordinale :</u> 1=Production of goods/service delivery only (faible diversité des activités) 2= Other support activities (marketing, distribution R&D, …) (diversité moyenne des activités) 3= Production of goods/service delivery <u>and</u> support activities (marketing, distribution R&D, …) (forte diversité des activités)

Tableau XXI. Synthèse de la revue de la littérature sur les indicateurs de la position stratégique de la filiale dans la chaine de valeur globale de la multinational

Littérature et opérationnalisation des concepts				Données disponibles dans notre enquête	
Concepts	**Auteurs**	**Dimensions**	**Indicateurs/variables utilisées**	**Questions**	**Réponses**
Les stratégies permettant de renforcer le pouvoir décisionnel d'une filiale au sein du groupe multinational	Bouquet and Birkinshaw (2008)	Trois objectifs stratégiques d'une filiale sont identifiés : a. Acquérir une légitimité au sein du groupe en respectant les normes, valeurs et idéaux qui lui sont chers à travers l'adoption de pratiques tangibles b. Avoir un contrôle sur des ressources stratégiques (technologie, talents spécifiques, réputation, capital financier) c. **Occuper une place « centrale » au sein de deux réseaux stratégiques** : **le réseau interne à l'entreprise multinationale (incluant les différentes entités du groupe dans le monde)** et le réseau externe local intégrant différentes parties prenantes (les clients, les fournisseurs, le gouvernement, etc.)	Propositions théoriques **1. Mesure de l'ancrage (limité versus substantiel) au sein du groupe (« Corporate embedddedness ») : l'importance des liens qu'une filiale entretien avec la maison mère et les autres entités du groupe dans le monde** 2. Mesure de l'ancrage externe (« external embeddedeness ») : évalue la densité des relations avec d'autres acteurs (fournisseurs clients, gouvernement, etc.)		
La position stratégique de la filiale en termes de flux de savoir-faire et de connaissances au sein des différentes entités du groupe	Gupta and Govindarajan (1991)	Le niveau de flux de connaissances se mesure en fonction a. de l'ampleur des transferts b. de la direction des transferts et donne lieu à quatre types de filiales : « global innovator »,	Théorique	J3c2.Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'énoncé suivant ? Des expertises en matière de recherche et de développement pour l'entreprise multinationale sont réalisées au sein de la filiale	1. Entièrement en désaccord 2. En désaccord 3. Ni en désaccord ni en accord 4. En accord 5. Entièrement d'accord

		« integrated player », « implementor role », « local innovator »		H3.5. Des innovations en matière de produits ou de services ont-elles été reprises ailleurs au sein de votre entreprise multinationale?	1. Non 2. oui, des pratiques ont été reprises dans certains établissements 3. oui, des pratiques ont été reprises dans certaines régions ou divisions 4. oui, des pratiques ont été reprises dans l'ensemble de l'entreprise multinationale
La décision de délocaliser des sièges divisionnels stratégiques en dehors du pays d'origine de la multinationale	Benito et al. (2011)		Le pourcentage de sièges centraux de divisions situés à l'étranger (= rapport entre le nombre sièges centraux de divisions situés à l'étranger divisé par le nombre total de sièges centraux).	A5d. Certaines de ces divisions internationales basées sur les produits, les services ou les marques ont-elles leur siège social en Belgique ? A5e. Dans quel pays le siège central de la division régionale de vos activités belges est-il situé ?	1. Oui 2. Non 1. Belgique 2. Hors de la Belgique
Le rôle stratégique de la filiale par rapport à l'étendue du marché de ses produits/services	Fenton-O'Creevy et al. (2008)	La filiale sert uniquement les marchés locaux versus la filiale dispose d'un mandat pour la production d'un bien ou la prestation d'un service au niveau mondial	Les répondants dans les filiales devaient catégoriser le type de marché de leurs produits/services : a. marché international b. marché national	J3c1. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'énoncé suivant ? La filiale est responsable, au niveau international, de la fabrication d'un ou plusieurs produit-s/ la prestation d'un ou plusieurs service-s pour le compte de l'entreprise multinationale.	1. Entièrement en désaccord 2. En désaccord 3. Ni en désaccord ni en accord 4. En accord 5. Entièrement d'accord
Périmètre géographique du mandat de production de la filiale	Cantwell and Mudambi (2005)		Les répondants devaient indiquer l'étendue géographique du mandat de production de leur filiale 1. au R-U uniquement 2. au R-U et sur le continent européen		

			3. mondial		
L'étendue des activités de la filiale (fabrication, marketing et vente, services, R&D)	Björkman et al. (2004)	Le nombre de fonctions exécutées par une filiale étrangère parmi les suivantes : fabrication, marketing et vente, services, R&D	Les personnes interrogées devaient évaluer, sur une échelle de 1 à 4, les activités réalisées par la filiale : fabrication, ventes, service et R&D	J1b. Les opérations de la filiale consistent-elles en… ? - la fabrication de produit-s - d'autres activités nécessaires à la fabrication d'un bien qui est produit ailleurs - à la fois en la fabrication même du produit et en l'exercice d'autres activités autour de la fabrication	

6.2.2.7 La stratégie d'internationalisation des activités du groupe multinational

A travers la littérature, nous avons identifié quatre aspects caractérisant ou reflétant la stratégie d'internationalisation d'une entreprise multinationale: l'interdépendance entre les activités des différentes filiales dans le monde, la standardisation versus la différenciation des produits/services sur les marchés nationaux, la diversification versus la spécialisation de l'activité de la filiale et enfin, la structure de gouvernance internationale du groupe.

6.2.2.7.1 L'interdépendance entre les activités des différentes filiales dans le monde

Taylor et al. (1996) se sont penchés sur les relations d'interdépendance existant entre les activités des différentes filiales à travers le monde, en fonction de la stratégie d'internationalisation du groupe multinational. Sur base des travaux de Porter (1986), Taylor et ses collègues considèrent deux grandes stratégies, la stratégie "globale" et la stratégie "multidomestique", estimant que l'aspect essentiel sur lequel ces deux stratégies se différencient relève justement du niveau d'interdépendance ou d'échange de ressources entre les diverses entités de l'entreprise multinationale dans le monde. Du point de vue des filiales, une stratégie multidomestique est à l'oeuvre lorsque les activités de production ou d'autres activités autour de la production (ex.: marketing, R&D) réalisées par une filiale n'impliquent en rien les activités des autres filiales. Au contraire, lorsqu'une entreprise multinationale applique une stratégie globale, elle construit sa compétitivité en exploitant les avantages compétitifs propres aux différentes entités locales, ce qui induit une forte interdépendence entre les activités des différentes filiales dans le monde.

Bien que l'article de Taylor et al. (1996) soit axé sur une réflexion théorique et qu'aucun indicateur ne soit proposé, nous disposons, dans notre enquête, d'information concernant les rapports d'interdépendance entre les activités des différentes entités de la multinationale dans le monde. Ainsi, la question J3a (cf. Tableau XXVI) demande aux répondants si « A travers ses activités, la filiale fabrique-elle des composants ou des produits, ou bien preste-t-elle des services intermédiaires qui servent les opérations à l'étranger de l'entreprise multinationale? ». La question inverse, J3b (cf. Tableau XXVI), a également été posée : « D'autres filiales de l'entreprise multinationale à l'étranger, fournissent-elles des composants/produits/services aux activités de la filiale belge? ». Nous proposons d'intégrer ces deux questions afin de créer une nouvelle variable « INTERDEPENDENCE » évaluant le degré d'interdépendance des activités de la filiale belge avec d'autres entités du groupe. Cette variable est de type « nominale » et comprend quatre modalités reprises dans le tableau ci-dessous, tenant compte des situations possibles.

Tableau XXII. Synthèse des variables reflétant le niveau d'(inter)dépendance entre la filiale belge et les autres entités du groupe multinational

Nom	Indique/mesure	dimensions	Type de variable et valeurs
INTERDEPENDENCE	le caractère dépendant, interdépendant ou indépendant des relations entre les activités belges et celles des autres entités du groupe multinational dans le monde		Variable nominale : 1= interdépendance 2= dépendance vis-à-vis de la Belgique 3= dépendance de la Belgique vis-à-vis d'autres entités du groupe 4= indépendance

6.2.2.7.2 La standardisation versus la différenciation des produits/services sur les marchés nationaux

Edwards (2011) met en avant un autre aspect de la stratégie d'affaire d'une entreprise multinationale. Bien que le champ d'étude considéré par l'auteur est plus restreint que la chaîne de valeur globale, du fait qu'il ne se focalise pas sur l'ensemble des activités d'une entreprise mais sur la nature et le degré d'intégration internationale des processus de production, ceci a toutefois l'avantage de mettre en évidence la stratégie de standardisation versus de différenciation des produits sur les différents marchés nationaux. En effet, selon Edwards, distinguer le niveau d'interdépendance entre les activités des différentes filiales dans le monde ne suffit pas pour mesurer l'impact de la stratégie d'affaire sur l'autonomie d'une filiale concernant l'élaboration de ses pratiques de gestion des ressources humaines. Ainsi par exemple, une entreprise développant une stratégie de reproduction de ses activités internationales[24] peut malgré tout se voir contrainte d'adapter ses produits/services aux exigences des marchés locaux. Dans ce cas, la maison mère devra laisser une part d'autonomie à sa filiale afin que celle-ci puisse répondre aux besoins locaux (« local responsiveness »). Cette autonomie peut alors se refléter également au niveau de l'absence d'outil de contrôle tel que des pratiques de salaire variable dans la filiale.

Sur base de l'argument présenté par Edwards (Ibid. 2011), nous ajoutons la variable « GLOBAL_STANDARDIZATION » reflétant le niveau de standardisation des produits/services développés par l'entreprise multinationale dans le monde. Il s'agit d'une variable ordinale présentant trois niveaux dans le degré de standardisation des produits/services.

[24] Selon l'auteur, une entreprise optant pour une stratégie de reproduction de ses activités internationales possède généralement des unités d'exploitation assez semblables, réalisant le même type de tâches sur base de technologies et de compétences relativement identiques. A l'opposé, lorsqu'une entreprise procède à une segmentation de ses activités de production, chacun des sites de production est chargé de produire et de fournir des biens à d'autres.

Tableau XXIII. Synthèse de la variable reflétant la stratégie de standardisation versus de différenciation des principaux produits/services de la multinationale

Nom	Indique/mesure	dimensions	Type de variable et valeurs
GLOBAL_ STANDARDIZATION	le niveau de standardisation des produits/services les plus importants de l'entreprise multinationale		Variable ordinale : 1= Il y a une adaptation significative aux marchés nationaux (= faible niveau de standardisation) 2= Il y a une adaptation par rapport aux différentes régions du monde, tout en conservant une part de standardisation (=niveau de standardisation moyen) 3= Il y a une standardisation dans l'ensemble (= niveau de standardisation élevé)

6.2.2.7.3 La diversification versus la spécialisation de l'activité de la filiale belge

Edwards et al. (2013b) prennent en compte une troisième dimension de la stratégie d'affaire d'une entreprise multinationale sur base de la spécialisation versus la diversification des principaux produits/services de l'entreprise multinationale. Lorsqu'une entreprise se spécialise dans un produit phare unique ou dans un petit nombre de produits/services liés les uns aux autres, sa stratégie est alors fondée sur la réalisation de synergies entre différentes unités de production. Au contraire, une entreprise caractérisée par des produits ou services variés, n'ayant aucun rapport les uns avec les autres, développe une stratégie typique des conglomérats diversifiés cherchant à réaliser des économies financières sur un marché des capitaux interne (Ibid. 2013).

Notre questionnaire d'enquête ne nous permet pas d'identifier directement le degré de diversification versus de spécialisation de l'activité de la multinationale dans son ensemble toutefois, nous disposons de l'information concernant la filiale (cf. question J1a dans le Tableau Tableau XXVI). Ainsi, nous avons intégré la variable "LOCAL_SPECIALIZATION" à notre modèle. Cette dernière constitue une variable ordinale indiquant quatre niveaux de spécialisation possible des produits/services (cf. Tableau XXIV, ci-dessous).

Tableau XXIV. Synthèse de la variable reflétant la diversification versus la spécialisation de l'activité de la filiale belge

Nom	Indique/mesure	dimensions	Type de variable et valeurs
LOCAL_SPECIALIZATION	le niveau de spécialisation des produits/services de la filiale		Variable ordinale : 1. Une variété de produits et services sans rapport l'un avec l'autre (= faible niveau de spécialisation) 2. Plusieurs produits et services mais dont aucun ne représente plus de 70% des ventes (=niveau de spécialisation moyen) 3. Plusieurs produits et services dont l'un d'entre eux représente entre 70% et 90% des ventes (= niveau de spécialisation élevé) 4. Un seul produit ou service représentant 90% des ventes (= niveau de spécialisation très élevé)

6.2.2.7.4 La structure internationale du groupe

Notons enfin que la structure internationale du groupe multinational (voir par exemple (Edwards et al. 2013c) peut également refléter la stratégie du groupe. Ainsi, une entreprise présentant une division par produits/services/marques, par zones géographiques ou encore, comprenant un ensemble de filiales nationales indépendantes les unes des autres, présenteront un degré d'intégration moindre que celles caractérisées par une division par activité (production, marketing, distribution, etc.) . Ce niveau d'intégration de l'entreprise multinationale, à partir de la structure du groupe multinational se reflète dans notre variable "GLOBAL INTEGRATION", une variable ordinale à trois niveaux.

Tableau XXV. Synthèse de la variable reflétant le niveau d'intégration des activités de l'entreprise multinationale dans le monde

Nom	Indique/mesure	dimensions	Type de variable et valeurs
GLOBAL_STRUCTURE	le niveau global d'intégration des activités de l'entreprise multinationale		Variable ordinale : 1= Filiales nationales indépendantes les unes des autres (= faible intégration) 2= Division internationale basée sur les produits/services/les marques et/ou une division régionale (=intégration moyenne) 3= Division par activité (ex. production, R&D, vente, etc.) (= forte intégration)

Tableau XXVI. Synthèse de la revue de la littérature sur les indicateurs de la stratégie d'affaire globale de l'entreprise multinationale

Littérature et opérationnalisation des concepts				**Données disponibles dans notre enquête**	
Concepts	**Auteurs**	**Dimensions**	**Variables utilisées**	**Questions**	**Réponses**
Stratégie commerciale d'une entreprise multinationale	Taylor et al. (1996)	Deux grandes stratégies d'une entreprise multinationale en fonction du **niveau d'interdépendance et d'échange de ressource entre filiale**: a. Stratégie multidomestique : les filiales ont des activités indépendantes les unes des autres et les produits doivent fortement s'adapter aux exigences des marchés locaux b. Stratégie globale : le degré d'interdépendance entre les différentes unités du groupe est élevé	**Théorique**	J3a. A travers ses activités, la filiale fabrique-elle des composants ou des produits, ou bien preste-t-elle des services intermédiaires qui servent les opérations à l'étranger de l'entreprise multinationale ? J3b. D'autres activités de l'entreprise multinationale à l'étranger, fournissent-elles des composants/produits/services aux activités de la filiale ?	1. Oui, tous les composants/produits/services 2. Oui certains des composants/produits/services mais pas tous 3. Non, aucun des composants/produits/services 1. Oui 2. Non
Les activités de la filiale	Edwards et al. (2013c)	Interdépendance opérationnel (« operational interdependence ») ou intégration	Liens d'interdépendance : - La filiale locale fournit d'autres filiales dans le monde - La filiale locale est fournie par d'autres filiales dans le monde		
La nature et le niveau de l'intégration internationale dans les processus de	Edwards (2011)	Trois aspects de l'intégration internationale : a. Volonté d'intégration des activités internationales (volonté de réaliser des économies d'échelle ou de développer des synergies entre les opérations internationales) b. Stratégie de segmentation versus de			

production		reproduction des activités internationales **c. Stratégie de standardisation versus de différenciation des produits/services au niveau international**	**<u>Théorique</u>**	J2. Laquelle, parmi les affirmations suivantes décrit le mieux les produits, services ou les marques (ou les groupes de produits, services ou de marques) les plus importants de l'entreprise multinationales ?	1. Il y a une adaptation significative aux marchés nationaux 2. Il y a une adaptation par rapport aux différentes régions du monde, tout en conservant une part de standardisation 3. Il y a une standardisation dans l'ensemble
Stratégie d'affaires et configuration de l'entreprise multinationale	Edwards et al. (2013b)	Trois aspects caractérisant la stratégie d'affaire **a. La standardisation de produits/services** b. Les liens de production ou de prestation des services au-delà des frontières entre la maison mère et/ou ses opérations à l'étranger et la filiale locale (« international linkages ») **c. Diversification des produits ou des services**	**<u>La standardisation de produits</u>** - **Produit/services standardisé** - **Produits/services adaptés aux marchés nationaux** <u>Les liens internationaux</u> - La filiale locale fournit d'autres filiales dans le monde - La filiale locale est fournie par d'autres filiales dans le monde - Les deux **<u>Diversification des produits ou des services</u>** - **Un seul produit ou services** - **De multiples produits ou services**	J1a. Laquelle, parmi les affirmations suivantes décrit le mieux les activités de la filiale ?	1. Un seul produit ou service représentant 90% des ventes 2. Plusieurs produits et services dont l'un d'entre eux représente entre 70% et 90% des ventes 3. Plusieurs produits et services mais dont aucun ne représente plus de 70% des ventes 4. Une variété de produits et services sans rapport l'un avec l'autre

L'intégration de l'entreprise multinationale	Edwards et al. (2013a)	a. Interdépendance b. Standardisation **c. Structure organisationnelle**	<u>Interdépendance</u> - La filiale locale fournit d'autres filiales dans le monde - La filiale locale est fournie par d'autres filiales dans le monde <u>Standardisation</u> - Produits/services adaptés localement **<u>Structure organisationnelle</u>** **a. Division par produits/services** **b. Division par région** **c. Les deux**	A5a. L'entreprise multinationale est-elle structurée selon… ?	1. une division internationale de ses activités qui est basée sur les produits, les services ou les marques 2. une division régionale (ex. Europe ou Benelux) 3. une division par activité (ex. production, R&D, vente, etc.) 4. les filiales nationales

6.2.2.8 L'orientation du système global de gestion des ressources humaines

Taylor et al. (1996) définissent l'orientation du système global et stratégique de gestion des ressources humaines d'une entreprise multinationale "*comme la philosophie générale ou l'approche prise par les cadres supérieurs de l'entreprise dans la conception de son système global de gestion des ressources humaines, destiné à être mis en oeuvre dans ses filiales étrangères*" (Ibid. 1996 :966) (notre traduction). Selon les auteurs, cette orientation est influencée par la stratégie d'affaire du groupe multinational, c'est pourquoi nous l'intégrons, dans ce point, comme une cinquième dimension de la stratégie globale. Comme nous l'avons décrit dans le tableau ci-dessous, Taylor et ses collègues distinguent trois orientations types (adaptative, intégrative et exportative) dans la philosophie du système global et stratégique de gestion des ressources humaines d'une entreprise multinationale. A travers notre enquête, nous sommes en mesure d'identifier ces trois approches, en demandant à nos répondants si "les traditions du pays d'origine de l'entreprise multinationale ont une influence déterminante sur la philosophie de gestion de l'entreprise multinationale », si « les unités d'exploitation nationales développent leur propre philosophie » ou bien si cette philosophie « un mélange des traditions des différents pays dans lesquels elle a ses activités » (cf. Question H2, dans le Tableau XXVIII). Sur base de cette information, nous avons créé les variables « EXPORTATIVE_ PHILO », « ADAPTATIVE_PHILO », « INTEGRATIVE_PHILO », basée sur une échelle de Likert, et indiquant, respectivement, dans quelle mesure la philosophie de gestion de la maison mère est de type « exportatrice », « adaptative », ou « intégrative » (cf. Tableau XXVII, ci-dessous).

Tableau XXVII. Synthèse des variables reflétant la philosophie du système global de gestion des ressources humaines et le lieu d'influence sur les pratiques locales

Nom	Indique/mesure	dimensions	Type de variable et valeurs
EXPORTATIVE_ PHILO (HOME COUNTRY)	dans quelle mesure la philosophie de gestion de la maison mère est de type « exportatrice »		Variable continue (Likert) 1 = entièrement en désaccord 2 = en désaccord 3 = ni en désaccord ni en accord 4 = en accord 5 = entièrement d'accord
ADAPTATIVE_PHILO (HOST COUNTRY)	dans quelle mesure la philosophie de gestion de la maison mère est de type « adaptative »		Variable continue (Likert) 1 = entièrement en désaccord 2 = en désaccord 3 = ni en désaccord ni en accord 4 = en accord 5 = entièrement d'accord
INTEGRATIVE_ PHILO (MIXTE TRADITION)	dans quelle mesure la philosophie de gestion de la maison mère est de type « intégrative »		Variable continue (Likert) 1 = entièrement en désaccord 2 = en désaccord 3 = ni en désaccord ni en accord 4 = en accord 5 = entièrement d'accord

Tableau XXVIII. Synthèse de la revue de la littérature sur l'orientation de la politique globale de gestion des ressources humaines d'une entreprise multinationale

Littérature et opérationnalisation des concepts			Données disponibles dans notre enquête		
Concepts	**Auteurs**	**Dimensions**	**Variables utilisées**	**Questions**	**Réponses**
Le système stratégique de gestion internationale des ressources humaines de la maison mère (SSGIRH)	Taylor et al. (1996)	Trois orientations types dans la philosophie du système global et stratégique de gestion des ressources humaines d'une entreprise multinationale, selon l'importance de la maison mère et des filiales dans la prise de décision: a. Orientation "adaptative" (grand pouvoir de décision dans le chef de la filiale, conception locale et différenciée des systèmes de GRH) b. Orientation "exportatrice" (les directions locales n'ont aucun contrôle sur la prise de	**Théorique**	H2. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les énoncés suivant concernant la philosophie de gestion de votre entreprise multinationale, à l'égard de ses travailleurs ? ~~i. Une philosophie commune est appliquée à l'ensemble des opérations de votre entreprise multinationale~~ ~~ii. Les divisions régionales conçoivent leur propre philosophie (ex. : division nord-américaine, européenne ou asiatique)~~ ~~iii. Les divisions internationales basées sur des lignes ou des marques de produit ou services élaborent leur propre philosophie~~ iv. Les unités d'exploitation nationales développent leur propre philosophie v. La philosophie de gestion de votre entreprise multinationale est un mélange de traditions des différents pays dans lesquels elle a des activités vi. Les traditions du pays d'origine de l'entreprise multinationale ont une influence déterminante sur sa philosophie de gestion H1. Quelle est l'influence des niveaux suivants sur la détermination des politiques et des pratiques de GRH en vigueur au sein de la filiale ? a. Le siège social de votre entreprise multinationale b. Les divisions régionales de votre entreprise multinationale (ex. division européenne) c. Les divisions internationales basées sur des lignes ou des marques de produits ou services	1. Entièrement en désaccord 2. En désaccord 3. Ni en désaccord ni en accord 4. En accord 5. Entièrement d'accord 1. pas d'influence 2. peu d'influence 3. influence modérée 4. forte influence 5. très forte influence

		décision, transfert complet des pratiques de la maison mère vers les filiales) c. Orientation “intégrative” (responsabilité partagée dans la prise de décision, diffusion des meilleures pratiques au niveau de l’ensemble du groupe)		d. Le siège social en Belgique ou la filiale belge e. Les différents sites d’exploitation des opérations belges	

6.2.2.9 *Les dispositifs de coordination, de contrôle et de diffusion de l'entreprise multinationale*

La littérature montre qu'il existe une diversité de mécanismes et de pratiques de coordination, de contrôle pouvant être mis en place par la maison mère d'une entreprise multinationale, dans le but d'exercer son influence à distance et de contrôler l'activité de ses filiales étrangères. Harzing et al. (2002) distinguent trois types de dispositif selon qu'ils soient basés sur un contrôle personnel direct ou indirect, ou bien sur des formes impersonnelles de contrôle. Ces dernières sont proches de ce que Martinez and Jarillo (1989) ont appelé les mécanismes de « contrôle bureaucratique », c'est-à-dire, des procédures de standardisation, de formalisation ou de planification, à l'exception du degré de centralisation dans la prise de décision qui est plutôt considéré par Harzing et al. (2002) comme une forme de pouvoir personnel directement attribué à un ou des individus. Les mécanismes personnels de contrôle indirect correspondent à des pratiques de socialisation permettant le développement de relations interpersonnelles au sein de l'entreprise multinationale (Van Maanen and Schein 1979) in (Björkman et al. 2004). Ils peuvent prendre diverses formes telles que des voyages ou des visites organisés, l'existence de comités internationaux, de groupes de travail ou de formations impliquant des participants provenant de différentes entités de l'entreprise multinationale (Ibid. 2004). Dans la même veine, Tregaskis et al. (2010) parlent de « structures sociales transnationales d'apprentissage organisationnel » visant à l'élaboration et à la diffusion d'une culture globale, de compétences et de savoir-faire, et de bonnes pratiques au niveau mondial.

Sur base des travaux de Harzing et al. (2002), nous allons considérer trois types de dispositifs de coordination, de contrôle et de diffusion d'une entreprise multinationale : les mécanismes de contrôle impersonnel, le contrôle personnel direct et les pratiques de socialisation. Notons que ces outils ne sont pas mutuellement exclusifs et qu'au contraire, ils ont tendance à coexister (Martinez and Jarillo 1989). Au total, ce sont neuf variables additionnelles que nous intégrerons à notre modèle. Elles sont décrites dans le Tableau XXIX ci-dessous et correspondent aux questions d'enquête reprises dans le Tableau XXX.

Tableau XXIX. Synthèse des variables caractérisant les dispositifs de coordination, de contrôle et de diffusion

	Nom	Indique/mesure	dimensions	Type de variable et valeurs
MECANISMES DE CONTRÔLE IMPERSONNEL	HR _NFO_ SYSTEM	l'existence d'un progiciel intégré pour la gestion des RH au niveau de l'entreprise multinationale		Variable dichotomique : 1=oui 0=non
	PARENTS_MONITORING	le nombre de matières faisant l'objet d'un monitoring par un niveau organisationnel supérieur en dehors de la Belgique		Variable continue : Score de 0 à 9
	SHARED_SERVICES	l'utilisation par la filiale de services partagés provenant d'un centre mis à disposition par la maison mère		Variable dichotomique : 1=oui 0=non
CONTRÔLE PERSONNEL DIRECT	GLOBAL_HR_COMMITTEE	l'existence d'un comité composé de hauts dirigeants, où des politiques RH sont élaborées pour ensuite être appliquées conjointement dans plusieurs pays		Variable nominale : 1= Non 2= Oui, mais sans représentation de la filiale/Belgique 3= Oui, avec une représentation de la filiale/Belgique
	GLOBAL_HRM_LOCUS_PW	dans quelle mesure le siège global de la maison mère influence la détermination des politiques et des pratiques RH de la filiale belge		Variable ordinale : 1 = pas ou pas d'influence 2 = influence modérée 3 = forte ou très forte influence
	DECENTRALIZED CONTROL INDEX	le degré de décentralisation dans la prise de décision concernant une série de pratiques de gestion des ressources humaines		Variable continue : Score de 0 à 5, ce dernier étant le niveau de décentralisation le plus élevé (Moyenne pondérée des résultats concernant le niveau de discrétion des filiales belges dans douze domaines relatifs aux pratiques de GRH évalué sur une échelle de Likert à cinq points)
	SOCIALIZATION PRACTICES	le nombre de pratiques de socialisation mises en		Variable continue :

PRATIQUES DE SOCIALIZATION		place par la maison mère		Score de 0 à 5
	INPAT	la présence d'expatriés en provenant d'autres unités du groupe multinational		Variable dichotomique : 1=oui 0=non
	XPAT	l'envoi d'expatriés belges dans d'autres unités du groupe multinational		Variable dichotomique : 1=oui 0=non

Tableau XXX. Synthèse de la littérature sur les mécanismes de coordination, contrôle et socialisation au sein d'une entreprise multinationale

Littérature et opérationnalisation des concepts				Données disponibles dans notre enquête	
Concepts	**Auteurs**	**Dimensions**	**Variables utilisées**	**Questions**	**Réponses**
Les mécanismes de coordination et de contrôle	(Martinez and Jarillo 1991, Martinez and Jarillo 1989)	Deux grandes catégories : a. Les mécanismes formels o Liés à la structure organisationnelle de l'entreprise multinationale (division internationale selon les produits/services/marques, division par activités, division géographique, filiales nationales non intégrées) o Liés au contrôle bureaucratique (centralisation dans la prise de décision, processus de formalisation et de standardisation des pratiques, systèmes de reporting) b. Les mécanismes moins formels ou de socialisation (mobilité internationale des directeurs, etc.)	1. Degree of autonomy in decisiomnaking. 2. Level of formalization and standardization 3. Extent of planning 4. Extent of output control 5. Level of participation in committees, teams, task forces, etc. 6. Extent of informal communication 7. Degree of socialization, organizational culture 8. Extent of personal control	B3a. Existe-t-il un organe au sein de l'entreprise multinationale, tel qu'un comité composé de hauts dirigeants, où des politiques RH sont élaborées pour ensuite être appliquées conjointement dans plusieurs pays ? B3b. Y a-t-il une personne provenant de la Belgique faisant partie de ce comité RH international ? D9./E9./ F6.Par rapport à un niveau organisationnel supérieur en dehors des strictes opérations belges (ex. siège central global, d'une division ou d'une région du monde), dans quelle mesure la détermination des politiques de formation est-elle laissée à la discrétion de la filiale ? a. Un système de participation au capital de l'entreprise dans la filiale belge b. Un système d'évaluation des performances : i. Pour les directeurs ii. Pour le LOG c. Un système de salaire variable	1. Oui 2. Non 1. Oui 2. Non 1. Les opérations belges n'ont aucune marge de manœuvre (il est obligatoire d'y appliquer les politiques mises en place par un niveau organisationnel supérieur) 2. Les opérations belges ont une faible marge de manœuvre 3. Les opérations belges ont un peu de marge de manœuvre (des politiques peuvent être décidées dans le respect d'un cadre établi ou de lignes directrices élaborées

				i. Pour les directeurs ii. Pour le LOG d. La politique générale en matière de formation et de développement des compétences au sein des opérations belges e. La politique d'apprentissage opérationnel pour les opérations belges f. Le remplacement des hauts dirigeants sein des opérations belges g. Les groupes de résolutions de problèmes et groupes d'amélioration continue h. Les équipes formelles de travail (équipes semi-autonomes, autogérées, etc.) i. Les boîtes de suggestions ou enquêtes portant sur les attitudes des travailleurs j. La diffusion d'informations auprès des travailleurs B2b. L'entreprise multinationale utilise-t-elle des progiciels intégrés pour la gestion des RH, tels que Peoplesoft ou SAP HR, contenant des données relatives à l'ensemble du personnel dans le monde ? B2a.Lesquels de ces différents aspects au sein de la filiale font l'objet d'un contrôle par un niveau de supervision hiérarchique supérieur (ex. siège central global, d'une division internationale ou siège central européen, basé en Belgique ou ailleurs)? i. Les avantages sociaux et salariaux des directeurs ii. La progression de carrière des directeurs ii. L'ensemble des coûts salariaux v. Les effectifs (nombre de travailleurs)	ar un niveau organisationnel supérieur) 4. Les opérations belges ont assez bien de marge de manœuvre 5. Les opérations belges ont une marge de manœuvre totale (il y a une autonomie totale dans la détermination des politiques) 6. Non applicable : il n'y a pas de séparation claire entre des niveaux organisationnels supérieurs (ex. siège globale, européen ou d'une division internationale) 1. Oui 2. Non 1. Oui 2. Non

				v. Le roulement ou la rotation externe du personnel vi. L'absentéisme ii. La productivité des travailleurs ii. La diversité au sein du personnel (ex. en termes de genre, d'ethnicité, de handicaps, etc.) x. Le comportement et la satisfaction des travailleurs B6b. La fonction RH au sein de la filiale fait-elle appel à des « centres de services partagés » mis en place par l'entreprise à un niveau global ou régional ? E2b. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants, au sujet de la procédure de remplacement des hauts dirigeants de la filiale belge ? i. L'entreprise privilégie les promotions internes plutôt que le recrutement externe pour les hauts dirigeants. ii. Les décisions relatives à la progression de carrière des hauts dirigeants au sein des opérations belges sont prises à l'étranger. iii. Les plus hauts postes de direction au sein des opérations belges sont occupés par des personnes ayant travaillé dans le pays d'origine de l'entreprise multinationale.	1. Oui 2. Non 1. Entièrement en désaccord 2. En désaccord 3. Ni en désaccord ni en accord 4. En accord 5. Entièrement d'accord

				E4a. Actuellement, y a-t-il des expatriés au sein de la filiale belge, en provenance du pays d'origine de la multinationale ou d'un pays tiers pour une affectation de longue durée (plus d'un an) ? Si oui, E4aa. Combien sont-ils, … ? i. Les expatriés en provenance du pays d'origine de la maison-mère ? ii. Les expatriés en provenance de pays tiers E5a. Actuellement, y a-t-il des travailleurs belges, au sein de la filiale belge, qui sont affectés à l'étranger pour une période d'un an ou plus ? 1. Oui 2. Non E8c. Les directeurs au sein de la filiale doivent-ils se soumettre aux pratiques suivantes, dans le but de faciliter l'apprentissage organisationnel ? i. Affectation à l'étranger ii. Participation à des groupes à projets ou des groupes de travail au niveau international iii. Participation formelle à des comités internationaux iv. Participation informelle à des réseaux internationaux v. Détachement auprès d'autres	1. Oui 2. Non 1. Oui 2. Non

				organisations internationales (ex. fournisseurs, entreprises clientes, universités, centres privés de recherche et de développement)	
	Harzing et al. (2002)	Classification selon deux dimensions résultant en trois types de mécanismes basés sur: a. Le contrôle impersonnel (standardisation, formalisation, planification ou contrôle de la production) b. Le contrôle personnel direct (centralisation dans la prise de décision, supervision directe, contrôle par des expatriés) c. Le contrôle personnel indirect (socialisation, communication informelle, culture organisationnelle, formation internationale des gestionnaires)	1. Output control 2. Planning 3. Procedures 4. Standardization 5. Informal communication 6. Shared values 7. Internal training 8. Centralization 9. Personnal surveillance 10. Expatriate control		
		La structure de gouvernance est la combinaison de trois éléments structurels liés à la prise de décision : a. Le degré d'autonomie de la filiale ou de centralisation dans la prise	a. Centralisation : opérationnalisée par l'opposé du degré d'autonomie des filiales. Les répondants devaient évaluer sur une échelle de 1 (très		

La structure de gouvernance internationale	Ghoshal and Nohria (1989)	de décision b. Le degré de formalisation (usage de règles et procédure) c. Le degré d'intégration normative (= ressources administratives visant à renforcer la socialisation ou une adhésion aux valeurs culturelles de la multinationale Les différentes combinaisons résultent en quatre formes possibles de gouvernance : structure « intégrative », structure « fédérative », structure « hiérarchique » ou structure « de clan »	faible) à 5 (très élevé), le degré d'autonomie des filiales pour l'élaboration de leurs propres stratégies et politiques b. Formalisation : Les répondants devaient évaluer sur une échelle de 1 (peu de formalisation) à 5 (forte formalisation), le degré de formalisation (à travers des guides ou des procédures et des normes d'exploitation) dans chacune des filiales c. Intégration normative : Les répondants devaient évaluer sur une échelle de 1 (peu de valeurs partagées) à 5 (valeurs fortement partagées) le degré d'adhésion des filiales vis-à-vis des objectifs globaux et des valeurs managériale de la société mère		
L'autonomie des filiales dans la détermination des pratiques de GRH	Fenton-O'Creevy et al. (2008)	Le lieu de la prise de décisions par rapport aux six pratiques HRM centrales suivantes	<u>Indice de contrôle centralisé</u> : les personnes interrogées dans la filiale devaient indiquer le lieu où six politiques de GRH (la rémunération et avantages sociaux, le volume de la main-d'œuvre, le recrutement et la sélection, les relations collectives du travail, la formation et le développement, la formation des cadres) sont décidées : « Siège central international », « Siège central national », « filiale », « site/établissement »		
La structure de la gestion	Ferner et al. (2011)		1. L'existence d'un organisme responsable internationalement de l'élaboration de politiques de GRH		

internationale des ressources humaines			2. L'existence d'un système de « reporting » direct sur les matières de GRH entre la filiale et un niveau organisationnel hiérarchique supérieur aux opérations nationales 3. L'existence d'un système électronique d'information RH au niveau international 4. L'existence d'une structure transnationale de services partagés pour la gestion des ressources humaines 5. L'influence d'un niveau organisationnel hiérarchique supérieur aux opérations nationales sur les politiques de formations et de développement et les politiques en matière de relations collectives du travail		
Structures sociales transnationales d'apprentissage organisationnel	(Tregaskis et al. 2010)	Des structures destinées 1. au développement et à la diffusion de polices globales 2. au développement de compétences organisationnelles globales et d'une culture globale 3. au développement d'un savoir-faire global ou à la diffusion de meilleures pratiques au niveau mondial	1. L'existence d'un organisme responsable internationalement de l'élaboration de politiques de GRH 2. L'existence d'un système de « reporting » direct sur les matières de GRH entre la filiale un niveau organisationnel hiérarchique supérieur aux opérations nationales 3. L'existence d'un système électronique d'information RH au niveau international 4. L'existence d'une structure transnationale de services partagés pour la gestion des ressources humaines 5. L'influence d'un niveau organisationnel hiérarchique supérieur aux opérations nationales		

			sur les politiques de formations et de développement et les politiques en matière de relations collectives du travail		
Mécanismes de socialisation organisationnelle	Björkman et al. (2004)		Trois mesures distinctes de la socialisation : a) voyages et visites organisés entre les différentes entités de l'EMNs b) Existence de comités internationaux et de groupes de travail au niveau c) Formation impliquant des participants de différentes unités de l'entreprise multinationale		

6.2.3 Résumé de l'opérationnalisation des concepts théoriques en variables explicatives

Les deux Figures VII et VIII ci-dessous reprennent les principaux concepts théoriques mobilisés pour notre cadre d'analyse, la manière dont ils ont été conceptualisés et opérationnalisés.

Figure VII. Résumé de l'opérationnalisation des concepts théoriques liés à l'effet du pays d'origine revisité

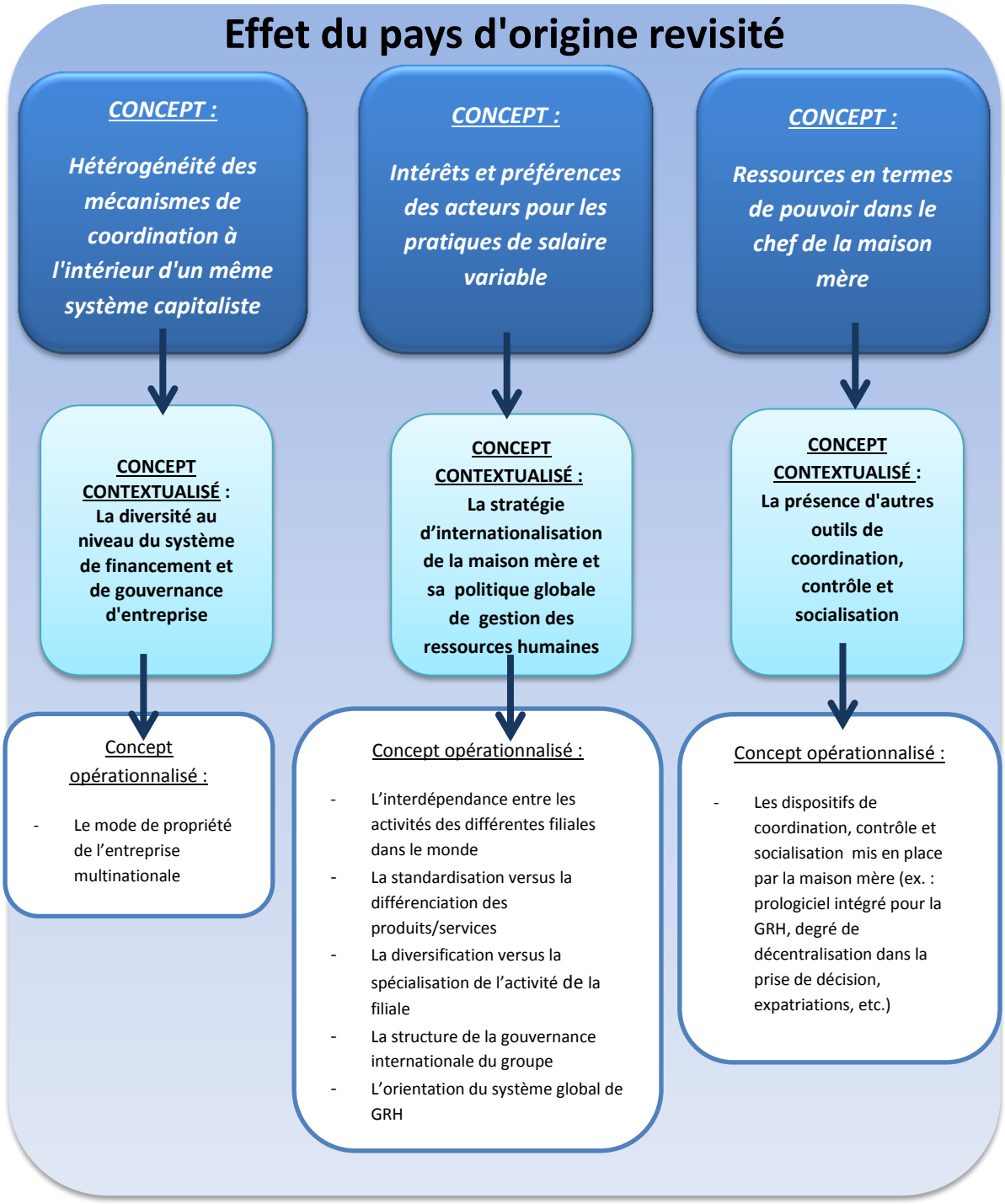
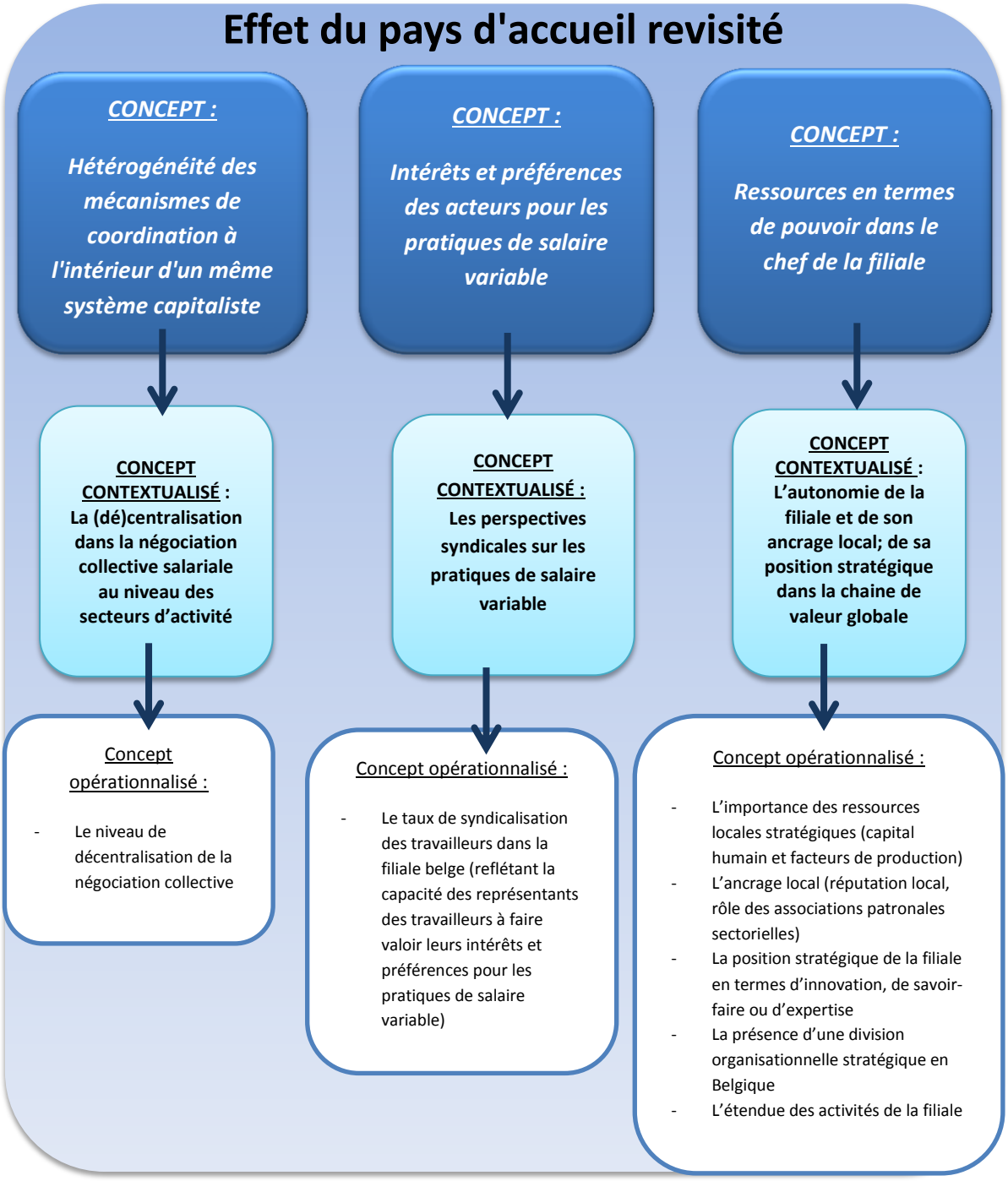


Figure VIII. Résumé de l'opérationnalisation des concepts théoriques liés à l'effet du pays d'accueil revisité



7 Chapitre 7 : Analyse descriptive des pratiques de salaire variable dans les filiales d'entreprises multinationales en Belgique

Avant de présenter les résultats de l'analyse par régressions dans le chapitre huit, nous allons réaliser ici une brève analyse descriptive des différents types de pratique de rémunération variable dans les filiales belges d'entreprises multinationales afin d'obtenir une vue d'ensemble sur leur usage parmi les deux grandes catégories de travailleurs (personnel de direction et employés/ouvriers)[25]. Dans la seconde partie de ce chapitre, nous opèrerons à une analyse des correspondances multiples sur ces différentes variables explicatives afin de voir dans quelle mesure elles s'associent ou se distinguent les unes des autres.

7.1 Panorama de l'usage de pratiques de salaire variable

En comparant les Tableaux XXXI et XXXII ci-dessous, on peut clairement observer que les pratiques de salaire variable « compensatoires », basées sur un contrôle « rationnel » des travailleurs ou de l'organisation dans son ensemble via une évaluation formelle de la productivité et de la performance, sont globalement plus répandues que les pratiques de « récompense » représentées par la redistribution de profits et les mécanismes de participation au capital de l'entreprise, davantage axées sur un contrôle « normatif » favorisant l'engagement ou l'identification des travailleurs à leur entreprise. Remarquons que cette observation vaut pour les deux catégories de travailleurs. Toutefois, on constate que l'ensemble des pratiques de salaire variable sont plus fréquemment utilisées pour le personnel de direction. En effet, les pratiques compensatoires sont deux fois plus nombreuses chez les directeurs que chez les employés/ouvriers, ce qui est également le cas des systèmes de participation au capital de l'entreprise. Si cette différence s'amenuise quelque peu pour la redistribution des profits (près de 43% des directeurs en bénéficient contre environ 31% des autres travailleurs), elle se renforce pour les systèmes de « stock options » qui sont quatre fois plus nombreux chez les directeurs que chez les ouvriers/employés.

[25] Notons ici que nous avons fait le choix de ne pas intégrer une analyse descriptive complète de notre échantillon sur les multinationales et des différentes sections du questionnaire du fait que nous en avons une publication à part entière (Cf. Pulignano, V., Decocker, V., Léonard, E., Van den broeck, M. & Doerflinger, N. 2014. *The employment practices in multinationals in Belgium.* Leuven: ACCO Uitgeverij.

Tableau XXXI. Usage de pratiques de salaire variable pour le groupe occupationnel le plus important (employés/ouvriers)

	Salaire variable basé sur une évaluation individuelle de la performance	Salaire variable basé sur une évaluation collective de la performance	Salaire variable basé sur une évaluation de la performance organisationnelle	Redistribution des profits	Stock-options	Participation au capital de l'entreprise
Oui	78 (40,2%)	73 (37,6%)	83 (42,8%)	60 (30,9%)	18 (9,3%)	20 (10,3%)
Non	116 (59,8%)	121 (62,4%)	111 (57,2%)	134 (69,1%)	176 (90,7%)	174 (89,7%)
MODE	« Non »	« Non »	« Non»	« Non »	« Non »	« Non »

n=194

Tableau XXXII. Usage de pratiques de salaire variable pour le personnel de direction

	Salaire variable basé sur une évaluation individuelle de la performance	Salaire variable basé sur une évaluation collective de la performance	Salaire variable basé sur une évaluation de la performance organisationnelle	Redistribution des profits	Stock-options	Participation au capital de l'entreprise
Oui	153 (79,9%)	134 (69,1%)	162 (83,5%)	83 (42,8%)	75 (38,7%)	38 (19,6%)
Non	41 (21,1%)	60 (30,9%)	32 (16,5%)	111 (57,2%)	119 (61,3%)	156 (80,4%)
MODE	« Oui »	« Oui »	« Oui »	« Non »	« Non »	« Non »

n=194

7.1.1 Les pratiques compensatoires ou de contrôle rationnel

Si l'on se concentre plus particulièrement sur les pratiques compensatoires, on se souvient que la littérature distingue les pratiques orientées sur l'individu, de celle orientées sur un groupe/une équipe ou encore, sur l'organisation dans son ensemble. On peut voir, dans le Tableau XXXIII ci-dessous, qu'au moins une de ces trois pratiques pour les employés/ouvriers est présente dans 59,8% des entreprises de notre échantillon, tandis que dans 88,7% des entreprises, il existe au moins une de ces trois pratiques pour les directeurs.

Tableau XXXIII. Nombre de pratiques compensatoires et de contrôle rationnel pour les deux catégories de travailleurs

	Employés/ouvriers		Directeurs	
Aucune pratique	78 (40,2%)		22 (11,3%)	
Une seule pratique	35 (18%)		11 (5,7%)	
Deux pratiques	44 (22,7%)	59,8%	45 (23,2%)	88,7%
Trois pratiques	37 (19,1%)		116 (59,8%)	

n= 194

Si l'on s'intéresse simultanément aux deux catégories de travailleurs, on constate, dans le Tableau XXXIV, que seulement 8,2% des entreprises n'ont aucune pratique compensatoire ni pour les employés/ouvriers ni pour les directeurs, tandis que plus du double (17,5%) disposent des trois types de pratiques pour l'ensemble du personnel. On observe également que 43,6% des entreprises ont au moins deux voire trois pratiques compensatoires pour leur personnel dirigeant, alors qu'elles n'en ont aucune voir une tout au plus pour les employés/ouvriers. Notons encore que presque autant d'entreprises (39,2%) disposent d'au moins deux voire trois pratiques pour l'ensemble des travailleurs.

Tableau XXXIV. Tableau croisé des pratiques compensatoires pour les deux catégories de travailleurs

		Directeurs				
		Aucune pratique	Une seule pratique	Deux pratiques	Trois pratiques	Total
Employés/ Ouvriers	Aucune pratique	16 (8,2%)	3 (1,5%)	20 (10,2%)	39 (20,1%)	78 (40,2%)
	Une seule pratique	3 (1,5%)	6 (3%)	10 (5,1%)	16 (8,2%)	35 (18%)
	Deux pratiques	3 (1,5%)	0 (0%)	14 (7,2%)	27 (14%)	44 (22,7%)
	Trois pratiques	0 (0%)	2 (1%)	1 (0.5%)	34 (17,5%)	37 (19,1%)
	Total	22 (11.3%)	11 (5,7%)	45 (23,2%)	116 (59,8%)	n= 194 (100%)

Il est également pertinent de regarder si les entreprises ont une préférence entre les pratiques orientées sur l'individu et sur le collectif (le groupe/l'équipe ou l'organisation), ou bien si ces pratiques ont tendance à coexister. Si l'on se réfère aux entreprises ayant un dispositif de pratiques compensatoires pour les employés/ouvriers, on peut voir dans le Tableau XXXV ci-dessous que seulement 10,3% d'entre elles ont uniquement des pratiques axées sur la performance individuelle et que plus de la moitié (56,9%) ont instauré les deux types de pratiques. Clairement, les entreprises préfèrent les pratiques collectives pour cette catégorie de travailleurs. Concernant les directeurs, on remarque également que la grande majorité des entreprises (88,4%) a mis en place un système de salaire variable intégrant les deux types de pratiques compensatoires (individuelles et collectives). Pour cette catégorie de travailleurs, on peut clairement en déduire que les pratiques de salaire variable axées sur la performance individuelle ont tendance à coexister avec celles basées sur une évaluation collective de la performance. En conclusion, les pratiques orientées sur l'individu existent rarement seules et s'accompagnent le plus souvent de pratiques collectives. Ce constat va dans le sens des propos avancés par Heywood and Jirjahn (2006), considérant que ces pratiques sont complémentaires du fait que les pratiques collectives peuvent, dans une certaine mesure, pallier les effets pervers liés aux pratiques individuelles.

Tableau XXXV. Usage de pratiques compensatoires de type « individualiste » et/ou de type « collectif » pour les deux catégories de travailleurs

	Pratiques compensatoires de type « individualiste » exclusivement	Pratiques compensatoires de type « collectif » exclusivement	Les deux types de pratiques	Total
Employés/Ouvriers	12 (10,3%)	38 (32,8%)	66 (56,9%)	n= 116
Directeurs	1 (0,6%)	19 (11%)	152 (88,4%)	n= 172

7.1.2 Les pratiques de récompense ou de contrôle normatif

Comme nous l'avions fait déjà remarquer précédemment, les pratiques de salaire variable reposant sur une idéologie d'engagement ou d'identification des travailleurs à leur entreprise, également appelée pratiques de récompense, axée sur un contrôle normatif des travailleurs, sont essentiellement réservées aux personnels de direction. En effet, si 38,7% des entreprises mettent en place ce type de pratiques à destination de leurs employés/ouvriers, 65,5% le fait pour leur personnel de direction.

Tableau XXXVI. Nombre de pratiques de récompense pour les deux catégories de travailleurs

	Employés/ouvriers		Directeurs	
Aucune pratique	119 (61,3%)		67 (34,5%)	
Une seule pratique	56 (28,9%)		74 (38,1%)	
Deux pratiques	15 (7,7%)	38,7%	37 (19,1%)	65,5%
Trois pratiques	4 (2,1%)		16 (8,2%)	

n= 194

Il est intéressant de constater dans le Tableau XXXVII, ci-dessous, que le plus souvent dans les entreprises, il existe des pratiques de récompense pour les employés/ouvriers seulement s'il en a pour le personnel de direction. En comparant les chiffres situés au-dessus et en-dessous de la diagonale, on pourrait supposer que les entreprises adoptent ce type de pratiques pour leurs employés/ouvriers après en avoir fait l'expérience auprès de leur personnel de direction.

Tableau XXXVII. Tableau croisé des pratiques compensatoires pour les deux catégories de travailleurs

		Directeurs				
		Aucune pratique	Une seule pratique	Deux pratiques	Trois pratiques	Total
Employés/ Ouvriers	Aucune pratique	67 (34,5%)	35 (18%)	12 (6,2%)	5 (2,6%)	119 (61,3%)
	Une seule pratique	0 (0%)	35 (18%)	18 (9,3%)	3 (1,6%)	56 (28,9%)
	Deux pratiques	0 (0%)	4 (2,1%)	7 (3,6%)	4 (2,1%)	15 (7,7%)
	Trois pratiques	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (2,1%)	4 (2,1%)
	Total	67 (34,5%)	74 (38,1%)	37 (19,1%)	16 (8,2%)	n= 194 (100%)

Encore une fois, il est pertinent de regarder si les entreprises ont une préférence pour les pratiques d'engagement/d'identification orientées sur le court terme versus le long terme, ou bien si ces pratiques ont tendance à coexister. On peut voir, dans le Tableau XXXVIII, que pour le personnel employé/ouvrier, les entreprises préfèrent clairement les pratiques de redistribution des profits, orientées sur une vision à court terme de l'engagement ou de l'identification des travailleurs à leur organisation. On remarque, par ailleurs, que peu de pratiques coexistent pour cette catégorie de personnel. Pour les directeurs, la tendance va plutôt dans le sens opposé. En effet, les entreprises sont plus nombreuses à offrir des pratiques d'engagement sur le long terme en offrant à leur personnel de direction des titres de propriété de l'entreprise ou du moins, des « stock options ». On peut même voir que dans plus de 36% des entreprises, les deux systèmes coexistent pour cette catégorie de personnel.

Tableau XXXVIII. Usage de pratiques d'engagement/identification à long terme et à court terme pour les deux catégories de travailleurs

	Pratiques d'engagement/identification à court terme	Pratiques d'engagement/identification à long terme	Les deux types de pratiques	Total
Employés/Ouvriers	42 (56%)	15 (20%)	18 (24%)	n= 75
Directeurs	37 (29,1%)	44 (34,7%)	46 (36,2%)	n= 127

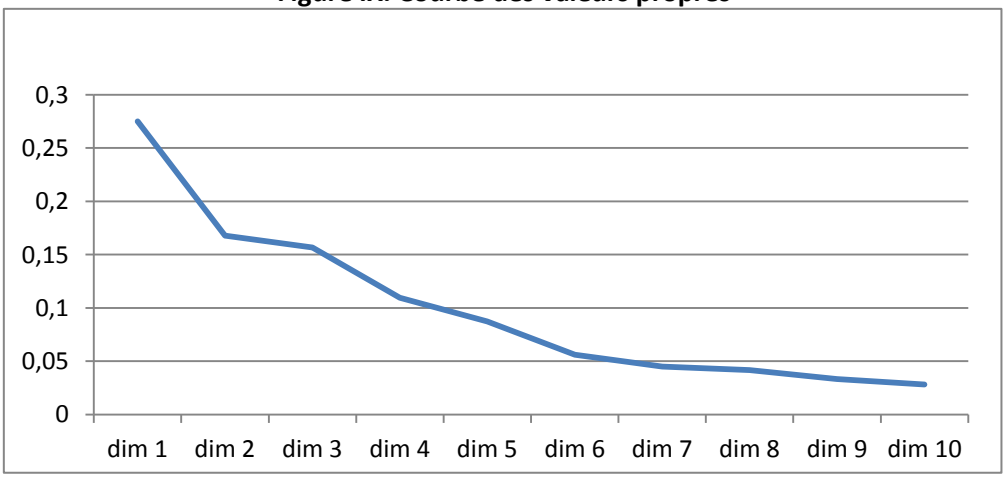
7.2 Analyse des correspondances multiples sur les pratiques de salaire variable

Afin d'appréhender davantage les relations entre les douze pratiques de salaire variable prises en considération dans cette recherche, et de confronter la catégorisation que nous avons proposée dans le chapitre six[26] sur base de la littérature à la réalité empirique, nous allons procéder à une analyse des correspondances multiples. Au terme de celle-ci, nous espérons donc pouvoir regrouper certaines pratiques et construire des variables synthétiques résumant l'information contenue dans plusieurs variables (Husson et al. 2009). Cette démarche a également pour but de faciliter l'analyse statistique en réalisant des régressions sur des groupes de pratiques plutôt que sur chacune des douze pratiques prises individuellement.

7.2.1 Valeurs propres et inerties

Palm (2007) énonce une série de critères empiriques pour nous guider dans la sélection du nombre d'axes factoriels à prendre en compte pour l'analyse des correspondances multiples, ce qui nous donnera déjà une idée du nombre de groupes distincts de pratiques de salaire variable étant associées. Nous avons décidé de nous baser sur deux de ces critères. Le premier consiste, à partir de la courbe des valeurs propres reprise ci-dessous, de repérer un « coude », représentant une rupture plus importante entre deux valeurs. Il convient alors d'éliminer les axes relatifs aux valeurs propres situées après cette cassure. Dans la Figure IX, on remarque deux principaux coudes, entre la première et la deuxième dimension, ainsi qu'entre la deuxième et la troisième, ce qui nous amène à considérer les trois premières dimensions.

Figure IX. Courbe des valeurs propres



[26] Quatre catégories de pratiques y sont proposées : les pratiques compensatoires, basées sur contrôle rationnel et individuel des travailleurs, les pratiques compensatoires, basées sur contrôle rationnel d'un groupe de travailleurs ou de l'organisation dans son ensemble, les pratiques d'engagement, d'identification ou de récompense à court terme, basées sur un contrôle normatif des travailleurs, et les pratiques d'engagement, d'identification ou de récompense à long terme, également basées sur un contrôle normatif des travailleurs .

Une seconde méthode pour la sélection des axes revient à garder ceux dont la valeur propre associée est supérieure à la moyenne des valeurs propres. Dans le Tableau XXXIX ci-dessous, on peut voir que seules les valeurs propres associées aux quatre premières dimensions sont supérieures à la moyenne des valeurs propres. Sur base de cette dernière méthode, nous faisons donc le choix d'inclure les quatre premiers axes factoriels dans notre analyse. Notons également que ces axes factoriels représentent, au total, plus de 70% de la variance des données, ce qui est assez bon.

Tableau XXXIX. Valeurs propres et variances associées aux dimensions factorielles

	Valeur propre	Pourcentage de la variance	Pourcentage de la variance cumulée
Dimension 1	0,27490346	27,49034601	27,49034601
Dimension 2	0,16768374	16,76837444	44,25872045
Dimension 3	0,15659772	15,65977192	59,91849237
Dimension 4	0,10940277	10,94027709	**70,85876946**
Dimension 5	0,08736222	8,73622152	79,59499098
Dimension 6	0,05617621	5,617620848	85,21261183
Dimension 7	0,04490039	4,490038883	89,70265071
Dimension 8	0,04173269	4,173269063	93,87591978
Dimension 9	0,03310175	3,310174663	97,18609444
Dimension 10	0,02813906	2,813905561	100

Moyenne des valeurs propres = 0,1

Les valeurs propres expriment également le degré de dépendance entre les variables étudiées (Palm 2007). Ainsi, une situation d'indépendance totale entre les variables se traduit par l'égalité des valeurs propres. De même, plus l'écart entre la première valeur propre et la moyenne des valeurs propres est important, plus on s'éloigne de la situation d'indépendance. On peut voir dans le tableau X, que les valeurs propres ne sont pas égales et que l'écart entre la première valeur propre et la moyenne des valeurs propres s'élève à 0.175. Ces résultats impliquent que certaines de nos variables sont donc bien associées.

Si l'on regarde à présent les graphiques représentant les différentes variables sur les axes factoriels (voir Annexe 1, Figures XII, XIII et XIV), on constate que la participation au capital de l'entreprise ainsi que les stock options pour les employés/ouvriers sont relativement éloignées du centre de gravité. Cette distance que l'on nomme inertie est inversement proportionnelle à la fréquence observée des variables. Cela nous indique donc que ces variables (ou plus précisément la modalité « yes ») sont faiblement représentées. Or, lorsqu'une variable dispose d'une modalité représentant moins de 5% de l'effectif total (ce qui est tout juste le cas de nos deux variables en question comme on peut le voir dans le premier tableau présenté dans ce chapitre), cela risque de fausser l'interprétation de l'ACM dans le sens où elles peuvent avoir une influence disproportionnée sur les résultats de l'analyse. Dès lors, des regroupements variables peuvent s'avérer nécessaires. Dans notre cas, nous avons donc décidé de regrouper la variable relative à une participation au capital de l'entreprise (« SHAREOWN ») avec la variable «stock-option» (« SHAREOPTION »), cette dernière constituant une

variante des systèmes de participation au capital de l'entreprise, pour les deux catégories de travailleurs (cela afin de faciliter l'analyse). La nouvelle variable se nomme (SHARE) et indique l'existence de l'une ou l'autre de ces pratiques dans l'entreprise.

7.2.2 Interprétation des facteurs

7.2.2.1 Premier axe factoriel (dimension 1)

Les variables contribuant le plus au premier axe factoriel sont celles relatives aux pratiques de salaire variable compensatoires ou de contrôle rationnel, basées sur une évaluation de la performance individuelle, collective ou organisationnelle, tant pour les employés/ouvriers que pour le personnel de direction (cf. Tableau LI, Annexe 1). Ces six variables (douze modalités au total) ont également les cosinus carrés les plus élevés (cf. Tableau LII, Annexe 1), signifiant qu'elles ont la meilleure qualité de représentation sur cet axe. Les modalités présentant une coordonnée négative (cf. Tableau LIII, Annexe 1) indiquent la présence de pratiques et inversement, les modalités dont la coordonnée est positive indiquent l'absence d'utilisation de ces pratiques.

A partir de la Figure XII (cf. Annexe 1), on peut également constater que les modalités indiquant la présence des trois types de pratiques de salaire variable (individuelle, collective et organisationnelle) pour les directeurs sont proches les unes des autres. Cela signifie qu'elles sont fortement associées et l'on peut en déduire qu'elles ont tendance à exister communément. Ce constat vaut également pour les pratiques adressées aux employés/ouvriers mais dans une moindre mesure. Notons que ce résultat corrobore l'analyse descriptive réalisée précédemment, ainsi que les propos de Heywood and Jirjahn (2006) estimant que ces différentes pratiques sont complémentaires afin de pallier certains effets pervers.

Par ailleurs, on peut également voir sur cette même Figure XII (Annexe 1). que ces pratiques destinées au personnel dirigeant sont plus fréquemment utilisées par les entreprises que celles adressées aux employés/ouvriers, du fait qu'elles sont plus proches de l'origine. Ainsi, si l'on prend une entreprise dont les coordonnées sur l'axe 1 est proche de zéro, on constate qu'elle a mis en place des pratiques de salaire variable de type compensatoire mais uniquement à destination des directeurs et non des employés/ouvriers.

En conséquence, on peut interpréter le premier axe factoriel comme le gradient de l'intensité des pratiques compensatoires ou de contrôle rationnel. Pour confirmer cette interprétation, on peut vérifier les coordonnées de quelques entreprises en particulier (Cf. Tableau LIV, Annexe 1). Les entreprises présentant la coordonnée la plus négative (1,0218) sur le premier axe factoriel utilisent l'ensemble des pratiques de salaire variable basées à la fois sur une évaluation de la performance individuelle, collective et organisationnelle, pour les deux catégories de travailleurs. A l'inverse, les

entreprises ayant la coordonnée la plus positive (1,1496) n'utilisent d'aucunes de ces pratiques ni pour les employés/ouvriers, ni pour son personnel de direction. Enfin, une valeur proche de zéro indiquera la présence de telles pratiques mais uniquement pour le personnel de direction.

7.2.2.2 Second axe factoriel (dimension 2)

Les variables contribuant le plus au second axe factoriel sont celles relatives aux systèmes de distribution des profits pour les employés/ouvriers ainsi que pour les directeurs (cf. Tableau LI, Annexe 1). Rappelons que selon la théorie, ces pratiques permettent d'exercer un contrôle normatif à court terme sur les travailleurs, du fait qu'elles visent à renforcer l'engagement et l'identification des travailleurs à leur entreprise, en les récompensant lorsque cette dernière réalise de bons profits. Au vu des résultats des cosinus carrés (cf. Tableau LII, Annexe 1), ce sont également ces deux variables qui sont les mieux représentées sur cet axe.

Les modalités désignant la présence de ces pratiques pour les deux catégories de travailleurs se situent dans le même quadrant sur la cartographie des facteurs (cf. Figure XII, Annexe 1) et sont relativement proches, ce qui implique que les deux modalités s'attirent. Notons cependant que ces pratiques sont plus fréquentes pour les directeurs que pour les employés/ouvriers. Une valeur positive sur l'axe indique la présence de telles pratiques et une valeur négative, l'absence. Pour le vérifier, prenons l'entreprise ayant la coordonnée la plus positive sur le second axe (1.1568) (cf. Tableau LIV, Annexe 1). On peut constater que cette entreprise pratique la redistribution de profit pour les deux catégories de travailleurs. De même, si l'on prend une entreprise ayant la coordonnée la plus négative (-0,7004), on remarque qu'elle n'utilise aucune de ces pratiques, ni pour les employés/ouvriers, ni pour le personnel de direction. Si une entreprise se situe près du point d'origine, mais a une coordonnée positive, le plus souvent, elle disposera de ce type de pratique pour les directeurs uniquement, du fait que cela reste la modalité la plus représentée. Par conséquent, on peut en conclure que le second axe constitue une variable synthétique représentant l'intensité de l'usage de pratiques de redistribution des profits.

7.2.2.3 Troisième et quatrième axes factoriels (dimension 3 et 4)

Les pratiques de participation au capital de l'entreprise, ce y compris les systèmes de stock option sont les variables les mieux représentées, respectivement sur le troisième axe pour les ouvriers/employés, et sur le quatrième axe pour les directeurs. Dans la Figure XIV (Annexe 1), présentant le troisième et le quatrième facteur, on peut voir que ces pratiques sont beaucoup plus fréquentes pour les directeurs que pour les employés/ouvriers et que ces modalités, bien qu'elles se trouvent dans le même quadrant, ne sont pas fortement associées car leur distance reste relativement éloignée. Cela implique que l'existence de ce type de pratique pour les directeurs n'en garantit pas forcément l'existence pour les employés/ouvriers. On peut vérifier cette affirmation à

partir du tableau de Burt dont nous avons repris une partie de l'information ci-dessous dans le Tableau XL. On peut constater, en effet, que les entreprises sont plus nombreuses à disposer de ce type de pratiques pour leur personnel de direction et que seulement un peu plus d'un tiers d'entre elles ont un système élargi aux deux catégories de travailleurs. Notons qu'aucune entreprise n'offre de tels avantages à leurs employés/ouvriers sans les offrir à leurs directeurs.

Tableau XL. tableau croisé des systèmes de participation au capital de l'entreprise pour les deux catégories de travailleurs

	Absence d'un système de participation au capital pour les employés/ouvriers	Présence d'un système de participation au capital pour les employés/ouvriers	Total
Absence d'un système de participation au capital pour les directeurs	104	0	104
Présence d'un système de participation au capital pour les directeurs	57	33	90
Total	161	33	n=194

Il semble important de rappeler que l'objectif de l'analyse des correspondances multiples vise, notamment, à regrouper des variables associées et à créer des variables synthétiques résumant l'information de plusieurs variables. Or, sur l'axe trois, seule la variable indiquant la participation au capital de l'entreprise pour les employés/ouvriers est bien représentée, ce qui présente peu d'intérêt en soi, tandis que sur l'axe quatre, on peut remarquer que les deux variables indiquant la participation au capital de l'entreprise pour les directeurs ainsi pour les employés/ouvriers sont bien représentées. On peut en conclure que le quatrième axe constitue une variable synthétique représentant l'intensité de l'usage de mécanismes de participation au capital de l'entreprise. Pour rappel, la théorie considère ces pratiques comme des pratiques d'engagement, d'identification ou de récompense des travailleurs, permettant un contrôle normatif sur le long terme. Les modalités positives sur cet axe indiquent l'absence de telles pratiques et inversement. On peut le vérifier en prenant l'entreprise ayant la coordonnée la plus positive sur le quatrième axe (0,8559). Celle-ci ne dispose d'aucune pratique de participation au capital de l'entreprise, pour les deux catégories de travailleurs. De même, si l'on prend une entreprise ayant la coordonnée la plus négative (-0,8075), on remarque qu'elle offre ce type d'avantage pour les deux catégories de travailleurs. Si une entreprise se situe près du point d'origine, mais a une coordonnée négative, le plus souvent, elle

disposera de ce type de pratique pour les directeurs, du fait que cela reste la modalité la plus représentée

En résumé, il ressort de l'analyse des correspondances multiples, non pas quatre mais trois groupes distincts de pratiques de salaire variable. Sur base de ces résultats, trois variables composites ont été créées (cf. Tableau XLI ci-dessous)

Tableau XLI. Résumé des variables dépendantes sur les pratiques de salaire variable

Nom	Indicateur de	dimensions	valeurs
COMPENSATION AND PRODUCTIVITY CONTROL TYPE OF VARIABLE PAY PRACTICES (DEPENDENT_VARIABLE_1)	l'intensité de l'usage de pratiques de salaire variable compensatoires ou de contrôle de la productivité individuelle, de groupe et organisationnelle		Pour chaque individu, la coordonnée de la variable synthétique sur le premier axe factoriel : - plus la coordonnée est négative, plus l'entreprise fait usage de pratiques compensatoires et de contrôle de la performance et de la productivité individuelle, de groupe et organisationnelle, pour les deux catégories de travailleurs. - plus la variable se rapproche de la valeur zéro, plus elles sont réservées au personnel de direction uniquement - plus la coordonnée tend vers une valeur positive, moins ces pratiques sont présentes dans l'entreprise
ENGAGEMENT AND REWARD TYPE OF VARIABLE PAY PRACTICES	l'intensité de l'usage de pratiques de salaire variable d'engagement, d'identification ou de récompense des travailleurs, orientées à court terme	SHORT TERM ORIENTED (PROFIT SHARING) (DEPENDENT_VARIABLE_2)	Pour chaque individu, la coordonnée de la variable synthétique sur le deuxième axe factoriel : - plus la coordonnée est positive, plus l'entreprise fait usage de pratiques d'engagement ou

	(=redistribution de profit)		de récompense orientées vers le court terme_ distribution de profit_ pour l'ensemble des travailleurs. - plus la variable se rapproche de la valeur zéro, plus elles sont réservées uniquement au personnel de direction - plus elle tend vers une valeur négative, moins ces pratiques sont présentes dans l'entreprise
	l'intensité de l'usage de pratiques pratiques d'engagement, d'identification ou de récompense orientées à long terme (participation au capital de l'entreprise ou stock-options)	LONG TERM ORIENTED (SHAREOWNERSHIP and/or STOCK OPTIONS) (DEPENDENT_VARIABLE_3)	Pour chaque individu, la coordonnée de la variable synthétique sur le quatrième axe factoriel : - plus la coordonnée est négative, plus l'entreprise fait usage de pratiques d'engagement ou de récompense orientées vers le long terme_ participation au capital de l'entreprise ou stock options_ pour l'ensemble des travailleurs. - plus la variable se rapproche de la valeur zéro plus elles sont réservées uniquement au personnel de direction - plus elle tend vers une valeur positive, moins ces pratiques sont présentes dans l'entreprise

8 Chapitre 8 : Résultats de l'analyse des régressions multivariées

Dans ce huitième chapitre, nous allons présenter les résultats de l'analyse des régressions. Cette méthode statistique permet non seulement de faire des prévisions c'est-à-dire, prédire la valeur d'une variable d'intérêt à partir d'une série d'indicateurs, mais elle offre également la possibilité d'identifier les causes et les déterminants d'un phénomène, en évaluant l'effet de variables significatives (Johnson and Wichern 2007). La régression est de loin la méthode d'analyse empirique la plus couramment utilisée pour résoudre des problématiques de recherche notamment, dans le domaine de la gestion (Hair et al. 1998). L'objectif de cette thèse étant d'étudier les facteurs influençant l'usage de pratiques de salaire variable dans les entreprises multinationales actives en Belgique, nous avons choisi de mettre en œuvre cette méthode d'analyse qui nous a semblé la plus appropriée.

Il existe différents modèles de régression et le choix du modèle le plus adéquat pour l'analyse de nos données dépend en grande partie de la variable d'intérêt (c'est-à-dire, la variable dépendante). Lorsqu'elle est de type « quantitatif », on utilise généralement le modèle de régression linéaire, et lorsqu'elle prend la forme d'une variable dichotomique, c'est le modèle de régression logistique qu'il convient d'appliquer. Pour notre analyse, nous avons eu recourt à ces deux types de modèle.

8.1 Vérification des hypothèses inhérentes au modèle de régression linéaire

8.1.1 Test de multicolinéarité des variables explicatives

Afin de comprendre plus largement un phénomène, il est tentant d'introduire diverses variables explicatives dans un modèle de régression, et c'est évidemment la littérature qui nous guide préalablement dans le choix des variables à prendre en compte. Toutefois, le chercheur peut être confronté à des problèmes de multicolinéarité lorsque des variables explicatives sont fortement corrélées entre elles, ce qui n'est pas souhaitable. Premièrement, une telle situation risque de provoquer une instabilité du modèle du fait que les coefficients de régression présenteront une grande variabilité d'un échantillons à l'autre (Howell et al. 2008). Deuxièmement, cela aura pour conséquence de diminuer le pouvoir explicatif de ces variables et dès lors, engendrer une mauvaise interprétation du phénomène que l'on étudie (Hair et al. 1998). A la base, notre modèle inclut une trentaine de variables explicatives ce qui augmente sensiblement le risque d'avoir des variables corrélées entre elles. Il nous semble donc essentiel de tester la multicolinéarité qu'il pourrait y avoir dans notre modèle.

Vérifier la matrice des corrélations des variables explicatives de notre modèle constituerait une première démarche à suivre. Toutefois, cela risque de ne pas être suffisant du fait qu'elle ne nous indiquera que la corrélation simple entre deux variables (Ibid. 1998). Dès lors, nous proposons d'utiliser directement deux autres mesures, la *Tolérance* et le *Vif* (« Variance inflation factor ») pour tester la multicolinéarité. Ces dernières consiste à opérer à des « *régressions artificielles (sans prétention d'interprétation) où une variable explicative du modèle est « régressée » sur les autres variables explicatives du modèle* » (Stafford and Bodson 2006: 181) (notre traduction).

Les mesures de la Tolerance et du Vif sont directement liées :

Tolérance= 1 – R carré et le VIF= 1/(1 – R carré).

Selon Stafford and Bodson (2006: 182), « *Il est généralement admis qu'un niveau de Tolérance inférieur à 0,20 risque de provoquer de fortes imprécisions dans les estimations des coefficients associés aux variables affectées de colinéarité.* » (notre traduction). Le seuil est même parfois fixé à 0,33 (VIF=3). Du fait du nombre important de variables dans notre équation, nous avons décidé de fixer le niveau à 0,5 (VIF=2).

Tableau XLII. Test de multicolinéarité dans la régression multiple : évaluation des mesures de tolérance et du VIF

	Statistiques de multicolinéarité	
	Tolérance	VIF
CMEs_others	**0,245**	**4,082**
MMEs	**0,296**	**3,379**
LMEs_others	**0,415**	**2,410**
LMEs_US	**0,304**	**3,286**
PRIVATE_OWNERSHIP	0,667	1,500
UNIONIZATION	**0,285**	**3,508**
UNIONIZATION_LOG	**0,303**	**3,296**
DECENTRALISED_CB	0,550	1,817
LOCAL_STRATEGIC_HUMAN_CAPITAL	0,857	1,167
LOCAL_STRATEGIC_PRODUCTIVE_FACTORS	0,834	1,199
LOCAL_EMBEDDEDNESS	0,851	1,175
RnD	0,524	1,907
GLOBAL_INNOVATOR	0,732	1,365
STRAT_HQ_B	0,669	1,496
GLOBAL_MARKET_MANDATE	0,666	1,501
ACTIVITY_DIVERSITY	0,776	1,289
WORLDWIDE EMPLOYMENT	**0,425**	**2,351**
EMPLOYMENT IN BELGIUM	**0,481**	**2,079**
INTERDEPENDENCE_2	0,745	1,343
INTERDEPENDENCE_3	0,667	1,500
INTERDEPENDENCE_4	0,635	1,575
GLOBAL_STANDARDIZATION	0,785	1,275
LOCAL_SPECIALIZATION	0,777	1,288
GLOBAL_STRUCTURE	0,753	1,328
EXPORTATIVE_PHILO	0,622	1,607
ADAPTATIVE_PHILO	0,712	1,405

INTEGRATIVE_PHILO	0,873	1,146
HR_INFO_SYSTEM	0,585	1,709
PARENT_MONITORING	0,707	1,414
SHARED_SERVICES	0,631	1,584
GLOBAL_HR_COMMITTEE_II	0,701	1,427
GLOBAL_HRM_LOCUS_PW	0,547	1,829
DECENTRALIZED_CONTROL_INDEX	0,541	1,848
INPAT	0,629	1,589
XPAT	0,591	1,692
SOCIALIZATION_PRACTICES	0,751	1,331

Dans le Tableau XLII ci-dessus, les indices de Tolérance et les VIF dépassent la norme que nous avons fixée ont été mis en évidence. Tout d'abord, on peut voir que les variables dichotomiques relatives au pays d'origine de l'entreprise multinationale (CMEs_others, MMEs, LMEs_other et LMEs_US) sont concernées et cela, malgré le fait que nous avons déjà retiré une de nos cinq catégories de variétés de capitalisme (CMEs_BE) proposées initialement (cf. Chapitre 6, « Classification empirique des types d'économie de marché dans le pays d'origine de la multinationale »), comme il convient de le faire, afin de rompre la colinéarité parfait qui les lie « *rendant impossible l'estimation des bi [coefficients] affectant chacune des variables »* (Stafford and Bodson 2006: 184) (notre traduction). Par conséquent, nous avons décidé de remplacer nos cinq catégories par une variable dichotomique indiquant si la multinationale provient des Etats-Unis versus du reste du monde. Nous justifions ce choix par le fait que ce pays incarne l'exemple type d'économie de marché libérale (Hall and Soskice 2001) et que le potentiel effet du pays d'origine en sera d'autant plus significatif.

Le taux de syndicalisation des employés/ouvriers (UNIONIZATION_LOG) et celui de l'ensemble des travailleurs (UNIONIZATION) de la filiale belge présentent également des indices hors normes. Ici, nous avons fait le choix de supprimer une des deux variables (Hair et al. 1998, Stafford and Bodson 2006, Field 2013 (4th edition)), celle indiquant le taux de syndicalisation de l'ensemble des travailleurs, du fait que les employés/ouvriers sont généralement les catégories de travailleurs les mieux représentées par les syndicats. Nous avons estimé que si nous gardions la variable mesurant le taux de syndicalisation « global », cela risquerait d'atténuer l'importance du rôle des représentants des travailleurs dans l'entreprise.

Enfin, les variables indiquant le niveau d'emploi de l'entreprise multinationale dans le monde et en Belgique, montrent également des indices dépassant la norme fixée. N'ayant pas de préférence quant à celle à maintenir ou à retirer, nous avons décidé de supprimer la variable dont les indices s'écartent le plus de la norme c'est-à-dire, le niveau d'emploi dans le monde.

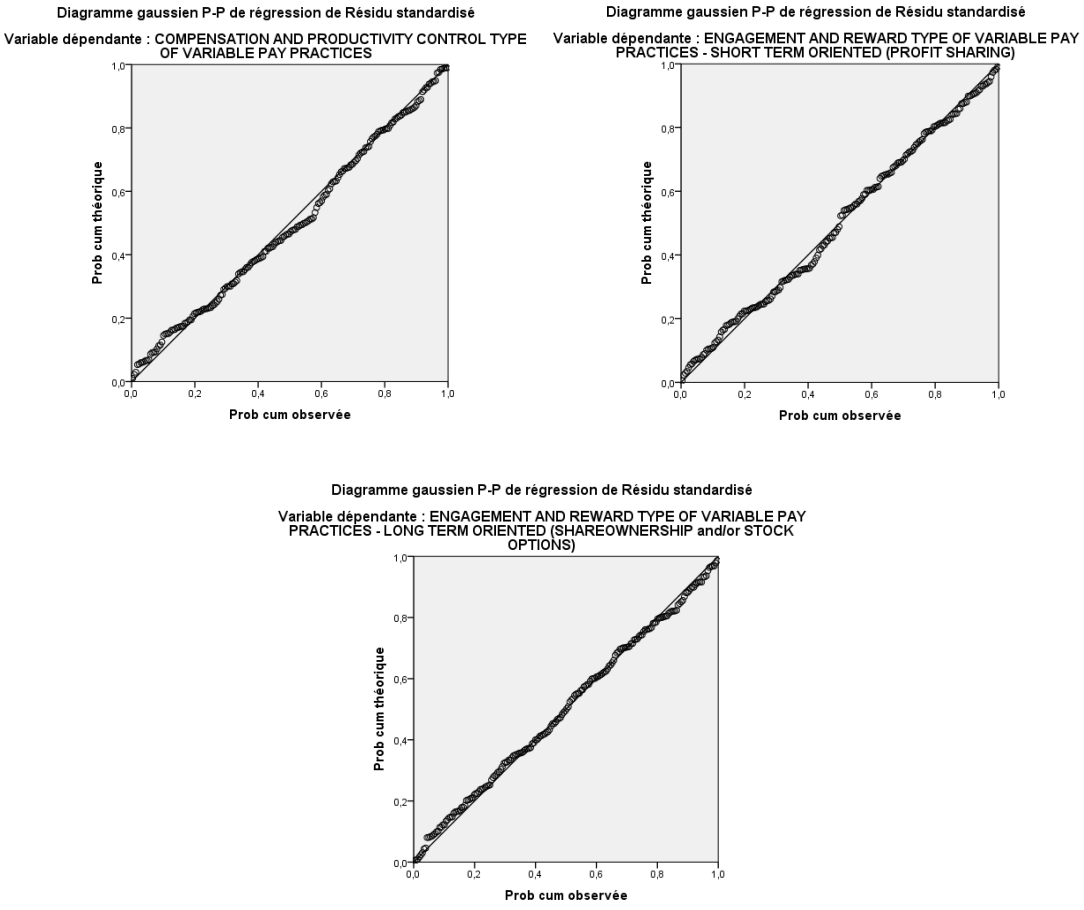
Après vérification, notre nouveau modèle ajusté et corrigé des problèmes de multicolinéarité ne présente plus aucun indice de tolérance ou de VIF s'écartant de la norme.

8.1.2 Test de normalité sur la distribution des résidus

Pour que l'estimation des coefficients des variables explicatives de notre modèle par la méthode des moindres carrés ordinaires soit optimale, il est nécessaire que les résidus dans la population suivent une distribution normale (Field 2013 (4th edition)). Il existe différentes méthodes graphiques et tests statistiques pour évaluer la normalité des résidus.

Les QQplots (graphes représentant les quantiles) ci-dessous comparent les données observées à des données théoriques suivant parfaitement une distribution normale représentée par la droite dans le graphique. On peut constater que la distribution des résidus observés pour chacune des régressions portant sur les trois variables dépendantes suit relativement bien une distribution normale.

Figure X. Diagrammes gaussiens de régressions des résidus standardisés



Un autre test consiste à évaluer les z-values (valeurs centrées réduites) pour l'asymétrie (skewness) et l'aplatissement (kurtosis). On ne rejette pas l'hypothèse de normalité des erreurs ($p < 0,05$) dès lors que les z-values des résidus sont comprises entre -1,96 et 1,96. Dans notre Tableau XLIII ci-dessous, les résultats attestent bien de la relative normalité de la distribution des résidus.

Tableau XLIII. Mesure de l'asymétrie et de l'aplatissement de la courbe de distribution des résidus

Zredisuals	Statistics	Standard error	z-values skewness and kurtosis
Skewness (VD_1)	0,240	0,175	1,371
Kurtosis (VD_1)	-0,262	0,347	0,755
Skewness (VD_2)	0,021	0,175	0,12
Kurtosis (VD_2)	-0,416	0,374	-1,112
Skewness (VD_3)	-0,151	0,175	0,862
Kurtosis (VD_3)	-0,118	0,347	0,34

Enfin, dans le Tableau XLIV sont repris les tests de Komolgorov-Smirnov ainsi que celui de Shapiro-Wilk évaluant également la normalité de la distribution des erreurs. On constate que pour les trois variables dépendantes, les deux tests ne sont pas significatif dès lors, on ne rejette pas l'hypothèse de normalité des résidus, ce qui confirme encore une fois les interprétations graphiques précédente. On peut donc en conclure que les résidus suivent approximativement une distribution normale.

Tableau XLIV. Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistique	Ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
Standard. Residual (DEPENDENT_VARIABLE _1)	0,059	194	0,099	0,990	194	0,207
Standard. Residual (DEPENDENT_VARIABLE _2)	0,061	194	0,076	0,994	194	0,613
Standard. Residual (DEPENDENT_VARIABLE _3)	0,038	194	0,200	0,995	194	0,721

8.1.3 Test d'indépendance et d'homogénéité des variances des résidus

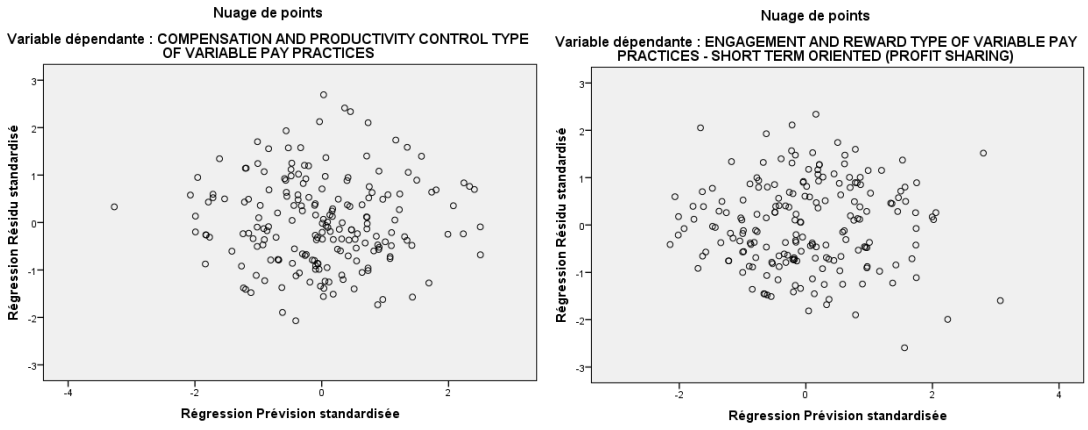
Une autre hypothèse liée au modèle de régression linéaire est l'indépendance des résidus, et le test de Durbin-Watson permet d'évaluer si les résidus sont corrélés entre eux. La statistique du test peut prendre une valeur entre 0 et 4 et s'il prend une valeur proche de 2, on considère que les résidus ne sont pas corrélés. On peut voir dans le tableau ci-dessous que la statistique prend effectivement une valeur proche de 2 pour chacun des modèles se référant à nos trois variables dépendantes.

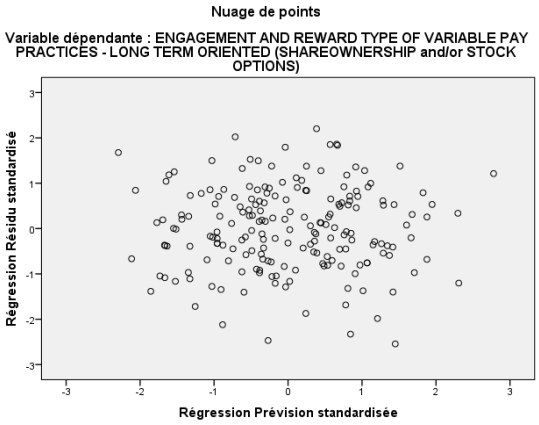
Tableau XLV. Statistique de Durbin-Watson pour les trois modèles de régression linaire

Modèle (Variable dépendante)	Statistique de Durbin-Watson
COMPENSATION AND PRODUCTIVITY CONTROL TYPE OF VARIABLE PAY	1,842
ENGAGEMENT AND REWARD TYPE OF VARIABLE PAY - SHORT TERM ORIENTED (PROFIT SHARING)	2,001
ENGAGEMENT AND REWARD TYPE OF VARIABLE PAY - LONG TERM ORIENTED (SHAREOWNERSHIP and/or STOCK OPTIONS)	2,189

Pour identifier les problèmes d'homogénéité des variances des résidus, il convient de représenter dans un plan les résidus standardisés en fonction de la variable d'intérêt (variable dépendante). On peut voir dans la Figure XI ci-dessous un comportement relativement aléatoire des résidus, n'indiquant aucune relation systématique entre les deux variables. En conclusion, l'hypothèse d'homoscédasticité des erreurs est bien vérifiée.

Figure XI. Nuages de points des résidus standardisés





8.2 Résultats

Avant de commenter les résultats de la recherche empirique, il convient de préciser que pour chacune des régressions, nous avons utilisé la méthode « hiérarchique » pour l'introduction des variables explicatives dans notre modèle, consistant à insérer les variables par bloc en fonction de la dimension théorique à laquelle elles se réfèrent. Cette méthode est intéressante car elle nous permet de voir la contribution de chacun de ces groupes au modèle final. Au total, nous avons distingué quatre blocs de prédicteurs.

Le premier bloc comprend tout d'abord, la variable indiquant le pays d'origine de l'entreprise multinationale, issue de l'approche néo-institutionnaliste « classique », et ayant déjà été prise en considération dans des recherches antérieures (voir par exemple (Le et al. 2013, Ferner and Almond 2013). Ensuite, nous avons ajouté deux variables exprimant la diversité des logiques institutionnelles à l'intérieur d'un même système capitaliste : premièrement, la variable exprimant le niveau de décentralisation de la négociation collective en fonction du secteur d'activité principal des opérations belges de l'entreprise multinationale et deuxièmement, la variable indiquant le mode de financement de la maison-mère, reflétant le degré de financiarisation de l'entreprise. Notons encore qu'afin de mieux équilibrer les différents blocs de variable, nous avons également insérer de ce premier bloc la variable mesurant le taux de syndicalisation des employés/ouvriers, illustrant la capacité des syndicats à faire valoir leurs intérêts et préférences au sein de l'entreprise, à l'égard des pratiques de salaire variable.

Suivant notre cadre théorique, les blocs suivants regroupent des variables caractérisant la dimension des acteurs. Ainsi, le second bloc représente les variables exprimant les ressources en termes de pouvoir dans le chef des filiales, tandis que le troisième bloc est constitué de variables illustrant divers aspects de la stratégie d'internationalisation de la maison mère, traduisant ses intérêts et préférences à l'égard des pratiques de salaire variable. Finalement, le quatrième et dernier bloc

regroupe des variables relatives à une série d'outils de contrôle et de coordination à distance ainsi que des mécanismes de socialisation des membres de l'entreprise multinationale. Tous ces outils, potentiellement mis en place par la maison mère, constituent autant de ressources lui permettant d'exercer un contrôle sur ses filiales étrangères. Ceci étant dit, voyons à présent les résultats pour chacune de nos trois catégories de pratiques de salaire variable.

8.2.1 Résultats de la régression linéaire sur l'intensité de l'usage des pratiques compensatoires et de contrôle rationnel des travailleurs

Tableau XLVI. Résultats de la régression linéaire sur l'intensité de l'usage des pratiques compensatoires et de contrôle rationnel des travailleurs

Variables	**Modèle 1**	**Modèle 2**	**Modèle 3**	**Modèle 4**
Constante	-0.471 (p=0,000)	-0, 267 (p=0,145)	0,227 (p=0,494)	0,548 (p=0,144)
	Coefficient standardisés (Bêta)	**Coefficient standardisés (Bêta)**	**Coefficient standardisés (Bêta)**	**Coefficient standardisés (Bêta)**
Bloc 1				
Etats-Unis comme pays d'origine	-0,006 (p=0,934)	0,008 (p=0,907)	-0,003 (p=0,964)	0,050 (p=0,446)
Entreprise de droit privé	**0,194** **(p=0,005)**	**0,216**** **(0,003)**	**0,176**** **(0,014)**	**0,136**** **(p=0,039)**
Décentralisation de la négociation collective	0,036 (p=0,614)	0,091 (p=0,264)	0,070 (p=0,397)	**0,157**** **(p=0,041)**
Taux de syndicalisation des employés/ouvriers	**0,261***** **(p=0,000)**	**0,262***** **(p=0,000)**	**0,277***** **(p=0,000)**	**0,133*** **(p=0,052)**
Bloc 2 :				
Ressources stratégiques locales en termes de capital humain		-0,001 (p=0.983)	-0,055 (p=0,429)	-0,064 (p=0,306)
Ressources stratégiques locales par rapport à d'autres facteurs de production		-0,072 (p=0,310)	-0,078 (p=0,259)	-0,023 (p=0,719)
Niveau d'intégration dans l'économie locale		-0,040 (p=0,567)	-0,024 (p=0,731)	-0,011 (p=0,860)
Activités de		-0,058	-0,017	-0,012

recherche et de développement	(p=0,491)	(p=0,837)	(p=0,874)
Innovateur global	**-0,161** **(p=0,024)**	**-0,194** **(p=0,006)**	**-0,126*** **(p=0,059)**
Présence d'un siège central stratégique en Belgique	0,083 (p=0,248)	0,074 (p=0,301)	0,047 (p=0,473)
Mandat local pour desservir le marché mondial	-0,069 (p=0,362)	-0,059 (p=0,450)	-0,087 (p=0,215)
Diversité des fonctions exercées par la filiale	-0,057 (p=0,433)	-0,034 (p=0,635)	-0,008 (p=0,900)
Bloc 3 :			
Nombre de travailleurs en Belgique		-0,022 (p=0,753)	**0,177** **(p=0,017)**
Dépendance des autres entités vis-à-vis de la Belgique		-0,025 (p=0,734)	-0,028 (p=0,675)
Dépendance de la Belgique vis-à-vis des autres entités		**-0,195** **(p=0,012)**	**-0,212** **(p=0,003)**
Indépendance de la Belgique et des autres entités		0,057 (p=0,469)	0,019 (p=0,795)
Niveau de standardisation des produits/services de la multinationale		0,080 (p=0,256)	0,015 (p=0,816)
Niveau de spécialisation des produits/services de la filiale		**-0,181** **(p=0,011)**	**-0,162** **(p=0,013)**
Structure globale du groupe		-0,123 (p=0,081)	-0,046 (p=0,474)
Présence d'une philosophie RH globale « exportatrice»		0,034 (p=0,645)	-0,065 (p=0,363)
Présence d'une philosophie RH		-0,073 (p=0,312)	-0,042 (p=0,535)

globale « adaptative »				
Présence d'une philosophie RH globale « intégrative »			-0,022 (p=0,744)	-0,008 (p=0,894)
Bloc 4 :				
Présence d'un système informatique de collecte de données RH				-0,038 (p=0,609)
Reporting à la maison mère sur une série d'aspects liés à la GRH				**-0,162** (p=0,020)**
Services partagés				-0,077 (p=0,280)
Présence d'un comité décisionnel RH au niveau global				-0,046 (p=0,506)
Indice du niveau de décentralisation dans la prise de décision sur des matières de GRH				**0,147* (p=0,060)**
Influence de la maison mère sur les pratiques de GRH				-0,057 (p=0,455)
Envoie d'expatriés à l'étranger				-0,098 (p=0,155)
Présence d'expatriés en Belgique				-0,067 (p=0,366)
Nombre de pratiques de socialisation mises en place par la maison mère				**-0,296*** (p=0,000)**
R carré	0,120	0,168	0,273	0,456
R carré ajusté	0,101	0,113	0,179	0,352
Δ R carré	0,120***	0,048	0,105**	0,184***
Test ANOVA	Significatif***	Significatif ***	Significatif***	Significatif***

n = 194

p*≤ 0.1, p ** ≤ 0.05, p*** ≤ 0.001

La première régression porte sur les pratiques de salaire variable compensatoires et de contrôle rationnel des travailleurs. Commençons par regarder les statistiques dans le bas du Tableau XLVI ci-dessus. Le R carré exprime le pourcentage de la variance de notre variable dépendante qui est expliqué par les prédicteurs de notre modèle. On peut voir que le premier bloc contribue à expliquer 12% de cette variance. Les Δ R carrés nous indiquent l'apport de chacun des blocs de variables supplémentaires. Par ordre de grandeur des contributions, on peut constater que le bloc 4 apporte la principale contribution (18,4%) suivi du bloc 1 (12%), bloc 3 (10,5%) et enfin le bloc 2 qui exprime 4,8% de la variance de la variable dépendante. Le R carré pour notre modèle final intégrant l'ensemble des variables s'élève à 0,456, ce qui signifie qu'il permet d'expliquer 45,6% de la variance de notre variable dépendante. Toutefois, il est préférable de se fier au R carré ajusté. Ce dernier, plus faible que le R carré, a été corrigé des biais provenant de la perte d'information liée aux degrés de liberté (Stafford and Bodson 2006) c'est-à-dire, à la taille de notre échantillons ainsi qu'au nombre de variables prises en compte dans notre modèle (ce dernier étant relativement important). Le R carré ajusté s'élève à 0,352, ce qui indique que 35,2% de la variance de notre variable dépendante est expliquée par notre modèle.

Voyons à présent les résultats de notre modèle final, bloc par bloc. Dans le premier bloc, notons tout d'abord que l'effet de la variable relative au pays d'origine de la multinationale, distinguant les entreprises d'origine nord-américaine des entreprises d'autres nationalités (y compris les multinationales belges), n'est pas significatif (Bêta= 0,050). Ce résultat va dans le sens de notre hypothèse 1.c, relative à l'effet du pays dominant, stipulant qu'il n'y a pas de différences significatives dans l'usage des pratiques de salaire variable en fonction de la nationalité de la maison mère. Il semblerait du moins ici que les pratiques compensatoires ou rationnelles, largement redéveloppées aux Etats-Unis dans les années 1980 seraient également aujourd'hui bien répandues au sein des entreprises multinationales, indépendamment de leur pays d'origine. Les trois autres coefficients associés à nos variables inspirées de la littérature néo-institutionnaliste sont significatifs et ont un effet négatif sur l'usage de ce type de pratiques de salaire variable. Tout d'abord, le coefficient de la variable relatif au mode de propriété de l'entreprise (Bêta= 0,136**) est positif, ce qui signifie que les entreprises de droit privé sont moins nombreuses à utiliser intensivement les pratiques de salaire variable de contrôle en comparaison aux entreprises cotées en bourse. Ce résultat va dans ce sens de notre deuxième hypothèse. Par ailleurs, les résultats de notre régression montrent que les entreprises appartenant à des secteurs d'activité où il y a généralement une plus grande décentralisation de la négociation collective (c'est-à-dire, les secteurs caractérisés par un plus grand nombre d'accords collectifs au niveau de l'entreprise) sont de moins grandes utilisatrices de ces pratiques de salaire variable (Bêta= 0,157**). Ce résultat nous surprend quelque peu car il va à

l'encontre de notre troisième hypothèse affirmant que dans un environnement institutionnel caractérisé par une centralisation de la négociation salariale, comme c'est le cas en Belgique, les entreprises les moins exposées à la norme sectorielle seront de plus grandes utilisatrices de pratiques de salaire variable. Une des explications que l'on peut apporter à ce résultat serait que ces pratiques constituent finalement un outil mis en place par les entreprises dans le but d'accroitre leur flexibilité dans la détermination des salaires par rapport à la norme sectorielle (Kalmi et al. 2012). Enfin, le coefficient lié au taux de syndicalisation (Bêta= 0,133*) révèle que plus les travailleurs dans l'entreprise sont syndiqués, moins il y aura de pratiques de salaire variable dites de contrôle rationnel des travailleurs. Ce résultat corrobore donc notre quatrième hypothèse appuyant l'idée qu'un taux élevé de syndicalisation dans l'entreprise, illustrant le poids de la délégation syndicale, freinerait l'usage de ces pratiques de salaire variable, étant donné la position hostile des organisations syndicales à leur égard.

Si l'on regarde à présent le bloc relatif aux ressources en termes de pouvoir de la filiale, les résultats montrent que dans les filiales qualifiées d'innovateur global, l'intensité des pratiques de contrôle rationnel y est plus forte (Bêta= -0,126*). Notons toutefois que si une seule variable est significative, l'ensemble des autres variables ont pour point commun d'indiquer une relation positive avec l'intensité de l'usage de pratiques de contrôle, à l'exception de la présence d'un siège divisionnel stratégique en Belgique qui en soi, assure déjà une forme de contrôle sur les opérations belges. Dans l'ensemble, ces effets, et surtout celui qui est significatif, bien évidemment, vont dans le sens de nos hypothèses 5.a et 5.b, à travers lesquelles nous affirmions d'une part, que l'ancrage d'une filiale au sein de son économie locale, lui garantissant l'accès à diverses ressources et supports stratégiques, ainsi que le fait qu'elle dispose de capabilités organisationnelles valorisables globalement, lui confèrerait un pouvoir d'influence et une autonomie accrue vis-à-vis de la maison mère. Parallèlement à cela, une telle situation renforce le niveau de dépendance de la maison mère à l'égard des ressources locales pouvant être redistribuées au niveau du groupe (Ghoshal and Nohria 1989). C'est donc bien cette dépendance qui l'encourage à renforcer le niveau de contrôle sur la filiale locale au moyen, notamment, de pratiques de salaire variable compensatoires basées sur un contrôle rationnel des travailleurs.

Le troisième bloc reprend un ensemble de variables exprimant la stratégie commerciale globale de l'entreprise multinationale, ainsi qu'une variable indiquant le niveau d'emploi en Belgique, trouvant son importance dans la littérature basée sur la théorie de la contingence structurelle. On observe que trois variables sont significatives. Tout d'abord, nous constatons, avec étonnement, que l'intensité des pratiques de contrôle rationnel diminue avec le nombre de travailleurs dans la filiale (Bêta= 0,177**). Comme le suggérait Hickson et al. (1974), une entreprise ayant atteint une taille

critique doit mettre en place de nouvelles fonctions de contrôle et de coordination. Nous pouvons dès lors supposer que les pratiques de salaire variable basées sur une évaluation de la performance individuelle, de groupe ou organisationnelle seront remplacées par d'autres méthode de contrôle ou de coordination plus efficaces ou mieux adaptées à un nombre important de travailleurs. On remarque ensuite que lorsque les activités de la filiale belge sont dépendantes de celles d'autres entités de l'entreprise multinationale dans le monde, l'intensité de pratiques de rémunération variable de contrôle augmente par rapport aux filiales totalement indépendantes les unes des autres (Bêta= -0,212). C'est également le cas lorsque le niveau de spécialisation des activités de la filiale est élevé (Bêta=-0,162). Ces deux derniers résultats corroborent avec nos hypothèses 6.a et 6.b. En effet, plus les activités de l'entreprise multinationale dans le monde seront intégrées ou interdépendantes, plus l'entreprise devra mettre en place des outils de coordination et de contrôle rationnel afin d'aligner les intérêts ou le comportement de ces filiales locales sur la stratégie du groupe. Par ailleurs, si les activités d'une filiale sont fortement spécialisées, cela implique que les revenus de l'entreprise proviennent d'un ou de quelques produits ou services phare. Dès lors, nous pensons que dans une telle situation, la maison mère fera davantage l'usage d'outils de contrôle ou de coordination des activités de la filiale locale.

Nous allons à présent regarder les résultats de notre modèle final concernant le dernier bloc de variables caractérisant un ensemble d'autres outils pouvant être mis en place par la maison mère, dans le but de coordonner, contrôler ou socialiser leurs entités locales réparties dans le monde autour des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines. On constate qu'à la fois, les mécanismes « bureaucratiques » de reporting à la maison mère, ainsi que la mise en œuvre d'une série de pratiques visant à socialiser le personnel de direction dans le domaine des ressources humaines vont de pair avec un renforcement des pratiques de salaire variable compensatoires ou de contrôle rationnel (respectivement, Bêta = -0,162** et Bêta = -0,296**). Par ailleurs, plus il y a une décentralisation dans la prise de décision, de la maison mère vers les filiales, sur des matières relatives à la gestion des ressources humaines, moins il existe de pratiques de salaire variable de contrôle rationnel (Bêta= 0,147*). Au regard de notre huitième hypothèse, ces derniers résultats sont partagés. Nous avions en effet suggéré que les pratiques de coordination et de contrôle bureaucratique s'associeraient davantage avec les pratiques de salaire variable de contrôle rationnel, ce que nous pouvons vérifier, tandis que les pratiques de contrôle normatif visant la socialisation des membres de l'entreprise le seraient moins. Or, ces dernières semblent coexister. Selon Martinez and Jarillo (1989) ces mécanismes peuvent être complémentaires et permettent d'apporter davantage de flexibilité aux entreprises en tenant compte des contextes locaux diversifiés, et de favoriser l'échange de savoir-faire et d'expertise.

8.2.2 Résultats des régressions linéaires et logistiques relatives aux pratiques de récompense ou de contrôle normatif à court terme

Tableau XLVII. Résultats de la régression linéaire sur l'intensité de l'usage des pratiques récompense ou de contrôle normatif à court terme

Variables	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4
Constante	0,088 (p=0,345)	0,211 (p=0,162)	0,220 (p=0,415)	0,345 (p=0,494)
	Coefficient standardisés (Bêta)	**Coefficient standardisés (Bêta)**	**Coefficient standardisés (Bêta)**	**Coefficient standardisés (Bêta)**
Bloc 1 (variables de contrôle) :				
Etats-Unis comme pays d'origine	0,056 (p=0,443)	0,079 (p=0,294)	0,106 (p=0,151)	**0,135*** **(p=0,083)**
Entreprise de droit privé	-0,126 (p=0,083)	-0,143 (p=0,057)	-0,071 (p=0,335)	-0,075 (p=0,331)
Décentralisation de la négociation collective	0,067 (p=0,364)	0,062 (p=0,279)	-0,012 (p=0,888)	-0,037 (p=0,681)
Taux de syndicalisation des employés/ouvriers	-0,081 (p=0,283)	-0,083 (p=0,473)	-0,071 (p=0,340)	-0,078 (p=0,329)
Bloc 2 :				
Ressources stratégiques locales en termes de capital humain		0,081 (p=0,276)	0,096 (p=0,185)	0,090 (p=0,226)
Ressources stratégiques locales par rapport à d'autres facteurs de production		-0,043 (p=0,567)	-0,029 (p=0,689)	-0,039 (p=0,599)
Niveau d'intégration dans l'économie locale		-0,042 (p=0,567)	-0,039 (p=0,583)	-0,036 (p=0,622)
Activités de recherche et de développement		-0,089 (p=0,316)	-0,083 (p=0,346)	-0,101 (p=0,263)
Innovateur global		0,073 (p=0,330)	0,075 (p=0,307)	0,083 (p=0,292)
Présence d'un siège central stratégique en Belgique		0,053 (p=0,490)	0,055 (p=0,463)	0,051 (p=0,512)

Mandat local pour desservir le marché mondial	0,082 (p=0,306)	0,074 (p=0,360)	0,071 (p=0,393)
Diversité des fonctions exercées par la filiale	-0,126 (p=0,103)	**-0,140*** **(**p=**0,061**)	**-0,170**** **(**p=**0,029)**
Bloc 3 :			
Nombre de travailleurs en Belgique		**0,352***** **(**p=**0,000)**	**0,377***** **(**p=**0,000)**
Dépendance des autres entités vis-à-vis de la Belgique		-0,081 (p=0,294)	-0,082 (p=0,298)
Dépendance de la Belgique vis-à-vis des autres entités		0,020 (p=0,804)	0,006 (p=0,941)
Indépendance de la Belgique et des autres entités		-0,029 (p=0,720)	-0,027 (p=0,752)
Niveau de standardisation des produits/services de la multinationale		-0,037 (p=0,612)	-0,070 (p=0,358)
Niveau de spécialisation des produits/services de la filiale		-0,097 (p=0,187)	-0,101 (p=0,187)
Structure globale du groupe		-0,042 (p=0,569)	-0,066 (p=0,387)
Présence d'une philosophie RH globale « exportatrice»		-0,114 (p=0,139)	-0,134 (p=0,116)
Présence d'une philosophie RH globale « adaptative »		0,003 (p=0,971)	-0,013 (p=0,873)
Présence d'une philosophie RH globale « intégrative »		0,046 (p=0,515)	0,045 (p=0,532)

Bloc 4 :

Système informatique de collecte de données RH				0,026 (p=0,767)
Reporting à la maison mère sur une série d'aspects liés à la GRH				0,045 (p=0,580)
Centres de services partagés				0,049 (p=0,565)
Comité décisionnel RH au niveau global				-0,046 (p=0,569)
Indice du niveau de décentralisation dans la prise de décision sur des matières de GRH				0,081 (p=0,377)
Influence de la maison mère sur les pratiques de GRH				0,024 (p=0,794)
Envoie d'expatriés à l'étranger				**0,152*** **(p=0,063)**
Présence d'expatriés en Belgique				-0,101 (p=0,251)
Nombre de pratiques de socialisation mises en place par la maison mère				-0,023 (p=0,762)
R carré	0,031	0,069	0,212	0,239
R carré ajusté	0,011	0,007	0,111	0,094
Δ R carré	0,031	0,038	0,143	0,027
Test ANOVA	Non significatif	Non significatif	Significatif**	Significatif**

n = 194

p*≤ 0.1, p ** ≤ 0.05, p*** ≤ 0.001

A travers notre Tableau XLVII ci-dessus, nous allons examiner les résultats de la seconde régression linéaire, portant sur l'intensité des pratiques de redistribution des profits, une pratique de « récompense » axée sur un contrôle « normatif » visant à renforcer l'identification ou l'engagement des travailleurs à leur entreprise et cela, dans une perspective à court terme. On peut constater, au regard des variations du R carré dans le bas du tableau ci-dessus, que ce sont les troisième et

quatrième blocs de variables qui contribuent le plus à expliquer notre variable dépendante. On remarque cependant que le R carré ajusté est relativement peu élevé puisque notre modèle complet, incluant l'ensemble des variables explicatives, n'est responsable que de 9,4% de la variance de la variable dépendante, ce qui est faible. Une des explications à ce résultat est que la variable dépendante constitue une variable synthétique résumant l'information contenue dans deux variables relatives à l'usage de pratiques de distribution des profits pour les employés/ouvriers ainsi que pour le personnel de direction. Or, cette variable synthétique a elle-même déjà subit une perte d'information suite à la transformation dont elle a fait l'objet. Afin de compléter l'information que nous allons pouvoir retirer de notre modèle de régression linéaire, nous avons également réalisé des régressions logistiques sur chacune des deux variables dichotomique de départ. Nous espérons ainsi pouvoir renforcer notre analyse tout en gardant à l'œil les différences en termes d'interprétation des résultats issus des deux types de régression.

Commençons par notre modèle de régression linéaire. Parmi l'ensemble de nos variables du bloc 1, on constate un effet positif et significatif du pays d'origine sur l'intensité de l'usage des pratiques de distribution des profits (Bêta= 0,135*). En effet, les multinationales américaines aurait davantage recourt à ce type de pratique par rapport aux multinationales provenant d'autres pays, y compris de la Belgique. Ce résultat confirme donc notre hypothèse 1.a. Dans le second bloc de variables relatif aux ressources en termes de pouvoir dans le chef d'une filiale, il n'y a qu'un seul effet significatif et négatif, celui de la variable indiquant le niveau de diversité des fonctions exercées par une filiale (Bêta= -0,170**). Plus la filiale exerce des fonctions diversifiées au-delà de l'activité de production/prestation de services comme par exemple, des activités de support (marketing, distribution, R&D, etc.), moins elle sera concernée par ces pratiques de redistribution des profits. Ces résultats vont quelque peu à l'encontre de notre cinquième hypothèse. En effet, nous pensions que la diversité des fonctions serait positivement associée à des pratiques de récompense du fait que cela augmente la capacité d'une filiale à développer une expertise dans différents domaines, potentiellement valorisable globalement. Dans le bloc suivant, une seule variable est également significative et l'on observe que plus le nombre de travailleurs de l'entreprise multinationale en Belgique est élevé, plus l'usage des pratiques de récompense et d'identification des travailleurs à l'organisation augmente (Bêta= 0,377***). Ce résultat pourrait s'expliquer par le fait que dans une entreprise de grande taille, le besoin de renforcer l'identification des travailleurs à leur organisation s'avère encore plus nécessaire que dans une entreprise de plus petite taille, à dimension « plus humaine ». Finalement, dans le dernier bloc regroupant des variables illustrant d'autres pratiques de contrôle, de coordination et de socialisation, la variable indiquant le fait que la Belgique envoie des expatriés dans d'autres entités du groupe multinational à l'étranger est positivement associées aux

pratiques de récompense (à court terme) telle que la redistribution des profits (Bêta= 0,152*). Ces résultats appuient notre huitième hypothèse du fait que ces pratiques s'inscrivent toute deux dans une perspective de contrôle normatif.

Etant donnée la qualité d'ajustement relativement faible de notre modèle à nos données observées concernant la redistribution des profits, nous allons également analyser les résultats issus deux régressions logistiques réalisées sur des variables dichotomiques indiquant la présence ou l'absence de pratiques de récompense/d'identification à court terme pour chacune de nos deux catégories de travailleurs (employés/ouvriers et personnel de direction). D'emblée, il est important de tenir compte du fait que l'interprétation de ces deux modèles logistiques est relativement différentes de celle de notre modèle de régression linéaire indiquant, quant à lui, l'intensité de l'usage de ces pratiques. Voyons à présent les résultats dans le Tableau XLVIII ci-dessous, pour chacune de nos deux catégories de travailleurs.

Tableau XLVIII. Résultats des régressions logistiques sur l'usage de pratiques de récompense ou de contrôle normatif à court terme pour les deux catégories de travailleurs

Variables	**Modèle 1 (employés/ ouvriers)**	**Modèle 2 (personnel de direction)**
Constante	0,828 (p=0,933)	0,069 (p=0,189)
	Odds ratio (Exp (Bêta))	**Odds ratio (Exp (Bêta))**
Bloc 1 (variables de contrôle) :		
Etats-Unis comme pays d'origine	1,426 (p=0,455)	1,561 (p=0,303)
Entreprise de droit privé	0,993 (p=0,986)	0,939 (p=0,870)
Décentralisation de la négociation collective	0,874 (p=0,775)	**0,445*** **(**p=**0,068)**
Taux de syndicalisation des employés/ouvriers >60%	**0,489*** **(**p=**0,102)**	1,309 (p=0,513)
Bloc 2 :		
Ressources stratégiques locales en termes de capital humain	**2,068**** **(**p=**0,009)**	1,307 (p=0,297)
Ressources stratégiques locales	0,941 (p=0,853)	0,655 (p=0,184)

par rapport à d'autres facteurs de production		
Niveau d'intégration dans l'économie locale	0,921 (p=0,800)	**0,583* (p=0,085)**
Activités de recherche et de développement	0,923 (p=0,605)	0,923 (p=0,573)
Innovateur global	1,962 (p=0,116)	**1,949* (p=0,094)**
Présence d'un siège central stratégique en Belgique	1,128 (p=0,764)	1,198 (p=0,629)
Mandat local pour desservir le marché mondial	1,947 (p=0,164)	1,549 (p=0,301)
Diversité des fonctions exercées par la filiale	**0,600** (p=0,030)**	0,877 (p=0,552)
Bloc 3 :		
Nombre de travailleurs en Belgique >1000	**2,535** (p=0,048)**	**3,259** (p=0,006)**
Catégorie de référence = indépendance entre les entités dans le monde		
Interdépendance entre les entités dans le monde	1,867 (p=0,350)	0,900 (p=0,849)
Dépendance des autres entités vis-à-vis de la Belgique	1,347 (p=0,701)	0,539 (p=0,357)
Dépendance de la Belgique vis-à-vis des autres entités	**6,166** (p=0,012)**	1,641 (p=0,422)
Niveau de standardisation des produits/services de la multinationale	**0,629* (p=0,052)**	0,790 (p=0,268)
Niveau de spécialisation des produits/services de la filiale	0,903 (p=0,604)	0,777 (p=0,169)

Structure globale du groupe	0,762 (p=0,373)	0,829 (p=0,498)
Présence d'une philosophie RH globale « exportatrice»	0,871 (p=0,517)	0,764 (p=0,173)
Présence d'une philosophie RH globale « adaptative »	0,629 (p=0,364)	1,307 (p=0,134)
Présence d'une philosophie RH globale « intégrative »	0,903 (p=0,986)	1,014 (p=0,933)
Bloc 4 :		
Système informatique de collecte de données RH	1,408 (p=0,488)	1,354 (p=0,495)
Reporting à la maison mère sur une série d'aspects liés à la GRH	1,074 (p=0,407)	1,097 (p=0,227)
Centres de services partagés	1,030 (p=0,947)	1,275 (p=0,539)
Comité décisionnel RH au niveau global	0,825 (p=0,682)	0,874 (p=0,750)
Indice du niveau de décentralisation dans la prise de décision sur des matières de GRH	1,027 (p=0,923)	1,186 (p=0,475)
Influence de la maison mère sur les pratiques de GRH	1,251 (p=0,447)	1,368 (p=0,231)
Envoie d'expatriés à l'étranger	**2,269*** **(p=0,062)**	1,810 (p=0,147)
Présence d'expatriés en Belgique	0,750 (p=0,527)	0,865 (p=0,730)
Nombre de pratiques de socialisation mises en place par la maison mère	1,153 p= (0,273)	**1,229*** **(p=0,081)**
R carré de Nagelkerke	0,304	0,279
Test de Hosmer-Lemeshow	Significatif	Significatif
n=194		
p*≤ 0.1, p ** ≤ 0.05, p*** ≤ 0.001		

Le premier modèle consacré aux employés/ouvriers présente un pseudo R carré de 0.304 ci qui signifie que 30,4% de la variance de la variable dépendante est expliquée par le modèle. Ce résultat est sensiblement meilleur que le modèle de régression linéaire précédent. Parmi notre groupe de variables du bloc 1, on observe un rapport de cotes significatif et inférieur à 1 pour la variable taux de syndicalisation élevé (Odds ratio =0,489*), ce qui signifie que la probabilité qu'une entreprise caractérisée par un taux de syndicalisation élevé a quasi deux fois moins de chance d'avoir un dispositif de redistribution des profits que celles ayant un taux moindre. Ce résultat va dans le sens de notre deuxième hypothèse et montre la traditionnelle aversion des syndicats aux pratiques de salaire variable. Dans le second groupe de variables relatives aux ressources en termes de pouvoir des filiales, on constate que les filiales disposant d'importantes ressources locales en capital humain ont deux fois plus de chance d'être « récompensées » par une redistribution des profits que les autres (Odds ratio = 2,068**) , ce qui va également dans le sens de notre hypothèse 5.a. Par ailleurs, les filiales exerçant davantage de fonctions au niveau local (marketing, distribution, R&D, etc.) ont une probalilité moindre (près de 40% de chance en moins, Odds ratio = 0,600**) d'utiliser ce type de pratique par rapport à celles exerçant des fonctions plus restreintes se limitant, par exemple, à des activités de production/prestation de service. Tout comme dans le modèle de régression linéaire, ce résultat va à l'encontre de notre hypothèse 5.b.

Plusieurs variables relatives à la stratégie d'entreprise, dans le troisième bloc, montrent également des effets significatifs. Tout d'abord, les grandes entreprises ayant plus de 1000 ont deux foiset demi plus de chance d'avoir ce type de dispositif en comparaison aux entreprises plus petites (Odds ratio= 2,535**). De même, les filiales belges dont les activités sont dépendantes de celles d'autres entités dans le monde ont une vraisemblance plus de six fois plus élevées (Odds ratio= 6,166**) par rapport à celles étant totalement indépendantes. Enfin, passer d'un niveau de standardisation des produits/services plus élevé réduit la probabilité de près de 40% (Odds ratio = 0,629*) d'avoir des pratique visant à l'identification des employés/ouvriers à leur entreprise. Enfin, parmi nos variables de coordination, de contrôle et de socialisation, on remarque que les entreprises ayant un dispositif d'expatriation des membres de leur personnel feront davantage usage de pratiques de salaire variable basées sur un contrôle normatif (probabilité plus de deux fois plus élevée, Odds ratio = 2,269*), ce qui corrobore notre dernière et huitième hypothèse.

Examinons à présent les résultats pour le personnel de direction. Le modèle de régression logistique contribue à expliquer près de 28% de la variance de la variable dépendante (R carré de Nagelkerke = 0,279) et le test de Hosmer-Lemeshow est significatif ce qui atteste de la bonne qualité d'ajustement du modèle aux valeurs observées. Parmi les variables issues de la littérature néo-institutionnaliste, on constate que seul le niveau de décentralisation de la négociation collective a un effet significatif et

négatif sur l'usage de pratique de salaire variable visant l'engagement à court terme des travailleurs, puisque la chance d'avoir ce type de pratique dans ces entreprises y est deux fois moins élevée (Odd ratio= 0,445*). Ceci va à l'encontre de notre troisième hypothèse mais suggère néanmoins que les entreprises disposant de davantage de liberté dans la fixation des niveaux de salaire ressentent moins souvent le besoin d'avoir des pratiques de salaire flexible pour leur personnel dirigeant. Dans le second bloc de variables relatives aux ressources en termes de pouvoir dans le chef des filiales, deux variables ont un effet significatif. Tout d'abord, les filiales fortement ancrées localement ont deux fois moins de chance d'avoir recourt à des pratiques visant à renforcer l'engagement ou l'identification à court terme de leur personnel de direction (Odds ratio= 0,583*). A l'inverse, les filiales qualifiées d'innovateur global ont une probabilité deux fois supérieure aux autres d'utiliser ce type de pratique (Odds ratio= 1,949*). Si le premier résultat va à l'encontre de notre hypothèse 5.a selon laquelle nous supposions qu'une multinationale favorisera l'usage de pratiques de récompense visant à renforcer l'engagement organisationnelle des travailleurs d'une filiale ayant un ancrage local fort, le second corrobore notre hypothèse 5 b.

Le troisième bloc de variables ne présente qu'une seule variable significative, celle relative au nombre de travailleurs de la multinationale en Belgique. Les entreprises de plus de 1000 travailleurs ont environ trois fois plus de chance d'avoir ce type de pratiques que les entreprises plus petites (Odds ratio= 3,259**). Enfin, dans le quatrième et dernier ensemble de variables caractérisant des pratiques bureaucratiques de contrôle et des pratiques de socialisation des membres de la multinationale, une seule variable également est significative, celle indiquant le nombre de pratiques de socialisation mises en place par la maison mère. Ainsi, plus la maison mère d'une entreprise multinationale élaborent des mécanismes visant à socialiser ses membres, plus il y a de chance de trouver des pratiques de redistribution des profits dans les filiales belges (Odds ratio= 1,229*). Ces pratiques reposent toutes deux sur une vision normative du contrôle des travailleurs.

8.2.3 Résultats des régressions linéaires et logistiques relatives aux pratiques d'engagement, de récompense ou de contrôle normatif à long terme

Tableau XLIX. Résultats de la régression linéaire sur l'intensité de l'usage des pratiques de récompense ou de contrôle normatif à long terme

Variables	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4
Constante	0,005 (p=0,948)	0,061 (p=0,608)	0,393 (p=0,074)	0,250 (p=0,360)
	Coefficient standardisés (Bêta)	**Coefficient standardisés (Bêta)**	**Coefficient standardisés (Bêta)**	**Coefficient standardisés (Bêta)**
Bloc 1 (variables de contrôle) :				
Etats-Unis comme pays d'origine	0,060 (p=0,398)	0,095 (p=0,196)	0,071 (p=0,337)	0,079 (p=0,295)
Entreprise de droit privé	**0,270*** (p=0,000)**	**0,297*** (p=0,000)**	**0,321*** (p=0,000)**	**0,266*** (p=0,001)**
Décentralisation de la négociation collective	-0,069 (p=0,340)	-0,095 (p=0,261)	-0,045 (p=0,602)	-0,018 (p=0,841)
Taux de syndicalisation des employés/ouvriers	-0,062 (p=0,400)	-0,058 (p=0,435)	-0,084 (p=0,260)	-0,126 (p=0,111)
Bloc 2 :				
Ressources stratégiques locales en termes de capital humain		**0,129* (p=0,076)**	**0,166** (p=0,023)**	**0,154** (p=0,033)**
Ressources stratégiques locales par rapport à d'autres facteurs de production		-0,040 (p=0,580)	-0,041 (p=0,569)	-0,034 (p=0,639)
Niveau d'intégration dans l'économie locale		-0,029 (p=0,691)	0,005 (p=0,941)	-0,005 (p=0,948)
Activités de recherche et de développement		0,082 (p=0,340)	0,136 (p=0,124)	0,108 (p=0,222)
Innovateur global		-0,072 (p=0,325)	-0,067 (p=0,366)	-0,003 (p=0,964)

Présence d'un siège central stratégique en Belgique	0,034 (p=0,642)	0,031 (p=0,677)	-0,001 (p=0,994)
Mandat local pour desservir le marché mondial	-0,041 (p=0,598)	0,009 (p=0,909)	-0,027 (p=0,741)
Diversité des fonctions exercées par la filiale	-0,114 (p=0,130)	-0,112 (p=0,134)	-0,086 (p=0,252)
Bloc 3 :			
Nombre de travailleurs en Belgique		-0,102 (p=0,171)	-0,024 (p=0,778)
Dépendance des autres entités vis-à-vis de la Belgique		-0,003 (p=0,966)	-0,008 (p=0,915)
Dépendance de la Belgique vis-à-vis des autres entités		0,233 (p=0,004)	**0,211** (p=**0,009**)
Indépendance de la Belgique et des autres entités		-0,058 (p=0,485)	-0,077 (p=0,360)
Niveau de standardisation des produits/services de la multinationale		-0,148 (p=0,044)	**-0,185** (p=**0,014**)
Niveau de spécialisation des produits/services de la filiale		-0,071 (p=0,332)	-0,049 (p=0,509)
Structure globale du groupe		-0,083 (p=0,260)	-0,025 (p=0,735)
Présence d'une philosophie RH globale « exportatrice»		0,036 (p=0,645)	0,040 (p=0,632)
Présence d'une philosophie RH globale « adaptative »		-0,018 (p=0,811)	-0,017 (p=0,826)
Présence d'une philosophie RH globale		-0,082 (p=0,250)	-0,095 (p=0,178)

« intégrative »

Bloc 4 :

Système informatique de collecte de données RH	0,012 (p=0,888)
Reporting à la maison mère sur une série d'aspects liés à la GRH	**-0,180* (p=0,025)**
Centres de services partagés	**-0,142* (p=0,087)**
Comité décisionnel RH au niveau global	-0,064 (p=0,421)
Indice du niveau de décentralisation dans la prise de décision sur des matières de GRH	0,090 (p=0,318)
Influence de la maison mère sur les pratiques de GRH	**0,224** (p=0,013)**
Envoie d'expatriés à l'étranger	-0,069 (p=0,382)
Présence d'expatriés en Belgique	-0,008 (p=0,930)
Nombre de pratiques de socialisation mises en place par la maison mère	0,009 (p=0,904)

R carré	0,081	0,119	0,204	0,273
R carré ajusté	0,062	0,061	0,101	0,134
Δ R carré	0,081	0,038	0,085	0,069
Test ANOVA	Significatif**	Significatif**	Significatif**	Significatif*

n = 194

p*≤ 0.1, p ** ≤ 0.05, p*** ≤ 0.001

Notre modèle de régression linéaire complet (modèle 4, Tableau XLIX ci-dessous), pour la variable dépendante indiquant l'intensité de l'usage de pratiques de participation au capital de l'entreprise, présente un R carré ajusté de 0,134 c'est-à-dire qu'il contribue à expliquer 13,4% de sa variance. Respectivement, c'est le troisième, premier, quatrième et deuxième bloc qui contribue le plus au

modèle finale. Dans notre premier groupe de variables, on peut voir que le type de propriété de l'entreprise multinationale a une influence sur l'intensité de l'usage de pratique de récompense à long terme et que les entreprises de droit privé sont de moins grandes utilisatrices de ce type de pratiques que les entreprises cotées en bourse (Bêta=0,266***). Bien que ce résultat supporte notre deuxième hypothèse, il convient de préciser que ce résultat est quelque peu biaisé. En effet, notre variable dépendante a subit une précédente transformation dans laquelle nous avions fusionné les pratiques de participation au capital avec les systèmes de stock options qui en constituent une des principales variantes. Or, les stock options sont des produits financiers qui n'existent que pour les entreprises présentent sur le marché des capitaux. Dès lors, il est peu surprenant que l'effet de propriété soit relativement important ici.

Dans le groupe de variables caractérisant les ressources en termes de pouvoir des filiales, on remarque que le fait pour une filiale d'être fortement ancrées localement, et d'avoir accès à des ressources locales stratégiques en termes de capital humain, a un effet significatif et négatif sur l'usage de pratiques de salaire variable favorisant l'engagement et l'identification à long terme des travailleurs envers leur organisation (Bêta= 0,154**). Ce résultat va à l'encontre de notre hypothèse 5.a. affirmant que l'accès d'une filiale à des ressources stratégiques locales renforçait le niveau de dépendance d'une maison mère vis-à-vis de sa filiale, ce qui l'encouragerait à mettre en place des dispositifs de récompense basés sur une approche normative plutôt que rationnelle du contrôle. Dès lors, il semblerait plutôt que l'autonomie que ces ressources confèrent à la filiale les affranchisse complètement de ce type de pratiques de contrôle.

Le troisième ensemble de variables, relatif à la stratégie globale de la multinationale, présente deux variables significatives. Tout d'abord, on peut voir que lorsque les activités d'une filiale belges sont fortement dépendantes des activités d'autres entités du groupe, l'intensité de l'usage des pratiques visant à renforcer l'identification et l'engagement à long terme des travailleurs à la stratégie globale de l'entreprise en est négativement affecté (Bêta= 0,211**). Ce résultat va à l'encontre de notre hypothèse 6.a. Par contre, il semblerait que plus le niveau de standardisation des produits est élevé, plus l'usage de pratiques d'identification et d'engagement des travailleurs sur le long terme, à la stratégie globale de l'entreprise, est élevé (Bêta= - 0,185**). Ceci supporte notre hypothèse 6.b.

Pour terminer, on constate qu'il y a trois variables significatives dans le quatrième bloc prenant en compte une série de mécanisme de contrôle bureaucratique et de pratiques de socialisation. Les deux variables indiquant l'existence d'un système de « reporting » à la maison mère sur une série d'aspects liés à la GRH, de même que la mise en place d'un centre de services partagés, ont pour effet de renfoncer l'usage de pratiques d'identification et d'engagement de travailleurs sur le long

terme (respectivement pour ces variables, Bêta = -0,180* et Bêta= -0. 142*). Par ailleurs, l'influence directe de la maison mère sur les pratiques locales de GRH a tendance à diminuer l'usage des pratiques d'engagement (Bêta= **0**,224**), du fait de leur moins grande nécessité. Ces résultats sont mitigés par rapport à notre huitième hypothèse selon laquelle nous affirmions que les mécanismes de contrôle bureaucratique vont plutôt s'associer à des pratiques de salaire variable compensatoires axées sur un contrôle « rationnel » des travailleurs, tandis que les mécanismes de socialisation des membres de l'organisation vont davantage s'inscrire dans une approche normative du contrôle et coexister avec des pratiques de salaire variable de récompense ou d'identification à l'entreprise.

Tableau L. Résultats des régressions logistiques sur l'usage de pratiques de récompense ou de contrôle normatif à long terme pour les deux catégories de travailleurs

Variables	**Modèle 1 (employés/ ouvriers)**	**Modèle 2 (personnel de direction)**
Constante	4,668 (0,198)	-3,694 (0,094)
	Odds ratio (Exp (Bêta))	**Odds ratio (Exp (Bêta))**
Bloc 1 (variables de contrôle) :		
Etats-Unis comme pays d'origine	1,225 (p=0,765)	**2,275** **(**p=**0,113)**
Entreprise de droit privé	**0,101**** **(**p=**0,015)**	**0,100***** **(**p=**0,000)**
Décentralisation de la négociation collective	0,486 (p=0,314)	0,571 (p=0,265)
Taux de syndicalisation des employés/ouvriers >60%	0,397 (p=0,122)	0,581 (p=0,245)
Bloc 2 :		
Ressources stratégiques locales en termes de capital humain	1,536 (p=0,243)	0,819 (p=0,476)
Ressources stratégiques locales par rapport à d'autres facteurs de production	0,428 (p=0,170)	1,650 (p=0,142)
Niveau d'intégration dans l'économie locale	1,413 (p=0,465)	1,318 (p=0,452)

Activités de recherche et de développement	1,178 (p=0,465)	**0,707* (p=0,053)**
Innovateur global	0,564 (p=0,399)	2,091 (p=0,113)
Présence d'un siège central stratégique en Belgique	0,532 (p=0,320)	1,279 (p=0,582)
Mandat local pour desservir le marché mondial	0,664 (p=0,551)	1,395 (p=0,510)
Diversité des fonctions exercées par la filiale	0,647 (p=0,219)	0,791 (p=0,360)
Bloc 3 :		
Nombre de travailleurs en Belgique >1000	1,442 (p=0,576)	1,544 (p=0,410)
Catégorie de référence = indépendance entre les entités dans le monde		
Interdépendance entre les entités dans le monde	1,300 (p=0,790)	0,468 (p=0,265)
Dépendance des autres entités vis-à-vis de la Belgique	1,785 (p=0,182)	0,300 (p=0,140)
Dépendance de la Belgique vis-à-vis des autres entités	1,879 (p=0,226)	0,570 (p=0,433)
Niveau de standardisation des produits/services de la multinationale	1,159 (p=0,690)	1,033 (p=0,898)
Niveau de spécialisation des produits/services de la filiale	1,337 (p=0,318)	1,410 (p=0,113)
Structure globale du groupe	0,563 (p=0,207)	1,157 (p=0,670)
Présence d'une philosophie RH globale	0,933 (p=0,830)	0,834 (p=0,413)

« exportatrice»		
Présence d'une philosophie RH globale « adaptative »	1,091 (p=0,759)	0,927 (p=0,721)
Présence d'une philosophie RH globale « intégrative »	1,221 (p=0,420)	1,130 (p=0,515)
Bloc 4 :		
Système informatique de collecte de données RH	0,576 (p=0,468)	1,207 (p=0,707)
Reporting à la maison mère sur une série d'aspects liés à la GRH	1,127 (p=0,398)	**1,237*** **(**p=**0,019)**
Centres de services partagés	**3,083** **(**p=**0,106)**	2,008 (p=0,117)
Comité décisionnel RH au niveau global	1,030 (p=0,969)	1,183 (p=0,732)
Indice du niveau de décentralisation dans la prise de décision sur des matières de GRH	**0,180**** **(**p=**0,001)**	1,249 (p=0,448)
Influence de la maison mère sur les pratiques de GRH	0,485 (p=0,119)	1,494 (p=0,168)
Envoie d'expatriés à l'étranger	2,632 (p=0,176)	**2,050** **(**p=**0,108)**
Présence d'expatriés en Belgique	0,985 (p=0,984)	1,622 (p=0,293)
Nombre de pratiques de socialisation mises en place par la maison mère	**1,393** **(**p=**0,104)**	**1,343**** **(**p=**0,031)**
R carré de Nagelkerke	0,501	0,507
Test de Hosmer-Lemeshow	Significatif	Significatif
n=194, p*≤ 0.1, p ** ≤ 0.05, p*** ≤ 0.001		

Voyons à présent les résultats des régressions logistiques pour chacune de nos deux catégories de travailleurs. Le premier modèle consacré aux employés/ouvriers présente un pseudo R carré de 0.501, ce qui signifie que 50,1% de la variance de la variable dépendante est expliquée par le modèle.

Ce résultat est bien meilleur que le modèle de régression linéaire précédent. Il en est de même pour le modèle consacré au personnel de direction contribuant à 50,7% de la variance de la variable explicative.

Dans le premier bloc de variables, on constate que le fait d'être une entreprise de droit privé réduit fortement la probabilité d'adopter des pratiques de salaire variable favorisant l'engagement à long terme, de près de 90% et cela, pour les deux catégories de travailleurs (respectivement Odds ratio= 0,101** dans le premier modèle et Odds ratio= 0,100*** dans le second modèle). Tout comme nous l'avions fait remarquer précédemment, bien que ce résultat aille dans le sens de notre deuxième hypothèse, il est toutefois quelque peu biaisé du fait nous avons assimilé les pratiques de participation au capital avec les systèmes de stock options or, ces derniers sont des produits financiers qui n'existent que pour les entreprises présentent sur le marché des capitaux. Remarquons encore que dans ce premier bloc, la variable « Etats-Unis comme pays d'origine », bien qu'elle ait un niveau de significativité légèrement en dessous du seuil minimal de probabilité fixé à 90% (p=0,113), présente un Odds ratio de 2,275, ce qui signifie que la probabilité d'avoir ce type de pratique est plus de deux fois supérieure dans les entreprises américaines.

Dans le second groupe de variables relatif aux ressources en termes de pouvoir des filiales, seule la variable indiquant la présence d'activité de recherche et développement a un impact significatif et négatif sur l'usage de pratiques de salaire variable visant à un contrôle normatif à long terme sur le personnel de direction. Ce résultat va toutefois à l'encontre de notre hypothèse 5.b.

Puisque dans le troisième bloc de variables relatif à la stratégie globale de l'entreprise multinational, il n'y a aucun effet significatif, passons directement à l'examination des variables significatives dans le dernier ensemble de variable intégrant divers mécanismes de contrôle bureaucratique et de pratiques de socialisation. On constate ici que la mise en place d'outils de contrôle « bureaucratique » a tendance à renforcer l'usage de pratique d'engagement et d'identification des travailleurs à leur entreprise. En effet, la variable indiquant la présence d'un système de reporting à la maison mère sur une série d'aspects liés à la GRH au niveau local augmente la probabilité de près de 25% (Odds ratio = 1,237*) d'utiliser ces pratiques auprès des directeurs, tandis que dans les entreprises ayant mis en place un centre de services partagés, les employés/ouvriers ont tendance à avoir trois fois plus de chance d'être concernés par ces pratiques (Odds ratio= 3,083). Notons encore que les entreprises multinationale caractérisées par une décentralisation dans la prise de décision ont une probabilité moindre de mettre en place des pratiques visant à renforcer l'engagement des travailleurs et leur identification à l'entreprise (Odds ratio= 0,180**). Si l'on se penche à présent les outils de socialisation mis en place par la maison mère, on constate qu'ils ont tendance à encourager

les pratiques de salaire variable basées sur un contrôle normatif des travailleurs. En effet, du côté des employés/ouvriers, pour chaque outil de socialisation supplémentaire, la probabilité d'avoir un système de participation au capital de l'entreprise augmente de 40% (Odds ratio= 1,393), tandis que pour les directeurs, cela augmente de près de 35% (Odds ratio =1,343**). De même, l'envoie d'expatrié à l'étranger a tendance à doubler la probabilité d'avoir un système de participation au capital de l'entreprise pour les directeur (Odds ratio= 2,050).

8.2.4 Retour aux hypothèses

Revenons à présent sur les résultats au regard des hypothèses.

Hypothèse 1 a (effet « classique » du pays d'origine): *Les entreprises multinationales provenant des économies de marché libérales (exemples : Etats-Unis, Royaume-Unis, Irlande, etc.) seront de plus grandes utilisatrices de systèmes de salaire variable reposant soit, sur une forme de contrôle rationnel de la performance soit, sur un contrôle de type normatif visant à renforcer l'engagement des travailleurs à court et à long termes, que les entreprises dont le pays d'origine est caractérisé par une économie de marché coordonnée.* ➔Partiellement vérifiée.

Hypothèse 1 b (effet « classique » bis du pays d'origine): *Dans les entreprises multinationales issues d'une économie de marché « mixte » (exemples : France, Espagne, Portugal, Italie, etc.), il y aura davantage de mécanismes de salaire variable basés soit, sur une forme de contrôle rationnel de la performance soit, sur un contrôle de type normatif visant à renforcer l'engagement des travailleurs à court et à long termes, que dans les entreprises provenant des économies de marché coordonnées.* ➔Abandonnée.

Hypothèse 1 c (effet « classique » du pays dominant) : *Il n'y aura pas de différences significatives dans l'utilisation de pratiques de rémunération variable reposant soit, sur une forme de contrôle rationnel de la performance soit, sur un contrôle de type normatif visant à renforcer l'engagement des travailleurs à court et à long termes, en fonction de la nationalité de la maison mère de l'entreprise multinationale.* ➔Partiellement vérifiée.

Rappelons tout d'abord que pour des raisons liées à des problèmes de multicolinéarité, nous avons du regrouper les différentes catégories de pays pour finalement, ne distinguer que les entreprises provenant des Etats-Unis (exemple type d'une économie de marché libérale) de celles originaires d'autres pays. D'emblée, cette opération induit une limitation quant à la vérification de notre hypothèse 1 a. De plus, ce regroupement ne nous permet plus de vérifier l'hypothèse1 b. du fait que la distinction entre les pays d'origine a été réduite à deux groupes (Etats-Unis versus les autres pays représentés). Tenant compte de ces remarques, nous avons pu constater que les pratiques de salaire variable, basées sur un contrôle rationnel de la performance, sont couramment utilisées dans les entreprises multinationales, quel que soit leur pays d'origine. Ce résultat valide donc notre hypothèse 1 c. par rapport aux pratiques de type « compensatoire ». Si ces dernières ont eu un regain d'intérêt aux Etats-Unis dans les années 1980, dans un contexte de dérégulation des marchés

et de forte concurrence internationale (Gooderham et al. 1998), il semblerait qu'aujourd'hui, elles aient également été adoptées par la majorité des entreprises multinationales. Cet effet du pays « dominant » reflète le retour, dans les années 1990, de l'hégémonie du modèle américain (Edwards and Ferner 2002) et d'une forme d' « anglo-saxonisation » des entreprises. En ce qui concerne plus particulièrement les entreprise en Europe, le processus d'intégration européenne et la libéralisation du marché des capitaux ont eu pour effet de les exposer davantage à la concurrence internationale et aux entreprises plus internationalisées issues du monde anglo-saxon (Ferner and Quintanilla 1998).

Concernant les autres types de pratiques de salaire variable, on constate une différence significative dans l'utilisation de pratiques de redistribution des profits, basées sur un contrôle normatif et visant à renforcer l'engagement à court terme des travailleurs à leur organisation, en fonction du pays d'origine de l'entreprise multinationales. En effet, les entreprises originaires des Etats-Unis font un usage plus intensif de ces pratiques auprès de leur personnel. Il est également intéressant de rapporter les résultats de la régression logistique pour notre troisième catégorie de pratique de salaire variable, les systèmes de participation au capital de l'entreprise (y compris les pratiques de stock options) pour le personnel de direction. Bien qu'il soit associé à une erreur de type un, légèrement supérieur au seuil maximal de 10% (p=113), le coefficient désignant les Etats-Unis comme pays d'origine de l'entreprise multinationale présente un rapport de cotes égale à 2,275. Ce résultat nous indique que les pratiques de salaire variable axées sur un contrôle normatif à long terme du personnel de direction ont tendance à être plus de deux fois plus nombreuses dans les entreprises américaines que dans les entreprises issues d'autres pays. Sur base de ce bilan, on peut en conclure que notre hypothèse 1 a est donc également partiellement vérifiée. Ce phénomène peut s'expliquer par l'influence encore présente du « Welfare capitalism » aux Etats-Unis dont le modèle aurait été propagé dans les grandes entreprises américaines (Barley and Kunda 1992), dans le but de maintenir un contrôle managérial normatif sur les travailleurs en agissant sur leur engagement et leur identification à l'entreprise, afin de garantir leur adhésion aux objectifs stratégiques de l'entreprise (Ferner et al. 2004).

Hypothèse 2 (effet « revisité » du pays d'origine tenant compte de l'hétérogénéité à l'intérieur d'un même système capitaliste): *Les filiales belges d'entreprise multinationale dont la maison mère est cotée en bourse seront davantage concernées par des pratiques de salaire variable compensatoires ou de contrôle rationnel de la performance, ainsi que par des systèmes de redistribution des profits, basés sur un contrôle managérial normatif, et visant à aligner les intérêts des travailleurs avec ceux, à court terme, des actionnaires de l'entreprise. Cependant, il n'y aura aucun effet significatif pour les pratiques d'engagement des travailleurs axées sur une perspective de long terme.* ➔ Partiellement vérifiée

Hypothèse 3 (effet « revisité » du pays d'accueil tenant compte de l'hétérogénéité à l'intérieur d'un même système capitaliste) : *Les systèmes de salaire variable reposant soit, sur une forme de contrôle rationnel de la performance soit, sur un contrôle de type normatif visant à renforcer l'engagement des travailleurs à court et à long termes, seront utilisés de manière plus intensive par les entreprises les moins exposées à la norme sectorielle c'est-à-dire, appartenant à des secteurs d'activité dont la négociation collective est généralement plus décentralisée.* ➔ Effet contraire partiellement vérifié

Hypothèse 4 (effet « revisité » du pays d'accueil tenant compte des intérêts et des préférences des acteurs locaux pour les pratiques de salaire variable) : *Dans les filiales belges d'entreprise multinationale caractérisées par un taux de syndicalisation élevé, reflétant la capacité des représentants des travailleurs à faire valoir leurs intérêts et préférences pour les pratiques de salaire variable, l'employeur sera moins enclin à adopter un usage intensif des pratiques de salaire variable compensatoires, basées sur un contrôle rationnel de la performance des travailleurs. L'effet sera également négatif en ce qui concerne les pratiques d'engagement ou d'identification des travailleurs sur le court terme, à destination des employés/ouvriers. Il n'y aura aucun effet significatif pour les mécanismes de participation des travailleurs au capital de l'entreprise*. ➔Vérifiée

Les résultats de notre analyse empirique confirment partiellement notre seconde hypothèse. En effet, la régression linéaire portant sur l'intensité de l'usage de pratiques de salaire variable compensatoires, basées sur un contrôle rationnel de la performance des travailleurs individuels, d'un groupe de travailleurs ou de l'organisation dans son ensemble, présente un coefficient significatif relatif au type de propriété de l'entreprise multinationale. En effet, les entreprises non cotées en bourse utilisent moins intensivement ce type de pratiques par rapport à celles se finançant majoritairement sur le marché des capitaux. Ceci va dans le sens de la première partie de notre seconde hypothèse. Aucun effet n'est toutefois significatif en ce qui concerne les pratiques de redistribution des profits, ce qui va à l'encontre de la seconde partie de cette hypothèse. A l'opposé, tant les résultats de la régression linéaire que ceux provenant des régressions logistiques portant sur les pratiques d'engagement à long terme pour les deux catégories de travailleurs, ont montré un effet significatif de la variable indiquant le mode de propriété de l'entreprise multinationale. Les entreprises présentent sur le marché des capitaux sont donc plus friandes de ce type de pratiques. Si ces deux derniers résultats vont à l'encontre de notre hypothèse, il est toutefois important de faire remarquer, comme nous l'avons déjà mentionné précédemment, que ces résultats sont quelque peu biaisés du fait que les mécanismes de participation au capital de l'entreprise intègrent les stock options, des produits financiers n'existant que pour les entreprises cotées en bourse. Au regard de l'ensemble de ces résultat, on peut en déduire, tout comme le soulignait Morgan (2014), que le phénomène de « financiarisation » des entreprises encourage la mise en œuvre de pratiques managériales visant à contrôler la productivité et la performance non seulement des individus, mais aussi de l'organisation dans son ensemble. Il semblerait, par ailleurs, que si les travailleurs reçoivent une « compensation » en fonction des efforts qu'ils ont fournis, les investisseurs institutionnels ne

sont pas plus enclins à les « récompenser » par le partage des profits qui en découlent. Les résultats concernant les mécanismes de participation au capital de l'entreprise étant à prendre avec précaution, nous ne nous avancerons pas davantage dans leur interprétation.

Les résultats issus de nos régressions et relatifs au degré de centralisation de la négociation collective, s'opposent partiellement aux propositions faites dans notre troisième hypothèse. Incontestablement, les entreprises appartenant à un secteur d'activité caractérisé par une décentralisation de la négociation collective (davantage de conventions collectives y sont négociées au niveau de l'entreprise) utilisent moins intensivement certaines pratiques de salaires variables que les autres entreprises dont la négociation est plus centralisée au niveau sectoriel. C'est du moins le cas pour les pratiques basées sur un contrôle rationnel de la performance des travailleurs ainsi que pour les pratiques de redistribution des profits à destination du personnel de direction. Si Kalmi et al. (2012) ont montré que dans les pays où les salaires sont négociés de manière centralisée, les pratiques de salaire variable sont plus présentes dans les entreprises appartenant à des secteurs d'activité les moins exposés à la norme sectorielle, il semblerait toutefois qu'en Belgique, ce ne soit pas vraiment le cas. Nous justifions donc ces résultats contraires à notre hypothèse par le fait que lorsque les entreprises disposent de plus de liberté dans la détermination des niveaux salaires de leur personnel, elles éprouvent moins le besoin de mettre en place des systèmes de rémunération flexible. A l'inverse, comme l'a démontré Kurdelbusch (2002), rien n'empêche les entreprises davantage cadrées par une norme salariale sectorielle de mettre en place un dispositif de rémunération variable afin d'avoir plus de flexibilité dans la détermination des salaires.

Enfin, les résultats de nos régressions corroborent les propositions faites à travers notre quatrième. En effet, plus le taux de syndicalisation des employés/ouvriers est élevé, moins l'usage de pratiques de salaire variable, basées sur un contrôle de la performance individuelle, de groupe ou organisationnelle, sera intense. En matière de redistribution des profits, la probabilité que ce type pratique existe pour les employés/ouvriers dans les entreprises caractérisées par un taux de syndicalisation élevé sera deux fois plus faible que dans celles où les travailleurs sont peu syndiqués. Traxler et al. (2008) ont mis en évidence la divergence d'intérêt entre les employeurs et les syndicats à l'égard de ces pratiques. Pour les uns, en plus de renforcer la productivité et la performance de l'entreprise et de ses travailleurs, elles permettent un meilleur contrôle des coûts salariaux car la rémunération est dès lors davantage liée à la capacité de payer de l'entreprise. Pour les autres, le caractère non prévisible et non consolidé dans le temps de ces revenus, couplé au fait que ces revenus sont souvent exemptés d'impôt et de cotisations à la Sécurité sociale, sont autant de raisons expliquant leur appréhension. Par ailleurs, indiquons encore l'absence d'un effet significatif du rôle des syndicats sur les mécanismes de participation des travailleurs au capital de l'entreprise. Ce

résultat peut être appréhendé par le fait qu'ils reposent sur une idée dont l'origine provient notamment des mouvements utopistes et socialistes à la fin du 19ème siècle. De telles pratiques permettent en effet de renforcer, dans une certaine mesure, le pouvoir d'influence des travailleurs sur les décisions prises à l'intérieur de l'entreprise. Les syndicats ne s'y opposent donc pas.

En conclusion, bien qu'on observe un effet « classique » du pays d'origine ainsi qu'un effet du pays dominant pour certaines pratiques, l'effet significatif des variables mettant en exergue d'une part, la capacité des syndicat à défendre leurs intérêts et préférences, et d'autre part, l'hétérogénéité à l'intérieur d'un même environnement institutionnel (même si l'effet va dans le sens contraire de ce qui était avancé à travers notre hypothèse 3), montre bien la nécessité de tenir compte de la dimension des acteurs et des institutions intermédiaires (par exemple, au niveau sectoriel) pour rendre compte de la diversité dans l'usage des pratiques de salaire variable.

Hypothèse 5a (effet « revisité » du pays d'accueil tenant compte des ressources en termes de pouvoir dans le chef de la filiale): *Lorsqu'une filiale d'entreprise multinationale est caractérisée par un ancrage local fort, lui donnant accès à diverses ressources stratégiques, elle disposera davantage d'autonomie vis-à-vis de sa maison mère et par conséquent, elle sera moins assujettie à des pratiques de salaire variable compensatoires basées sur un contrôle rationnel des travailleurs ou de l'organisation. Par contre, la maison mère mettra en place d'autres pratiques visant à renforcer l'identification des travailleurs à leur entreprise comme des pratiques de redistribution des profits et/ou de participation au capital de l'entreprise. Ces pratiques reposent sur une vision normative plutôt que rationnel du contrôle des travailleurs.* ➔Partiellement vérifiée et effet contraire partiellement vérifié

Hypothèse 5b (effet « revisité » du pays d'accueil tenant compte des ressources en termes de pouvoir dans le chef de la filiale) : *Lorsqu'une filiale exerce des activités stratégiques comme de la recherche et du développement ou lorsqu'elle possède des compétences spécifiques valorisables globalement, cela lui confèrera une place majeure au sein du groupe multinational. Si sa capacité d'influence en sera renforcée, le niveau de dépendance de la maison mère vis-à-vis de sa filiale sera également plus élevé. Dès lors, nous estimons que dans les filiales qualifiées d' «innovateur global», l'usage de pratiques de salaire variable compensatoires, basées sur un contrôle rationnel, sera plus intense tandis que les travailleurs seront également davantage « récompensés » par des pratiques de redistribution des profits ou des mécanismes de participation au capital de l'entreprise, afin de garantir leur engagement et leur identification au groupe, tant à court terme que sur le long terme.* ➔Partiellement vérifiée et effet contraire partiellement vérifié

Les résultats sont assez mitigés par rapport à l'hypothèse 5a. Premièrement, les résultats des régressions linéaires portant d'une part, sur l'intensité de l'usage de pratiques de contrôle rationnel des performances et d'autre part, sur la redistribution des profits, indiquent qu'un ancrage local fort ou un accès à des ressources locales stratégiques ne présentent aucun effet significatif. Cela signifie

que l'intensité y est la même par rapport aux filiales n'ayant pas accès à ce type de ressources, ni n'ayant un ancrage local fort. Si l'on regarde toutefois les résultats des régressions logistiques pour la redistribution des profits parmi les deux catégories de travailleurs, on remarque que dans les filiales disposant des ressources stratégiques en capital humain, les employés/ouvriers ont deux fois plus de chance de bénéficier de ce type de pratiques. Cet outil permet en effet à la maison mère de maintenir une forme de contrôle sur la filiale et d'encourager l'engagement et l'identification organisationnelle des travailleurs. On constate cependant que lorsqu'une filiale est fortement ancrée localement, la probabilité que les directeurs bénéficient d'une redistribution des profits est deux fois moins importante que dans les autres entreprises n'ayant pas cet ancrage local. Enfin, la régression linéaire portant sur l'intensité de l'usage de mécanismes de participation au capital de l'entreprise présente un effet négatif des ressources stratégiques en capital humain. Par conséquent, l'ensemble de ces résultats ne vérifie que partiellement notre hypothèse 5 a et certains vont même à l'encontre de celle-ci. Il semblerait donc que lorsqu'une filiale a un ancrage local fort, cela renforce bel et bien son autonomie sans qu'il n'y ait, en contrepartie, davantage de dispositifs de contrôle rationnel de la part de la maison mère sur les performances locales. Par contre, si la présence de ressources stratégiques en capital humain engendre davantage l'usage de pratique d'identification ou de récompense à court terme pour les employés/ouvriers par une redistribution des profits, cela ne semble pas susciter le besoin de la maison mère de mettre en place des pratiques visant à renforcer l'engagement des travailleurs sur le long terme. En effet, dans ce type de filiale doté d'un capital humain élevé, c'est même l'effet contraire qui s'observe dès lors que la probabilité de mettre en place des mécanismes de participation au capital y est moindre.

Voyons à présent ce qu'il en est de notre hypothèse 5 b. Tout d'abord, le fait qu'une filiale occupe un rôle d'innovateur global renforce clairement l'intensité de l'usage de pratiques de salaire variable reposant sur un contrôle rationnel de la performance des travailleurs ou de l'organisation. De même il y a une plus grande probabilité qu'il y ait, dans la filiale, la mise en œuvre de pratiques de récompense à court terme par la redistribution des profits. Ces pratiques garantissent, en contrepartie, une forme de contrôle normatif sur le comportement d'engagement et d'identification des travailleurs à l'entreprise mondiale. Ces deux résultats confirment partiellement notre hypothèse. Par contre, le fait pour une filiale d'exercer des activités de recherche et de développement diminue la probabilité d'avoir des mécanismes de participation au capital de l'entreprise pour le personnel de direction de la filiale. De plus, plus la filiale locale exerce un panel diversifié de fonctions (production/prestation de service, distribution, marketing, R&D, etc.) moins grande sera la probabilité qu'il y ait des pratiques de redistribution des profits pour les

employés/ouvriers. Dès lors, ces deux derniers résultats s'opposent partiellement à notre hypothèse 5 b.

En conclusion, on peut considérer que les ressources en termes de pouvoir des filiales ont un impact différencié sur l'usage de pratiques de rémunération variable. Si un important ancrage local d'une filiale ne semble pas renforcer le besoin de contrôle rationnel de la part de la maison mère, le fait de disposer de « talents » locaux sera tout de même récompensé et contrôlé sur le court terme. Par ailleurs, le fait qu'une filiale réalise des activités de recherche et de développement ou exerce un nombre important de fonctions pour le compte de l'entreprise multinationale ne semble pas nécessiter le besoin de renforcer l'engagement à court ou à long terme, que du contraire. Cependant, si ces talents ou expertises peuvent être valorisés globalement, dans ce cas, le besoin de contrôle de la maison mère, tant sur le plan de la performance que de l'engagement organisationnel des travailleurs, augmentera, du fait que cela renforce le niveau de dépendance de la maison mère à l'égard de sa filiale.

Hypothèse 6a (effet « revisité » du pays s d'origine tenant compte des intérêts et des préférences de la maison mère pour les pratiques de salaire variable) : *Les filiales d'entreprises multinationales dont la stratégie d'affaire repose sur une intégration de ses activités internationales, caractérisée soit par une segmentation verticale et une interdépendance forte soit, par une standardisation de ses produits, seront davantage concernées par la présence d'un système de rémunération variable compensatoire, reposant sur une vision rationnelle du contrôle des travailleurs. Ces outils lui permettront de mieux coordonner ses activités et d'aligner les intérêts des filiales sur la stratégie globale du groupe. Cela sera également le cas des pratiques visant à opérer un contrôle normatif, à court et à long termes, de la maison mère sur ses filiales, dans le but de renforcer l'identification et l'engagement des travailleurs à l'entreprise multinationale et à sa stratégie globale.* ➔Partiellement vérifiée et effet contraire partiellement vérifié

Hypothèse 6b (effet « revisité » du pays s d'origine tenant compte des intérêts et des préférences de la maison mère pour les pratiques de salaire variable): *Plus le niveau de spécialisation des activités d'une filiale locale est élevé, plus l'intensité de l'usage des pratiques de salaire variable de contrôle rationnel sera forte car les revenus du groupe seront plus largement dépendant d'un ou de quelques produits ou services « phare » locaux. Par ailleurs, l'usage de pratiques de rémunération variable visant à renforcer l'identification et l'engagement de travailleurs à la stratégie globale du groupe sera également plus intense lorsque la spécialisation des produits/services est élevée.* ➔Partiellement vérifiée

Hypothèse 7 (effet « revisité » du pays s d'origine tenant compte des intérêts et des préférences de la maison mère pour les pratiques de salaire variable)*: Les filiales d'entreprise multinationale dont la politique globale de gestion des ressources humaines de la maison mère est orientée vers une philosophie « exportatrice » seront davantage concernées par l'usage de pratiques de rémunération compensatoires basées sur un contrôle rationnel des travailleurs ou de l'organisation. Ce sera toutefois moins le cas pour celles dont la maison mère a opté pour une orientation adaptatrice que*

pour celles dont la maison mère applique une philosophie intégrative. De plus, une approche intégrative de la gestion des ressources humaines ira de pair avec des pratiques d'identification à l'organisation ou d'engagement telles que la redistribution des profits ou la participation au capital de l'entreprise. ➔ Non vérifiée

Les effets de la stratégie d'affaire de l'entreprise multinationale sur l'usage de pratiques de rémunération variable semblent également mitigés, ce qui engendre une vérification partielle de nos hypothèses. Lorsque la filiale belge est intégrée verticalement dans l'activité de production ou de prestation de service du groupe mais que sa propre activité est dépendante de celle d'autres entités dans le monde, on constate que l'intensité des pratiques de contrôle de la performance des travailleurs ou de l'organisation augmente. Par ailleurs, dans une telle situation, la probabilité que des pratiques de redistribution des profits permettant de récompenser, dans une perspective à court terme, les employés/ouvriers tout en exerçant sur eux un contrôle normatif, augmente également, tandis la probabilité que des mécanismes de participation au capital de l'entreprise pour le personnel de direction de la filiale, visant à renforcer leur engagement sur le long terme, diminue. Ce dernier résultat va quelque peu à l'encontre de notre hypothèse 6a. Un autre facteur d'intégration dans le groupe, caractérisé par un niveau de standardisation des produits/services élevé, a tendance à diminuer la probabilité de redistribution des profits aux employés/ouvriers alors que cela augmente la présence de mécanismes de participation au capital de l'entreprise pour le personnel dirigeant. Visiblement, dans les filiales caractérisées par un niveau de standardisation élevé, seul le personnel de direction est récompensé et contrôlé. Encore une fois ici, ces résultats sont nuancés par rapport à notre hypothèse 6a. Par contre, si l'on se penche à présent sur l'hypothèse 6 b, on a constaté que plus le niveau de spécialisation des produits/services locaux est élevé, plus il y aura de pratiques de contrôle axées sur une évaluation de la performance des travailleurs et/ou de la filiale locale. Ceci confirme les affirmations avancées dans cette hypothèse. Notons cependant que les autres pratiques, basées sur un contrôle normatif, ne sont pas plus présentes dans les filiales dont le niveau de spécialisation est élevé. Ceci implique que l'hypothèse 6 b ne soit que partiellement vérifiée.

Il est intéressant de jeter œil au facteur relatif au nombre de travailleurs en Belgique. Bien que nous n'ayons fait aucune hypothèse précise sur l'usage de pratiques de salaire variable en fonction de cette variable issue de la littérature sur la contingence structurelle en gestion, certains résultats sont significatifs. En effet, on remarque que plus le nombre de travailleurs en Belgique augmente, moins il y aura de pratique de contrôle rationnel de la performance pour les deux catégories de travailleurs. Par contre, la probabilité que l'entreprise multinationale utilise davantage de pratiques de contrôle normatif visant à renforcer l'identification et l'engagement des travailleurs à leur organisation, dans une perspective de court terme, sera plus élevé. Selon Hickson et al. (1974), les facteurs de

contingence telle que la taille de l'organisation va pousser l'entreprise à mettre en place de nouvelles fonctions de contrôle et de coordination lorsqu'elle s'agrandit. Il semblerait dès lors que les mécanismes de salaire variable basés sur un contrôle normatif visant à renforcer l'identification des travailleurs à l'entreprise soient plus adaptés aux grandes entreprises que les mécanismes de contrôle rationnel. Comme nous l'avions déjà mentionné précédemment, renforcer l'engagement et l'identification des travailleurs peut constituer un enjeu plus important dans les grandes entreprises plutôt que dans les entreprises à taille plus petite et donc à dimension plus « humaine ».

Pour clôturer cette synthèse des résultats de nos régressions autour des hypothèses relatives à la stratégie de l'entreprise, nous devons encore ajouter que l'orientation de la politique globale de gestion des ressources humaines de l'entreprise multinationale n'a pas d'effet significatif immédiat sur les pratiques locales de rémunération variable. On constate cependant un effet négatif d'une philosophie globale « exportatrice » sur l'intensité de l'usage de pratique de redistribution des profits, axé sur un contrôle normatif à court terme, dont le niveau de significativité est légèrement en dessous du seuil minimal de 90%.

En conclusion, on remarque que la stratégie commerciale globale d'une entreprise multinationale a un impact sur l'usage pratique de rémunération variable dans les filiales locales. Ces résultats traduisent le besoin de la maison mère de contrôler et de coordonner le comportement, la productivité et la performance des travailleurs et de l'organisation locale, au service de la stratégie globale du groupe international. Des facteurs tels que le type d'intégration des activités du groupe au niveau mondial, le niveau de standardisation des produits/services du groupe, le degré de spécialisation des produits/services locaux, ainsi que la taille de la filiale, ont un impact significatif sur le type de pratiques mis en place.

Hypothèse 8 (effet « revisité » du pays d'origine tenant compte des ressources en termes de pouvoir dans le chef de la maison mère): *Les mécanismes de coordination, de contrôle et de socialisation autour des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines s'inscrivent dans une certaine culture de la gestion globale d'une entreprise multinationale, et vont coexister avec l'usage des pratiques de rémunération variable dans les filiales locales. Précisons toutefois que les mécanismes de contrôle bureaucratique vont plutôt s'associer à des pratiques de salaire variable compensatoires axées sur un contrôle « rationnel » des travailleurs, tandis que les mécanismes de socialisation des membres de l'organisation vont davantage s'inscrire dans une approche normative du contrôle et coexister avec des pratiques de salaire variable de récompense ou d'identification des travailleurs à l'entreprise.* ➔ *vérifiée.*

Très clairement, l'ensemble des résultats des différentes régressions que nous avons réalisées montrent l'effet positif ou un accroissement des probabilités d'utilisation de pratiques de rémunération variable en fonction de la présence d'autres mécanismes bureaucratiques ou de

socialisation mis en place par la maison mère. Plus précisément, on remarque que l'usage de pratiques de rémunération variable axées sur un contrôle rationnel de la performance des travailleurs locaux ou de la filiale locale sera plus intense lorsqu'il existe un système de reporting à la maison mère sur des matières en lien avec la gestion des ressources humaines au niveau local. En ce sens, plus le niveau de décentralisation dans la prise de décision sera important moins il y aura ce type de pratiques de salaire variable. Ces résultats vont bel et bien dans le sens de notre huitième hypothèse. Par ailleurs, il est intéressant de noter que les pratiques de contrôle rationnel s'accompagneront également d'autres mécanismes dont l'objectif est de socialiser le personnel de direction belge avec leurs homologues provenant d'autres pays. Selon Martinez and Jarillo (1989), ces dispositifs intégrateurs, permettant d'améliorer l'échange et la communication, ne se substituent pas forcément aux mécanismes de contrôle bureaucratique car ils visent davantage à créer de nouvelles compétences globales, ainsi qu'à diffuser une culture d'entreprise et de bonnes pratiques au sein du groupe (Tregaskis et al. 2010).

Si l'on se penche sur les pratiques de salaire variable reposant sur un contrôle normatif à court terme du comportement des travailleurs, on remarque qu'elles sont positivement associées à des pratiques de socialisation. Par exemple, le fait d'envoyer des expatriés belges à l'étranger va de pair avec des pratiques de redistribution des profits pour les deux catégories de travailleurs. De même, plus le nombre de pratiques de socialisation mises en place par la maison mère pour les directeurs locaux est élevé, plus le personnel de direction bénéficiera d'un partage des profits de l'entreprise. Ces résultats vont dans le sens de notre dernière hypothèse. Enfin, la probabilité qu'il existe des mécanismes de participation au capital de l'entreprise, pour les deux catégories de travailleurs, est plus élevée lorsque le nombre de pratique de socialisation augmente. L'envoie d'expatriés belges à l'étranger renforce également cette probabilité mais uniquement pour les directeurs. Par ailleurs, on constate que l'usage de ces pratiques de contrôle normatif dans une perspective de long terme, de va également de pair avec des mécanismes de contrôle bureaucratique. En effet, l'existence de centres de services partagés ou encore, la mise en œuvre d'un système de reporting à la maison mère sur des aspects de la gestion locale des ressources humaines, renforce l'usage de ces pratiques de rémunération variable. Par contre, le fait que la maison mère décide des pratiques de gestions des ressources humaines locale a tendance à limiter l'intensité des pratiques de contrôle normatif sur le long terme.

En conclusion, on peut déduire que les pratiques de salaire variable, permettant à une maison mère d'exercer une forme de contrôle sur ses filiales étrangères, coexistent avec une série d'autres mécanismes dont le but est de contrôler, coordonner ou socialiser les activités et les membres des différentes entités locales du groupe. Nous avons pu constater que certains mécanismes de contrôle

bureaucratique vont clairement renforcer l'usage de pratiques de salaire variable compensatoires, axées sur un contrôle « rationnel » des travailleurs. En effet, ils reposent sur une approche plus traditionnelle et rigide de la notion de contrôle. Par ailleurs, les mécanismes de socialisation des membres de l'organisation vont de pair avec des pratiques de salaire variable de récompense ou d'identification des travailleurs à l'entreprise. Ils s'inscrivent davantage dans une approche normative et plus souple du contrôle des travailleurs. Toutefois, l'usage d'un type de pratique ne se fait pas au détriment de l'autre. Au contraire, elles semblent plutôt coexister, ce qui nous permet de suggérer, tout comme Martinez and Jarillo (1989), qu'elles aient certaine complémentarité.

8.2.5 Conclusion

Les résultats de l'analyse des régressions multivariées sont quelques peu mitigés au regard de nos hypothèses, du fait que celles-ci ont été partiellement vérifiées et que dans certains cas, c'est même l'effet contraire à ce qui avait été prédit qui a été finalement observé. Ils n'en sont pas moins intéressants et suggèrent plus de nuances dans nos propos quant à leur interprétation.

Les hypothèses inspirées de la littérature néo-institutionnaliste « classique » sont partiellement corroborées et l'on constate la présence simultanée d'un effet du pays d'origine, d'un effet du pays d'accueil, et d'un effet du pays dominant sur différents types de pratique de salaire variable. Tout d'abord, on a observé un effet du pays dominant sur les pratiques compensatoires. Ces dernières, permettant à la maison mère d'une entreprise multinationale d'exercer un contrôle rationnel sur la filiale belge et les travailleurs locaux, à partir d'une évaluation formelle de leur productivité et de leurs performances, sont assez largement et communément utilisées dans les multinationales et cela, indépendamment du pays d'origine de l'entreprise. Si ces pratiques ont été redéployées aux Etats-Unis dans les années 1980, elles sont aujourd'hui très fréquemment utilisées par les entreprises de nationalités européennes ou provenant du reste du monde. Ce phénomène peut s'expliquer par une forme d'anglo-saxonisation des entreprises multinationales suite à un retour, depuis les années 1990, de l'hégémonie du modèle économique américain.

Un effet du pays d'origine a également été observé sur les pratiques de redistribution des profits dont l'usage est plus intensif dans les entreprises de nationalité américaines. Nous justifions ce résultat par le fait que selon la littérature, ces pratiques s'inscrivent dans l'idéologie du « Welfare Capitalism » encore très influente dans les grandes entreprises aux Etats-Unis, offrant la possibilité de récompenser les travailleurs en leur reversant une part des gains de productivité, tout en exerçant un contrôle sur leur engagement et leur identification à l'entreprise. Notons encore qu'un effet du pays d'origine provenant des entreprises américaines a également été constaté sur les pratiques de participation au capital de l'entreprise pour les directeurs, bien que le niveau de significativité soit

légèrement en dessous du seuil minimal requis. Nous pensons qu'il s'agit encore ici de l'influence du « Welfare Capitalism » encore très prégnant dans ces entreprises.

Nous avons également pu remarquer un effet du pays d'accueil et du pays d'origine sur l'usage des pratiques de salaire variable, en tenant compte toutefois de la diversité des logiques institutionnelles à l'intérieur d'un même système capitaliste. Du point de vue du mode de financement du groupe multinational dans le pays d'origine, on remarque que les multinationales les plus financiarisées c'est-à-dire, celles qui sont cotées en bourse, font davantage usage de pratiques de contrôle rationnel, basées sur une évaluation formelle de la productivité et de la performance des travailleurs ou de l'organisation dans son ensemble. Le fait d'être soumises à des obligations de résultats trimestriels renforce leur besoin de contrôler les travailleurs et les filiales locales sur ces aspects. De même, du point de vue de la filiale belge, nous avons vu que les entreprises dont la négociation collective est généralement plus centralisée au niveau sectoriel font davantage usage de pratiques de salaire variable compensatoires pour l'ensemble de leur travailleurs, ainsi que d'une redistribution des profits à leur personnel dirigeant. Nous expliquons ces résultats par le fait que de telles pratiques de salaire variable octroient une plus grande flexibilité aux entreprises qui sont davantage soumises à la norme salariale dans leur secteur d'activité.

Par ailleurs, les résultats de l'analyse empirique ont montré la nécessité de prendre en compte la dimension des acteurs à travers leurs intérêts et préférences à l'égard des pratiques de salaire variable. Ainsi, au niveau local, les filiales caractérisées par un taux de syndicalisation élevé (indicateur de la capacité des syndicats à défendre leur intérêts et préférences au sein de l'entreprise) sont de moins grandes utilisatrices de pratiques compensatoires pour l'ensemble de leurs travailleurs, ainsi que des pratiques de redistribution des profits pour les employés/ouvriers, par rapport à celles dont le rôle des syndicats est moins influent. Ces résultats s'expliquent par l'hostilité des organisations syndicales à l'égard de ces pratiques de rémunération variable, pour toute une série de raisons que nous avons déjà pu évoquer précédemment. Du côté des intérêts et des préférences de la maison mère, caractérisés par sa stratégie d'affaire globale et les besoins d'intégration ou de différenciation qui en découlent, nous avons également pu observer des effets significatifs. Par exemple, on a constaté que lorsque les activités de la filiale belge sont fortement dépendantes des activités d'autres entités du groupe, cela a un effet positif sur l'usage de pratiques salariales compensatoires et de récompense à court et à long terme. L'usage de ces outils de contrôle et de coordination se justifierait donc bien par la nécessiter d'intégration au mieux les activités belges dans le groupe multinational. De même, lorsque le niveau de spécialisation des produits ou des services de la filiale est élevé, c'est-à-dire que les principaux revenus de la filiale sont concentrés sur quelques produits ou services phare, l'usage de pratiques compensatoires s'en trouve

renforcé. Par contre, le fait que la maison mère ait une stratégie de standardisation de ses produits ou services dans le monde, avec des modes de production quasi identiques, a un effet négatif sur les pratiques de récompense à court terme pour les employés/ouvriers et à long terme pour l'ensemble des travailleurs. Il semblerait que ces pratiques ne soient pas privilégiées dans un tel contexte organisationnel.

Enfin, on peut conclure que les résultats de l'analyse empirique confirment bien la nécessité de prendre en compte les ressources en termes de pouvoir dans le chef de la maison mère mais aussi, de la filiale locale. Tout d'abord, nous avons pu voir que l'usage de pratiques de rémunération variable est influencé par la présence d'autres pratiques ou mécanismes mis en place par la maison mère, et dont l'objectif est de contrôler, coordonner ou de socialiser les membres de l'entreprise multinationale en créant de nouvelles compétences globales et en diffusant une culture d'entreprise et les bonnes pratiques au sein du groupe. Dès lors, nous estimons que l'ensemble de ces pratiques s'inscrivent dans une sorte de culture organisationnelle visant à faciliter la gestion internationale des différentes entités du groupe multinational. Concernant l'impact des ressources en termes de pouvoir dans le chef des filiales, les résultats des régressions ont montré que d'un côté, un ancrage institutionnel fort des filiales belges a tendance à réduire l'usage de pratique de salaire variable permettant à la maison mère d'exercer un contrôle au niveau local. De l'autre côté, lorsqu'un filiale belges occupent une place majeure dans la chaine de valeur du groupe multinational en disposant par exemple de compétences, de connaissances ou d'un savoir-faire valorisables globalement, cela a tendance à renforcer l'usage pratiques de rémunération variable. Nous expliquons cela par le fait que cela induit une augmentation simultanée du niveau de dépendance de la maison mère vis-à-vis de cette filiale et par conséquent, un besoin accru de contrôler l'activité et le comportement de la filiale.

Face à l'ensemble de ces résultats, on peut conclure que si les institutions, à la fois dans le pays d'origine et dans le pays d'accueil, influencent le comportement des acteurs (maison mère, filiale belge et représentants locaux des travailleurs), elles ne le déterminent pas complètement. Ainsi, d'autres facteurs liés au processus de mondialisation économique tels que la financiarisation des entreprises, la stratégie d'internationalisation du groupe multinational, la désintégration de la chaîne de production et de valeur globale ainsi que la place que la filiale belge y occupe, sont autant d'éléments à prendre en considération pour expliquer l'usage de pratiques de flexibilité salariale. Cependant, cette recherche prouve que pour parvenir à de tels résultats, il est nécessaire de prendre davantage en compte non seulement, la diversité des logiques institutionnelles à l'intérieur d'un même système capitaliste mais également, la dimension micro-politique des acteurs.

9 Chapitre 9 : Conclusion générale et discussion

Dans ce dernier chapitre, il nous a semblé important de revenir sur les contributions théoriques de la thèse (cf. Figure III, chapitre cinq) à la lumière des résultats empiriques. Nous commencerons par rediscuter deux notions centrales, l'« effet du pays d'origine » et l'« effet du pays d'accueil », et leurs limites pour appréhender non seulement les transformations à l'œuvre concernant les relations et les pratiques d'emploi en lien avec la mondialisation, mais aussi pour comprendre et expliquer les variations dans l'adoption de pratiques de rémunération variable à l'intérieur d'un même environnement institutionnel. Dans le deuxième point de ce chapitre, nous aborderons également les principaux apports de la thèse, sur le plan empirique. Finalement, pour clôturer ce dernier chapitre, nous entamerons une discussion sur les évolutions récentes au niveau de la gouvernance d'entreprise et des relations professionnelles, en lien avec la mondialisation. Nous argumenterons l'idée selon laquelle l'intensification des pratiques de salaire variable illustre bien ces changements « globaux » et contribue à remettre en cause l'institutionnalisation du salariat, à travers une forme d'individualisation de la relation d'emploi.

9.1 Contributions théoriques de la thèse

Sur le plan théorique, un des principaux apports de la thèse a été d'intégrer d'une part, la diversité des logiques institutionnelles à l'intérieur d'un même système capitaliste, et d'autres part, la dimension des acteurs sociétaux et organisationnels, à l'approche néo-institutionnaliste « traditionnelle », afin de mieux appréhender notre sujet dans toute sa complexité. En ce sens, nous avons revisité deux notions centrales, celles de l'« effet du pays d'origine » et de l'« effet du pays d'accueil ». Pour rappel, l' « effet du pays d'origine » définit une situation dans laquelle « *la maison mère incarne* (« *embodies* ») *des aspects de l'environnement institutionnel de son pays d'origine qui seront, par la suite, transmis aux filiales dans le pays d'accueil* » (Ferner and Quintanilla 1998: 713) (notre traduction). Cela implique que les filiales locales adoptent ces pratiques transmises par la maison mère, générant ainsi un « isomorphisme transnational » (« cross-national isomorphism») et une convergence des pratiques entre les différentes entités de la multinationale dans le monde. A l'opposé, l'effet du pays d'origine reflète, quant à lui, « *le cas d'une filiale qui se comporte comme les autres organisations dans le pays d'accueil.* » (Ferner and Quintanilla 1998: 713) (notre traduction), provoquant un « isomorphisme local » (« Local isomorphism ») et par conséquent, une convergence des pratiques de la filiale vers celles caractéristiques de son environnement institutionnel local (entrainant par contre, un phénomène de divergence ou de diversification des pratiques dans le monde).

Bien que notre analyse présente un effet significatif du pays d'origine des multinationales américaines sur les pratiques de redistribution des profits dans leur filiale opérant en Belgique, de même qu'un effet du pays dominant sur les pratiques salariales compensatoires, une première critique que l'on peut émettre à l'égard de ces notions (nous intégrons également ici de l'effet du pays d'accueil) est qu'elles n'offrent pas la possibilité d'expliquer de manière satisfaisante les variations dans l'usage de ces pratiques, à l'intérieur d'un même environnement institutionnel. Une autre critique majeure que l'on peut adresser aux notions traditionnelles d'« effet du pays d'origine » et d'« effet du pays d'accueil » est qu'elles ne permettent pas d'expliquer les changements institutionnels, notamment liés au processus de mondialisation.

Dans le but de remédier à ces limites, nous avons proposé une version revisitée de l'effet du pays d'origine et du pays d'accueil en y intégrant trois aspects : l'hétérogénéité ou la diversité des logiques institutionnelles coexistant à l'intérieur d'un même système capitaliste; les intérêts et les préférences des acteurs pour les pratiques de salaire variable; et enfin, les ressources en termes de pouvoir dans le chef de la maison mère et des filiales locales. Les résultats de l'étude empirique ont confirmé l'importance de prendre en compte ces dimensions.

En effet, les résultats de l'étude empirique l'ont montré qu'une diversité de logiques institutionnelles peut coexister à l'œuvre à l'intérieur d'un même système capitaliste et affecter de manière différenciée les comportements des acteurs. A titre d'exemple, dans un régime capitaliste de type coordonné, certaines entreprises, bien qu'elles ne soient pas majoritaires, se financent sur les marchés des capitaux tandis que dans les économies de marché libérale, il y a encore des entreprises familiales trouvant leur financement auprès d'une banque ou via un système de participation croisée. Entre ces deux catégories, il existe également une catégorie « hybride » d'entreprises se finançant partiellement sur les marchés des capitaux. En ce sens, Deeg (2009) évoque le phénomène de financiarisation des entreprises qui touchent également les économies de marché coordonnées, et qui engendre un processus à deux vitesses dans les modes de financement des entreprises au sein d'un même système capitaliste. Or, les données de notre enquête ont clairement montré que l'intensité dans l'usage des pratiques de salaire variable, de même que le type de pratique adopté, sont différents dans les entreprises cotées en bourse par rapport aux entreprises de droit privé. Un autre exemple illustrant la diversité des logiques institutionnelles à l'intérieur d'un même système capitaliste, a été démontré dans cette recherche au niveau des institutions « intermédiaires » (Hall and Soskice 2001), à l'échelle des secteurs. Les résultats ont manifesté un impact significatif du niveau de décentralisation de la négociation collective spécifique à certains secteurs d'activité sur l'usage des pratiques de rémunération variable. Une des explications à ces comportements différenciés, issue de la littérature, consiste à dire que les entreprises, dont la détermination du

salaire est fortement centralisée et encadrée par le niveau sectoriel de la négociation collective, chercheront à avoir une plus grande marge de manœuvre et plus de flexibilité dans la rémunération en instaurant un système de salaire variable (Kalmi et al. 2012). En conséquence, les deux exemples qui viennent d'être présentés montrent à quel point il est important de prendre en considération l'effet d'une hétérogénéité des logiques institutionnelles à l'œuvre dans un même environnement institutionnel pour comprendre les comportements différenciés des acteurs.

Un deuxième aspect de la dimension des acteurs que nous avons intégré à notre modèle et dont les résultats empiriques démontrent un effet significatif, concerne les intérêts et les préférences des acteurs collectifs en l'occurrence, les organisations syndicales, à l'égard de certaines pratiques organisationnelles. En matière de rémunération variable, nous avons vu que ces systèmes présentent de nombreux avantages pour les employeurs du fait qu'ils permettent un meilleur contrôle des coûts salariaux par un ajustement des salaires en fonction des revenus de l'entreprise, tout en visant à renforcer la productivité des travailleurs et la performance de l'entreprise. De plus, le caractère non récurrent et non consolidé dans le temps de ces pratiques leur garanti une grande flexibilité au niveau des politiques salariales. A l'inverse, comme le mentionne Traxler et al. (2008), on peut penser que les syndicats souhaitent plutôt des niveaux de rémunération qui soient consolidées dans le temps, et résultant d'une négociation collective. Une série d'autres arguments explique également l'appréhension des organisations syndicales vis-à-vis de ces pratiques de flexibilité (cf. Brochure FGTB, « Le nouveau bonus salarial », avril 2008 : 7 et le magazine de la CNE-CSC « le droit de l'employé », janvier 2011 : 4). D'abord, les syndicats évoquent la crainte de voir la partie variable du salaire se substituer au salaire fixe, générant une individualisation partielle de la relation d'emploi, souvent associée à une évaluation subjective des travailleurs (Traxler et al. 2008). De même, ils dénoncent le caractère « non prévisible » des salaires conditionnés aux bénéfices de l'entreprise et estiment que les salaires doivent pouvoir être négociés « librement » dans les secteurs plutôt que de manière décentralisée et le plus souvent, à l'initiative de l'employeur seul. Enfin, ils rappellent que les bonus négociés dans le cadre de la Convention collective n°90 (exemple : par une redistribution des profits), de même que les systèmes de participation au capital de l'entreprise, sont exempts de cotisations sociales et par conséquent, ils n'ouvrent aucuns droits supplémentaires à la Sécurité sociale. Cela implique que les montants octroyés ne sont pas pris en compte ni pour le calcul du pécule de vacances, ni pour les allocations sociales (pension, allocation de chômage, indemnités de maladie, d'accident du travail et de maladie professionnelle), sans oublier le fait que ces montants variables sont défiscalisés et que par conséquent, ils ne contribuent pas au financement global ni de la Sécurité sociale, ni des fonctions publiques.

En résumé, cette vision divergente entre les organisations patronales et syndicales à l'égard des pratiques de salaire variable, basée sur leurs préférences et leurs intérêts respectifs, montre, comme le suggère Thelen (2003), que les arrangements institutionnels ne résultent pas d'un rapport coopératif et égalitaire entre les différents acteurs sociaux, mais sont surtout le fruit d'un « conflit politique » et d'une « négociation stratégique », reflétant « […] *les asymétries de pouvoir dans une société, car ce sont ces asymétries qui permettent aux acteurs les plus puissants d'imposer leur préférences institutionnelles aux autres* » (Ibid. 2003 : 21) (notre traduction). L'usage de pratiques de rémunération variable dans une entreprise est donc influencé par les intérêts et des préférences des acteurs, ainsi que les rapports de force qui les animent au sein de l'entreprise.

Par ailleurs, les résultats de la recherche relèvent également l'influence de la stratégie d'affaire globale du groupe multinational sur l'usage de pratique de rémunération variable dans les filiales d'entreprises multinationales. En effet, nous avons vu certains aspects de la stratégie globale tels que le niveau d'intégration de l'activité internationale, caractérisé par une interdépendance entre les différentes activités des filiales dans le monde, ainsi qu'une standardisation élevée de la production ou encore, une spécialisation des activités, sont autant d'aspects impliquant l'usage d'outils de contrôle rationnel ou normatif. La stratégie d'affaire de l'entreprise multinationale est donc un élément incarnant des préférences et des intérêts à l'égard des pratiques de salaire variable, qu'il convient de prendre en compte pour comprendre le phénomène de développement de ces pratiques.

Enfin, nous pensons qu'il est important de considérer un dernier aspect de la dimension des acteurs relatif aux ressources stratégiques dont ils disposent pour exercer leur pouvoir d'influence, et contribuant à nuancer un effet « strict » du pays d'origine ou du pays d'accueil. En effet, au terme de notre analyse empirique, nous avons constaté qu'un ancrage local fort renforçait l'autonomie d'une filiale, grâce à un accès privilégié à des ressources stratégiques dans le pays d'accueil (par exemple, au niveau du capital humain ou du support des institutions locales à leur activité économique). La présence de telles ressources a un impact négatif sur l'usage de pratiques de rémunération variable dans les filiales, limitant la capacité de la maison mère d'exercer un contrôle normatif ou rationnel sur la filiale. Par ailleurs, le fait qu'une filiale soit l'auteur d'innovations pouvant être valorisées globalement au niveau du groupe à tendance à déséquilibrer le rapport de force entre la maison mère et sa filiale en faveur de cette dernière, ce qui engendre un effet positif sur l'usage des pratiques de salaire variable pour opérer à un rééquilibrage. Du côté de la maison mère, nous avons envisagé les ressources en termes de pouvoir à partir d'une série d'autres outils de contrôle, de coordination ou de socialisation étant à sa disposition. Ces outils constituent autant de moyens pour

la maison mère d'exercer son pouvoir d'influence à distance sur une filiale, et comme les résultats nous l'ont montré, ils sont positivement associés à l'usage de pratiques de salaire variable.

En conclusion, les résultats issus de nos observations de terrains corroborent notre cadre conceptuel pour l'analyse des déterminants des pratiques de rémunération variable et valident la définition revisitée de l'effet du pays d'origine et du pays d'accueil, davantage centrée sur les acteurs, que nous avons proposée précédemment. Cette définition s'énonce comme « *un effet différencié de l'environnement institutionnel du pays d'origine ou du pays d'accueil sur le comportement des acteurs, en fonction de la diversité des logiques institutionnelles à l'intérieur d'un même système capitaliste, de l'intérêt et des préférences de ces acteurs à l'égard d'arrangements institutionnels ou de pratiques institutionnalisées, ainsi qu'en fonction de ressources en termes de pouvoir dont les acteurs disposent.* ». A travers cette définition, nous mettons en exergue la dimension incontournable des acteurs pour comprendre les changements de type « incrémental » dans les relations professionnelles, ayant lieu de manière progressive et cumulative[27]. Toutefois, la question est de savoir si ce qui en résulte engendre un changement institutionnel « intégral » ou « partiel » (Lane 2003). Le changement intégral se réalise lorsque la majorité des acteurs influents adhèrent à une nouvelle logique institutionnelle. Dans ce cas, la nouvelle logique prend la place d'une autre, dans l'ensemble de la société. Selon Lane (Ibid. 2003), un changement intégral suppose alors une recomposition des logiques dans les différentes sphères institutionnelles (la sphère financière ou de gouvernance d'entreprise, la sphère la règlementation de l'emploi, la sphère de l'éducation et de la formation professionnelle, ou encore la sphère des relations inter-entreprises). Le changement partiel constitue un autre mode de changement, plus limité dans son ampleur, et résultant en un phénomène d'«hybridation ». Dans ce cas, Lane suggère que des logiques dominantes coexistent, et que certains acteurs à l'intérieur d'un même environnement vont adhérer à une logique plutôt qu'à une autre. Notons qu'une des conséquences de l'hybridation est qu'elle induit une rupture dans les complémentarités institutionnelles (Ibid. 2003). De notre point de vue, nous pensons que le développement et l'intensification de l'usage de pratiques de salaire variable en Belgique amène une transformation partielle au niveau des relations professionnelles et d'emploi. A savoir si cela risque d'évoluer un jour vers un changement institutionnel intégral, la question reste ouverte.

[27] En opposition aux changements radicaux provoqués par un bouleversement social ou une révolution (Lane, 2003)

9.2 Contributions empiriques de la thèse

Brièvement, nous souhaiterions rappeler les contributions empiriques de la thèse. Tout d'abord, l'étude repose sur une enquête inédite autour des pratiques et des relations d'emploi dans les entreprises multinationales opérant en Belgique. Cette enquête que nous avons voulu la plus représentative possible a été menée dans près de 200 entreprises actives sur tout le territoire belge grâce au travail de collaboration entre deux universités (UCL et KUL). L'objectif était d'éviter de se focaliser sur des entreprises « exemplaires » telles qu'IBM, Ford motor ou Microsoft, majoritairement mises en avant dans la littérature, comme l'ont souligné Collinson and Rugman (2010), et dont les pratiques de gestion ne sont pas forcément représentatives de la majorité des autres entreprises qui connaissent des situations très différentes.

Par ailleurs, un autre apport de la recherche empirique réside dans le fait que notre pays constitue un cas d'étude intéressant par rapport à notre sujet sur les pratiques de rémunération variable, principalement pour deux raisons. Premièrement, aucune enquête du genre n'a encore été réalisée jusqu'ici et cela, malgré l'importance de l'activité des multinationales en Belgique, comme l'attestent les chiffres présentés dans le second chapitre. Deuxièmement, la plupart des études de ce type ont été conduites aux Etats-Unis ou dans des pays anglo-saxons (Canada, Irlande, Royaume-Uni, Australie) typiquement représentatifs des économies de marché libérales (Hall et Soskice, 2001), "*créant des conditions plus permissives à l'activité des entreprises multinationales*" (Ferner et al. 2011: 484) (notre traduction). Or, l'environnement institutionnel belge est caractérisé par un système fort de relations collectives du travail (Arcq and Van Melkebecke 2003) et par une économie de marché de type coordonné (Hall and Soskice 2001). Par conséquent, il nous a semblé évident, dans notre analyse, de relever ces particularités du contexte belge, et de les mettre en évidence.

Enfin, une dernière contribution « potentielle » ou « future » de l'enquête que nous avons menée en Belgique, est qu'elle s'inscrit dans le cadre d'un projet international autour d'une vaste étude des entreprises multinationales et de leurs pratiques d'emploi, incluant dix pays[28], et coordonnée par le Centre de Recherche Interuniversitaire sur la Mondialisation et le Travail (« CRIMT ») au Canada. Dès lors, nous espérons que cela permettra, à terme, de réaliser des études comparatives entre les pays participants, ce qui contribuera à enrichir considérablement la recherche sur les entreprises multinationales.

[28] Argentine, Australie, Belgique, Canada, Danemark, Espagne, Irlande, Mexique, Norvège, Royaume-Uni

9.3 Systèmes de salaire variable, relations professionnelles et mondialisation : quelles évolutions, pour quels enjeux ?

Dans ce dernier point, nous voudrions ouvrir la discussion sur les évolutions et les enjeux autour des systèmes de salaire variable et des transformations des relations professionnelles, en lien avec la mondialisation.

Les systèmes de rémunération se situent au cœur de la relation d'emploi entre un employeur et un salarié, puisqu'ils définissent la manière dont le travail fourni sera rétribué. Ces systèmes reposent sur une série de principes étant à la base du différentiel salarial (Rubery and Grimshaw 2003) dans l'entreprise voire, dans la société en général. En Belgique par exemple, le salaire de base c'est-à-dire, la partie fixe du salaire, évolue selon une certaine échelle barémique pouvant refléter la différence de statut (ouvrier, employé, cadre, personnel dirigeant, etc.) ou la fonction occupée par le travailleur dans l'entreprise, son diplôme ou sa qualification professionnelle, son âge ou son ancienneté dans l'organisation. Les systèmes de rémunération variable, venant en sus ou en complément du salaire de base, reposent quant à eux sur le niveau de performance ou de productivité d'un individu ou d'un groupe d'individus, sur le mérite personnel ou encore, sur la profitabilité ou la rentabilité de l'entreprise.

Traditionnellement, la rémunération, au même titre que les conditions et le temps de travail, constitue un thème central de la négociation collective en Belgique. Ainsi, les échelles barémiques pour le salaire de base sont le fruit d'une négociation collective, d'abord établie au niveau des secteurs d'activité entre les partenaires sociaux (les organisations syndicales et les fédérations patronales représentatives). Les négociations sectorielles posent alors un socle commun, un minimum requis pour la négociation collective au niveau de l'entreprise, entre les représentants des travailleurs et l'employeur. Par ailleurs, suite aux négociations interprofessionnelles ayant lieu tous les deux ans, les salaires sont, en principe, également indexés en fonction de l'inflation et des niveaux de salaire moyens dans les principaux pays partenaires commerciaux de la Belgique.

De notre point de vue, le développement ou l'intensification de l'usage de pratiques de rémunération variable dans les entreprises illustre bien certaines transformations actuelles majeures au niveau de la gouvernance d'entreprise, en lien avec la mondialisation. En effet, nous avons vu que le phénomène de financiarisation des entreprises et la primauté de la valeur actionnariale en tant que paradigme dominant progressivement la gouvernance d'entreprise favorisent l'adoption de nouveaux outils de gestion tels que l'indicateur de la valeur économique ajoutée (EVA) ou le « benchmarking » (Morgan 2014), de même qu'elles encouragent la résurgence de pratiques de rémunération variable (Palpacuer 2012). En effet, ces pratiques s'inscrivent bien cette idéologie

puisqu'elles ont pour objectif d'aligner les intérêts des actionnaires, des gestionnaires et des autres travailleurs soit, à travers le contrôle de la productivité et de la performance des travailleurs et de l'organisation dans son ensemble, soit, en agissant sur les comportements liés à l'engagement et l'identification des travailleurs à leur entreprise. De plus, certaines pratiques comme les bonus, la redistribution des profits ou les mécanismes de participation au capital permettent un meilleur contrôle des coûts salariaux puisqu'elles dépendent de la capacité de l'entreprise à payer, en fonction des profits ou des bénéfices réalisés.

Par ailleurs, nous pensons que le développement et l'intensification de l'usage des pratiques de salaire variable reflètent également d'autres transformations à l'œuvre sur le plan des relations professionnelles et de la négociation collective : d'un côté, ces pratiques induisent un affaiblissement des espaces de négociation centralisés (autrement dit, une individualisation de la relation d'emploi) et de l'autre, un contournement de la négociation collective par le glissement des thématiques habituellement traitées vers des matières qui échappent aux prises des acteurs collectifs (Heidling 2010, Marginson and Arrowsmith 2007).

Pour commencer, l'instauration d'un système de salaire variable en Belgique est laissée à la discrétion de chaque employeur et ne peut être imposée à l'ensemble des entreprises d'un même secteur d'activité. Par exemple, la Convention collective nationale n°90 sur « *les avantages non récurrents liés aux résultats collectifs d'une entreprise* » (ou la CCT « Bonus ») prévoit que lorsqu'un employeur décide de mettre en place un système de bonus via une redistribution des profits de l'entreprise, une convention collective doit être négociée directement avec les représentants des travailleurs. Par conséquent, ce dispositif, bien qu'il ne puisse être imposé unilatéralement par l'employeur puisqu'il implique le rôle des syndicats pour la négociation du contenu de l'accord, induit malgré tout une décentralisation de la négociation collective sur les salaires, du niveau sectoriel vers l'entreprise, contrairement au salaire fixe dont les conditions barémiques sont en principe consolidées et négociées de manière irrévocable au niveau des secteurs d'activité. Un second exemple de l'affaiblissement des espaces de négociation centralisés induit par la mise en place d'un système de rémunération variable, est une situation dans laquelle un saut d'index est imposé au niveau nationale (ce qui vient d'ailleurs d'être le cas en Belgique puisqu'un saut d'index a été décidé par le gouvernement fédéral et voté par le parlement en avril 2015) et se voit compensé, dans certains secteurs, par l'octroi de bonus aux travailleurs les plus performants. En bref, tout système de salaire variable engendre une forme de décentralisation de la négociation collective et d'individualisation de la relation d'emploi dès lors qu'il a pour effet de réduire la proportion du salaire qui est négociée collectivement au niveau du secteur voire, au niveau national, comme c'est le cas du second exemple que nous venons de mentionner.

Deuxièmement, nous pensons que l'intensification dans l'usage des pratiques de salaire variable implique un morcellement progressif des thématiques habituellement traitées dans le cadre de la négociation collective. Dans le sens de cette proposition, Heidling (2010) a démontré, à travers une étude empirique menée dans une entreprise multinationale d'origine allemande, et sur trois de ses sites basés aux Etats-Unis, en France et en Allemagne, que les nouveaux « champs thématiques » du modèle de la valeur actionnariale ne font pas l'objet d'une négociation collective. A titre d'exemple, l'auteur mentionne une série de réformes à l'œuvre touchant directement à la rémunération, aux statuts d'emploi, à la charge de travail et au licenciement collectif, faisant habituellement l'objet d'une négociation collective et qui pourtant ont échappé à cette tradition. En effet, les nouvelles mesures qui ont été prises pour mener à bien ces réformes se sont réalisées à travers la mise en œuvre d'une série d'outils visant à renforcer la compétitivité (adoption d'un indicateur de la valeur économique ajoutée- EVA, « benchmarking », partage des bonnes pratiques, Asset-Management, etc.) mais qui ne sont pas soumis à la négociation collective. En cas de non atteinte des objectifs, le *corporate executive committee* du groupe multinational procédait à une série de mesures drastiques (licenciement, fermeture, etc.). De même, d'autres chercheurs ont montré, sur base d'une étude comparative consacrée aux pratiques de salaire variable en lien avec les mécanismes de négociation collective, et menée dans différents secteurs d'activité en Espagne, en Norvège, en France et au Royaume-Uni (voir le rapport de recherche réalisé par Marginson and Arrowsmith (2007)), que les syndicats n'avaient que peu d'emprise sur les nouveaux objectifs en matière de gestion des ressources humaines visant l'intégration de l'activité internationale, l'engagement des travailleurs vis-à-vis de leur organisation et la flexibilité. Or, les systèmes de salaire variable constituent des outils de gestion œuvrant à ces fins et certaines ne font pas toujours l'objet d'une négociation collective (exemple : la mise en place d'un système de rémunération variable basé sur la productivité ou la rentabilité des travailleurs). Ainsi, si la négociation collective se poursuit en matière de rémunération sur des aspects dont elle s'est saisie traditionnellement (par exemple, l'indexation salariale), l'introduction de certaines pratiques de salaire variable ne fait pas l'objet d'une négociation collective ce qui a pour effet un contournement de celle-ci.

Pour terminer, nous voudrions rappeler qu'à travers une enquête menée dans près de deux cents entreprises multinationales basées en Belgique, nous avons souhaité avoir une image la plus représentative possible des leurs pratiques organisationnelles. Si l'on peut, avec une certaine prudence, généraliser les résultats obtenus, rappelons toutefois que notre échantillon couvre des entreprises bien spécifiques dont la situation peut sensiblement varier en comparaison à des entreprises domestiques ou de plus petites tailles. Toutefois, l'engouement ou la recrudescence des pratiques dites « flexibles » illustre, selon nous, des changements qui transcendent les frontières

nationales. La financiarisation de l'économie et le renforcement du paradigme de la valeur actionnariale engendrent une série de transformations qui touchent les entreprises et les sociétés partout dans le monde. Et même si ces phénomènes concernent plus directement les grandes entreprises ou celles étant cotées en bourse, un autre phénomène, celui de la désintégration de la chaine de valeur globale, à travers l'externalisation des activités de production et de service, la délocalisation ou la sous-traitance auprès d'entreprises locales, peut rapidement faire l'effet d'une tâche d'huile encourager le développement des pratiques de salaire variables.

Ainsi, à l'ère du capitalisme financier, le développement des pratiques de salaire variable induit clairement des changements dans les rapports de force historiques entre le capital et le travail. Toutefois, comme le laissent modestement supposer les résultats de cette recherche, la résistance des acteurs locaux fera peut-être le contrepoids face aux dictats des grandes entreprises et des marchés financiers.

Références bibliographiques

Allen, M. 2004. 'The varieties of capitalism paradigm: not enough variety?' *Socio-Economic Review,* 2:1, 87-108.

Allen, M. R. & Wright, P. M. 2007. 'Strategic management and HRM.' In P. F. Boxall, J. Purcell & P. M. Wright (Eds.) *The Oxford Handbook of Human Resource Management:* 88-107. Oxford: University Press.

Almond, P. 2011. 'The sub-national embeddedness of international HRM.' *Human Relations,* 64:4, 531-51.

Almond, P., Edwards, T., Colling, T., Ferner, A., Gunnigle, P., Müller-Camen, M., Quintanilla, J. & Wächter, H. 2005. 'Unravelling home and host country effects: An investigation of the HR policies of an American multinational in four European countries.' *Industrial relations,* 44:2, 276-306.

Amable, B. 2003. *The Diversity of Modern Capitalism.* OUP Oxford.

Andersson, U., Forsgren, M. & Holm, U. 2002. 'The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation.' *Strategic Management Journal,* 23:11, 979-96.

Andersson, U., Forsgren, M. & Holm, U. 2007. 'Balancing Subsidiary Influence in the Federative MNC: A Business Network View.' *Journal of International Business Studies,* 38:5, 802-18.

Andersson, U. & Pahlberg, C. 1997. 'Subsidiary influence on strategic behaviour in MNCs: an empirical study.' *International Business Review,* 6:3, 319-34.

Arcq, E. & Van Melkebecke, A. 2003. 'Participation financière des travailleurs et concertation sociale , 28(1813): .' *Courrier hebdomadaire du CRISP,* 28:1813, 5-39.

Baird, L. & Meshoulam, I. 1988. 'Managin two fits of stratégic human resource management.' *Academy of Management Review,* 13:1, 116-28.

Barley, S. R. & Kunda, G. 1992. 'Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse.' *Administrative Science Quarterly,* 37:3, 363-99.

Barney, J. B. 1991. 'Firm resources and sustained competitive advantage.' *Journal of Management,* 17:1, 99-120.

Barth, E., Bratsberg, B., Hægeland, T. & Raaum, O. 2008. 'Who pays for performance?' *International Journal of Manpower,* 29:1, 8-29.

Becker, B. E. 1988. 'Concession Bargaining: The Meaning of Union Gains.' *The Academy of Management Journal,* 31:2, 377-87.

Belanger, J., Giles, A. & Grenier, J.-N. 2003. 'Patterns of corporate influence in the host country: a study of ABB in Canada.' *International Journal of Human Resource Management,* 14:3, 469-85.

Bélanger, J., Lévesque, C., Jalette, P. & Murray, G. 2013. 'Discretion in employment relations policy among foreign-controlled multinationals in Canada.' *Human Relations,* 66:3, 307-32.

Bell, E. 2000. 'Authority and control: the carrot or the stick?' In R. Thorpe & G. Homan (Eds.) *Strategic Reward Systems:* 101-14. Financial Times/Prentice Hall.

Ben-Ner, A., Allen Burns, W., Dow, G. & Putterman, L. 2000. 'Employee ownership: An empirical explanation.' In M. M. Blair & T. A. Kochan (Eds.) *The New Relationship: Human Capital in the American Corporation*. Brookings Institution Press.

Benito, G. R. G., Lunnan, R. & Tomassen, S. 2011. 'Distant Encounters of the Third Kind: Multinational Companies Locating Divisional Headquarters Abroad.' *Journal of Management Studies,* 48:2, 373-94.

Berger, P. L. & Luckmann, T. 1966. *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge.* New York: Doubleday.

Berger, S. & Dore, R. P. 1996. *National Diversity and Global Capitalism.* Cornell University Press.

Björkman, I., Barner-Rasmussen, W. & Li, L. 2004. 'Managing Knowledge Transfer in MNCs: The Impact of Headquarters Control Mechanisms.' *Journal of International Business Studies,* 35:5, 443-55.

Blauner, R. 1964. *Alienation and Freedom.* Chicago: Chicago University Press.

Bonoli, G. & Palier, B. 1999. 'Phénomènes de Path Dependence et réformes des systèmes de protection sociale.' *Revue française de science politique*, 399-420.

Bouquet, C. & Birkinshaw, J. 2008. 'Managing Power in the Multinational Corporation: How Low-Power Actors Gain Influence.' *Journal of Management,* 34:3, 477-508.

Boussebaa, M. 2009. 'Struggling to organize across national borders: The case of global resource management in professional service firms.' *Human Relations,* 62:6, 829-50.

Brewster, C. 2007. 'HRM: the comparative dimension ' In J. STOREY (Ed.) *Human resource management: A critical text:* 197-214. London: Thompson.

Butori, R. & Parguel, B. 2010. 'Les biais de réponse - Impact du mode de collecte des données et de l'attractivité de l'enquêteur.' *26ème congrès de l'AFM (Association Française de Marketing)*. France.

Campbell, J. 1998. 'Institutional analysis and the role of ideas in political economy.' *Theory and Society,* 27:3, 377-409.

Campbell, J. L. 2004. *Institutional Change and Globalization.* Princeton University Press.

Cantwell, J. & Mudambi, R. 2005. 'MNE competence-creating subsidiary mandates.' *Strategic Management Journal,* 26:12, 1109-28.

CEC 1996. 'PEPPER II Report, Promotion of Participation by Employed Persons in Profits and Enterprise Results (Including Equity Participation) in Members States.' In Report (Ed.). Luxembourg: Commission of the European Communities

Chandler, A. 1962. *Strategy and Structure.* Cambridge, Mass.: MIT Press.

Child, J. & Tayeb, M. 1982. 'Theoretical perspectives in cross-national organizational research.' *International Studies of Management and Organization,* 12:4, 23-70.

Coe, N. M., Dicken, P. & Hess, M. 2008. 'Global production networks: realizing the potential.' *Journal of Economic Geography,* 8:3, 271-95.

Cohen, D. 2005. 'Les effets du commerce international sur l'emploi dans les pays riches.' In P. Auer, G. Besse, D. Méda & I. L. Office (Eds.) *Délocalisations, normes du travail et politique d'emploi: vers une mondialisation plus juste?:* 29-53. Paris: La Découverte.

Collinson, S. & Rugman, M. A. 2010. 'Case selection biases in management research: the implications for international business studies.' *European Journal of International Management,* 4:5, 441-63.

Cooke, W. N. 2007. 'Multinational Companies and Global Human Resource Strategy.' In P. F. Boxall, J. Purcell & P. M. Wright (Eds.) *The Oxford Handbook of Human Resource Management:* 489-508. Oxford: University Press.

Crouch, C. 2005. *Capitalist Diversity and Change. Recombinant Governance and Institutional Entrepreneurs.* New York: Oxford University Press.

Crouch, C., Schröder, M. & Voelzkow, H. 2009. 'Regional and sectoral varieties of capitalism.' *Economy and Society,* 38:4, 654-78.

Crowne, D. P. & Marlowe, D. 1967. 'A new scale of social desirability independent of psychopathology.' *Journal of Consulting Psychology,* 24:4, 349-54.

Deeg, R. 2009. 'The rise of internal capitalist diversity? Changing patterns of finance and corporate governance in Europe.' *Economy and Society,* 38:4, 552-79.

Deeg, R. & Jackson, G. 2007. 'Towards a more dynamic theory of capitalist variety.' *Socio-Economic Review,* 5:1, 149-79.

Desbrières, P. 2002. 'Les actionnaires salariés.' *Revue française de gestion,* 141:5, 255-81.

DiMaggio, P. 1988. 'Interest and agency in institutional theory.' In L. G. Zucker (Ed.) *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment:* 3-22. Cambridge, MA: Ballinger.

DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. 1983. 'The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields.' *American Sociological Review,* 48:2, 147-60.

Dolan, S. L., Saba, T., Jackson, S. E. & Schuler, R. S. 2008. *La gestion des ressources humaines: Tendances, enjeux et pratiques actuelles.* Québec: ERPI.

Doremus, P. N. 1999. *The Myth of the Global Corporation.* Princeton University Press.

Druant, M., Du Caju, P. & Delhez, P. 2008. 'Results of the Bank's survey of wage-setting in Belgian firms.' *Economic Review, National Bank of Belgium*:3, 49-73.

Dunning, J., H. & Lundan, S., M. 2010. 'The institutional origins of dynamic capabilities in multinational enterprises.' *Industrial and Corporate Change,* 19:4, 1225-46.

Edwards, P. K., Sanchez-Mangas, R., Tregaskis, O., Levesque, C., McDonnell, A. & Quintanilla, J. 2013a. 'Human resource management practices in the multinational company: a test of system, societal, and dominance effects.' *Industrial & Labor Relations Review,* 66:3, 588-617.

Edwards, T. 1998. 'Multinationals, labour management and the process of reverse diffusion: A case study.' *The International Journal of Human Resource Management,* 9:4, 696-709.

Edwards, T. 2011. 'The nature of international integration and human ressource policies in multinational companies.' *Cambridge Journal of Economics,* 35:3, 483-98.

Edwards, T., Almond, P., Clark, I., Colling, T. & Ferner, A. 2005. 'Reverse Diffusion in US Multinationals: Barriers from the American Business System.' *Journal of Management Studies,* 42:6, 1261-86.

Edwards, T., Colling, T. & Ferner, A. 2007a. 'Conceptuel approaches to the transfer of employment practices in multinational companies: an integrated approach.' *Human Resource Management Journal,* 17:3, 201-17.

Edwards, T. & Ferner, A. 2002. 'The renewed 'American Challenge': a review of employment practices in US multinationals.' *Industrial Relations Journal,* 33:2, 94-110.

Edwards, T. & Kuruvilla, S. 2005. 'International HRM: national business systems, organizational politics and the international division of labour in MNCs.' *International Journal of Human Resource Management,* 16:1, 1-21.

Edwards, T., Marginson, P. & Ferner, A. 2013b. 'Multinational companies in cross-national context: integration, diffferentiation, and the interactions between MNCs and Nation States.' *Industrial & Labor Relations Review,* 66:3, 547-87.

Edwards, T., Tregaskis, O., Collings, D., Jalette, P. & Susaeta, L. 2013c. 'Control over employment practice in multinationals: subsidiary functions, corporate structures, and national systems ' *Industrial & Labor Relations Review,* 66:3, 670-95.

Edwards, T., Tregaskis, O., Edwards, P., Ferner, A., Marginson, P., Arrowsmith, J., Adam, D., Meyer, M. & Budjanovcanin, A. 2007b. 'Charting the Contours of Multinationals in Britain:

Methodological challenges arising in survey-based research.' *Warwick Papers in Industrial Relations,* November 2007:86, 32.

Etzioni, A. 1961. *Comparative Analysis of Complex Organizations.* New York: Free Press.

Fenton-O'Creevy, M., Gooderham, P. & Nordhaug, O. 2008. 'Human Resource Management in US Subsidiaries in Europe and Australia: Centralisation or Autonomy?' *Journal of International Business Studies,* 39:1, 151-66.

Ferner, A. 1997. 'Country of origin effects and HRM in multinational companies.' *Human Ressource Management Journal,* 7:1, 19-37.

Ferner, A. & Almond, P. 2013. 'Performance and reward practices in foreign multinationals in the UK.' *Human Resource Management Journal,* 23:3, 241-61.

Ferner, A., Almond, P., Clark, I., Colling, T., Edwards, T., Holden, L. & Muller-Camen, M. 2004. 'Dynamics of Central Control and Subsidiary Autonomy in the Management of Human Resources: Case-Study Evidence from US MNCs in the UK.' *Organizations Studies,* 25:3, 363-91.

Ferner, A. & Quintanilla, J. 1998. 'Multinationals, national business systems and HRM: the enduring influence of national identity or a process of "Anglo-Saxonisation".' *The International Journal of Human Ressource Management,* 9:4, 710-31.

Ferner, A., Tregaskis, O., Edwards, P., Edwards, T., Marginson, P., Adam, D. & Meyer, M. 2011. 'HRM structures and subsidiary discretion in foreign multinationals in the UK.' *International Journal of Human Resource Management,* 22:3, 483-509.

FGTB Avril 2008. 'Le nouveau bonus salarial.' *FGTB*.

Field, A. 2013 (4th edition). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics.* SAGE Publications.

Figueiredo, P. N. 2011. 'The Role of Dual Embeddedness in the Innovative Performance of MNE Subsidiaries: Evidence from Brazil.' *Journal of Management Studies,* 48:2, 417-40.

Froud, J., Haslam, C., Johal, S. & Williams, K. 2000. 'Shareholder value and Financialization: consultancy promises, management moves.' *Economy and Society,* 29:1, 80-110.

Geppert, M. & Williams, K. 2006. 'Global, national and local practices in multinational corporations: towards a sociopolitical framework.' *International Journal of Human Resource Management,* 17:1, 49-69.

Gereffi, G., Humphrey, J. & Sturgeon, T. 2005. 'The Governance of Global Value Chains.' *Review of International Political Economy,* 12:1, 78-104.

Ghoshal, S. & Bartlett, C. A. 1990. 'The Multinational Corporation as an Interorganizational Network.' *Academy of Management Review,* 15:4, 603-25.

Ghoshal, S. & Nohria, N. 1989. 'Internal Differentiation within Multinational Corporations.' *Strategic Management Journal,* 10:4, 323-37.

Gooderham, P., Nordhaug, O. & Ringdal, K. 1998. 'When in Rome, Do They Do as the Romans? HRM Practices of US subsidiaries in Europe.' *Management International Review,* 38:Cross-Cultural and Comparative, 47-64.

Gooderham, P. N., Nordhaug, O. & Ringdal, K. 1999. 'Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms.' *Administrative Science Quarterly,* 44:3, 507-31.

Gourevitch, P. & Hawes, M. 2002. 'The Politics of Choice Among National Production Systems.' *L'Année de la régulation n° 6 (2002-2003)*, 241-70.

Gupta, A. K. & Govindarajan, V. 1991. 'Knoledge Flows and the Structure of Control within the Multinational Corporations.' *Academy of Management Review,* 16:4, 768-92.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. & Black, B. 1998. *Multivariate Data Analysis.* Prentice Hall.

Hall, P. & Soskice, D. 2001. *Varieties of capitalism.* Oxford: Oxford University Press.

Hall, P. A. & Gingerich, D. W. 2004. 'Varieties of Capitalism and Institutional Complementarities in the Macroeconomy:An Empirical Analysis.' In D. paper (Ed.). Cologne: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.

Hancké, B., Rhodes, M. & Thatcher, M. 2007. *Beyond Varieties of Capitalism: Conflict, Contradictions, and Complementarities in the European Economy.* Oxford University Press.

Harzing, A.-W., Sorge, A. & Paauwe, J. 2002. 'HQ-subsidiary relationships in multinational companies: A British-German comparison.' In M. Geppert, D. Matten & K. Williams (Eds.) *Challenges for European Management in a Global Context - Experiences from Britain and Germany*. Basingstoke, London, New York: Palgrave.

Hatch, M. J., Cunliffe, A. L., Léonard, E., Letor, C. & Taskin, L. 2009. *Théorie des organisations: de l'intérêt de perspectives multiples.* Bruxelles: De Boeck Supérieur.

Heerwegh, D. & Loosveldt, G. 2008. 'Face-to-Face versus Web Surveying in a High-Internet-Coverage Population: Differences in Response Quality.' *Public Opinion Quarterly,* 72:5, 836-46.

Heidling, E. 2010. 'Les relations professionnelles face à la financiarisation des entreprises internationales.' In F. Aballéa & A. Mias (Eds.) *Mondialisation et recomposition des relations professionnelles: un état des lieux:* 123-35. Octarès.

Hervier, L. 2010. 'Le néo-institutionnalisme sociologique.' In L. Boussaguet, S. Jacquot & P. Ravinet (Eds.) *Dictionnaire des Politiques publiques*. Paris Presses de Sciences Po.

Heywood, J. & Jirjahn, U. 2006. 'Performance pay: determinants and consequences.' In D. Lewin (Ed.) *Contemporary Issues in Employment Relations:* 149-88. Labor and Employment Relations Association, University of Illinois at Urbana-Champaign.

Hickson, D. J., Hinings, C. R., McMillan, C. J. & Schwitter, J. P. 1974. 'The Culture-Free Context of Organization Structure: A Tri-National Comparison.' *Sociology,* 8:1, 59-80.

Hofstede, G. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values.* SAGE Publications.

Hooker, C. 1997. *Life in the Shadows of the Crystal Palace, 1910-1927: Ford Workers in the Model T Era.* Bowling Green State University Popular Press.

Howell, D. C., Yzerbyt, V., Bestgen, Y. & Rogier, M. 2008. *Méthodes statistiques en sciences humaines.* De Boeck Supérieur.

Hu, Y.-S. 1992. 'Global or Stateless Corporations Are National Firms with International Operations.' *California Management Review,* 34:2, 107-26.

Husson, F., Lê, S. & Pagès, J. 2009. *Analyse de données avec R.* Presses universitaires de Rennes.

Jackson, G. 2009. 'The Japanese firm and its diversity.' *Economy and Society,* 38:4, 606-29.

Javeau, C. 1992. *L'enquête par questionnaire: manuel à l'usage du praticien.* éd. de l'Université de Bruxelles.

Johanson, J., Pahlberg, C. & Thilenius, P. 1996. 'Conflict and control in MNC new product introduction.' *Journal of Market-Focused Management,* 1:3, 249-65.

Johnson, R. A. & Wichern, D. W. 2007. *Applied Multivariate Statistical Analysis.* Pearson Prentice Hall.

Kalmi, P., Pendleton, A. & Poutsma, E. 2012. 'Bargaining regimes, variable pay and financial participation: some survey evidence on pay determination.' *The International Journal of Human Resource Management,* 23:8, 1643–59.

Kostova, T. & Roth, K. 2002. 'Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects.' *Academy of Management Journal,* 45:1, 215-33.

Kostova, T., Roth, K. & Dacin, M. T. 2008. 'Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions.' *Academy of Management Review,* 33:4, 994-1006.

Kristensen, P. H. & Zeitlin, J. 2005. *Local Players in Global Games: The Strategic Constitution of a Multinational Corporation.* Oxford University Press.

Kurdelbusch, A. 2002. 'Multinationals and the Rise of Variable Pay in Germany.' *European Journal of Industrial Relations,* 8:3, 325-49.

Lakhani, T., Kuruvilla, S. & Avgar, A. 2013. 'From the Firm to the Network: Global Value Chains and Employment Relations Theory.' *British Journal of Industrial Relations,* 51:3, 440-72.

Lamare, J. R., Gunnigle, P., Marginson, P. & Murray, G. 2013. 'Union Status and Double-Breasting at Multinational Companies in Three Liberal Market Economies.' *Industrial & Labor Relations Review,* 66:3, 696-722.

Lane, C. 2003. 'Changes in corporate governance of german corporations: convergence to the Anglo-American model?' *Competition & Change,* 7:2/3, 79-100.

Lane, C. & Wood, G. 2009. 'Capitalist diversity and diversity within capitalism.' *Economy and Society,* 38:4, 531-51.

Lavelle, J., Gunnigle, P. & McDonnell, A. 2010. 'Patterning employee voice in multinational companies.' *Human Relations,* 63:3, 395-418.

Lavelle, J., Turner, T., Gunnigle, P. & McDonnell, A. 2012. 'The determinants of financial participation schemes within multinational companies in Ireland.' *The International Journal of Human Ressource Management,* 23:2, 1590-610.

Lawrence, T., Suddaby, R. & Leca, B. 2011. 'Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization.' *Journal of Management Inquiry,* 20:1, 52-58.

Lawrence, T. B., Suddaby, R. & Leca, B. 2009. *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations.* Cambridge University Press.

Lazonick, W. & O'Sullivan, M. 2000. 'Maximizing shareholder value: a new ideology for corporate governance.' *Economy and Society,* 29:1, 13-35.

Le, H., Brewster, C., Demirbag, M. & Wood, G. 2013. 'Management Compensation Systems in MNCs and Domestic Firms.' *Management International Review,* 53:5, 741-62.

Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S. & Drake, B. 2009. 'Strategic human resource management: The evolution of the field.' *Human Resource Management Review,* 19:2, 64-85.

Léonard, E., Pulignano, V., Lamare, R. & Edwards, T. 2014. 'Multinational corporations as political players.' *Transfer: European Review of Labour and Research,* 20:2, 171-82.

Lévesque, C. & Murray, G. 2003. 'Le pouvoir syndical dans l'économie mondiale : clés de lecture pour un renouveau.' *Revue de l'IRES,* 1:41.

López Novella, M. & Sissoko, S. 2009. 'Salaires et négociation collective en Belgique : une analyse microéconomique en panel.' *Bureau fédéral du Plan,* WORKING PAPER 12-09, 1-41.

March, J. G. & Olsen, J. P. 1976. *Ambiguity and choice in organizations.* Universitetsforlaget.

Marginson, P. & Arrowsmith, J. 2007. 'Variable Pay, Industrial Relations and Collective Bargaining: Full Research Report.' Swindon: ESRC.

Marginson, P., Arrowsmith, J. & Gray, M. 2008. 'Undermining or reframing collective bargaining? Variable pay in two sectors compared.' *Human Resource Management Journal,* 18:4, 327-46.

Martin, O. 2012. *L'analyse quantitative des données.* Armand Colin.

Martinez, E. 2010. 'La négociation collective en entreprise.' In E. Arcq, M. Capron, E. Léonard & P. Reman (Eds.) *Dynamiques de la concertation sociale:* 275-90. Bruxelles: Centre de recherche et d'information en socio-politiques (CRISP).

Martinez, J., I. & Jarillo, J. C. 1989. 'The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations.' *Journal of International Business Studies,* 20:3, 489-514.

Martinez, J. I. & Jarillo, J. C. 1991. 'Coordination demands of international strategies.' *Journal of International Business Studies,* 22:3, 429-44.

Massey, C. 2000. 'Strategic reward systems : pay systems and structures.' In R. Thorpe & G. Homan (Eds.) *Strategic Reward Systems:* 137-59. Financial Times/Prentice Hall.

McDonnell, A., Lavelle, J., Gunnigle, P. & Collings, D. G. 2007. 'Management Research on Multinational Corporations: A Methodological Critique*.' *The Economic and Social Review,* 38:2, 235-57.

Mendez, A., Tchobanian, R. & Vion, A. 2012. *Mondialisation, travail et compétences: Les dynamiques sociétales en question.* Armand Colin.

Meyer, J. W. & Rowan, B. 1977. 'Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony.' *American Journal of Sociology,* 83:2, 340-63.

Meyer, K. E., Mudambi, R. & Narula, R. 2011. 'Multinational Enterprises and Local Contexts: The Opportunities and Challenges of Multiple Embeddedness.' *Journal of Management Studies,* 48:2, 235-52.

Milliman, J., Von Glinow, M. A. & Maria, N. 1991. 'Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resources Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory.' *Academy of Management Review,* 16:2, 318-39.

Morgan, G. 2007. 'National business systems research: Progress and prospects.' *Scandinavian Journal of Management,* 23, 127-45.

Morgan, G. 2009. 'Globalization, multinationals and institutional diversity.' *Economy and Society,* 38:4, 580-605.

Morgan, G. 2014. 'Financialization and the multinational corporation.' *Transfer: European Review of Labour and Research,* 20:2, 183-97.

Morgan, G. & Kristensen, P. H. 2006. 'The contested space of multinationals: Varieties of institutionalism, varieties of capitalism.' *Human Relations,* 59:11, 1467-90.

Myloni, B., Harzing, A.-W. K. & Mirza, H. 2004. 'Host country specific factors and the transfer of human resource management practices in multinational companies.' *International Journal of Manpower,* 25:6, 518-34.

North, D. C. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance.* New York: Cambridge University Press.

OECD 2009. *OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment 2008* Paris: OECD Publishing.

OECD 2010. 'Measuring Globalisation ' *OECD Handbook on Economic Globalisation Indicators*. Paris: OECD

OECD 2013. *Interconnected Economies: Benefiting from Global Value Chains.* Paris: OECD Publishing.

OECD 2014. 'FDI in Figures - April 2014.' Paris: OECD Publishing.

Ohmae, K. 1991. *The borderless world: power and strategy in the interlinked economy.* HarperPerennial.

Ohmae, K. 1995. *The End of the Nation State: The Rise of Regional Economies.* Free Press.

Paauwe, J. & Boselie, P. 2007. 'HRM and societal embeddedness.' In P. F. Boxall, J. Purcell & P. M. Wright (Eds.) *The Oxford Handbook of Human Resource Management:* 166-84. Oxford: University Press.

Palier, B. & Thelen, K. 2010. 'Institutionalizing Dualism: Complementarities and Change in France and Germany.' *Politics & Society,* 38:1, 119-48.

Palm, R. 2007. 'L'analyse des correspondances multiples: principes et application.' *Notes de Statistique et d'Informatique:* 28. Gembloux: Université de Liège.

Palmisano 2006. 'The Globally Integrated Enterprise.' 127-36. Foreign Affairs.

Palpacuer, F. 2012. 'Financiarisation, pressions normatives et rapports humains au travail: état des lieux en France.' In A. Mendez, R. Tchobanian & A. Vion (Eds.) *Mondialisation, travail et compétences: Les dynamiques sociétales en question:* 59-70. Armand Colin.

Parry, E., Dickmann, M. & Morley, M. 2008. 'North American MNCs and their HR policies in liberal and coordinated market economies.' *International Journal of Human Resource Management,* 19:11, 2024-40.

Pendleton, A. 2006a. 'Incentives, Monitoring, and Employee Stock Ownership Plans: New Evidence and Interpretations.' *Industrial relations,* 5:4, 753-75.

Pendleton, A. 2006b. 'Incentives, monitoring, and employee stock ownership plans: new evidence and interpretations.' *Industrial relations,* 45:4, 753-75.

Pendleton, A., Poutsma, E., van Ommeren, J. & Brewster, C. 2001. 'Employee Share Ownership and Profit-Sharing in the European Union.' Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Pierson, P. 1994. *Dismantling the Welfare State?: Reagan, Thatcher and the Politics of Retrenchment.* Cambridge University Press.

Pierson, P. 2000. 'Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics.' *The American Political Science Review,* 94:2, 251-67.

Porter, M. E. 1986. 'Competition in Global Industries: A conceptual framework.' In M. E. Porter (Ed.) *Competition in Global Industries:* 15-60. Harvard Business School Press.

Porter, M. E. 1990. *The competitive advantage of nations.*

New York: Free press.

Poutsma, E. & De Nijs, W. 2003. 'Broad-based employee financial participation in the European Union.' *International Journal of Human Resource Management,* 14:6, 863-92.

Poutsma, E., de Nijs, W. & Poole, M. 2003. 'The global phenomenon of employee financial participation.' *International Journal of Human Resource Management,* 14:6, 855-62.

Powell, W. W. & DiMaggio, P. 1991. *The New Institutionalism in Organizational Analysis.* University of Chicago Press.

Pulignano, V. 2006. 'The Diffusion of Employment Practices of US-Dased Multinationals in Europe. A Case Study Comparison of British- and Italian-Based Subsidiaries.' *British Journal of Industrial Relations,* 44:3, 497-518.

Pulignano, V., Decocker, V., Léonard, E., Van den broeck, M. & Doerflinger, N. 2014. *The employment practices in multinationals in Belgium.* Leuven: ACCO Uitgeverij.

Pulignano, V. & Signoretti, A. 2015. 'Union Strategies, National Institutions and the Use of Temporary Labour in Italian and US Plants.' *British Journal of Industrial Relations*, n/a-n/a.

Quivy, R. & van Campenhoudt, L. 2006. *Manuel de recherche en sciences sociales.* Dunod.

Rao, P. S. R. S. 2000. *Sampling Methodologies with Applications.* Taylor & Francis.

Rosenzweig, P. M. & Nohria, N. 1994. 'Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations ' *Journal of International Business Studies,* 25:2, 229-51.

Rosenzweig, P. M. & Singh, J. V. 1991. 'Organizational environments and the multinational enterprise.' *Academy of Management Review,* 16:2, 340-61.

Rubery, J. & Grimshaw, D. 2003. *The Organisation of Employment: An International Perspective.* Palgrave Macmillan.

Rupidara, N. S. & McGraw, P. 2011. 'The role of actors in configuring HR systems within multinational subsidiaries.' *Human Resource Management Review,* 21:3, 174-85.

Rusinek, M. & Rycx, F. 2008. 'Quelle est l'influence des négociations d'entreprise sur la structure des salaires ?' *Reflets et perspectives de la vie économique,* 3:XLVII, 101-14.

Scharpf, F. W. & Mayntz, R. 2001. 'L'institutionnalisme centré sur les acteurs.' *Politix*, 95-123.

Scott, B. 1970. *Stages of Corporate Development.* Boston: Harvard Business School.

Scott, W. R. 1995. *Institutions and Organizations.* SAGE Publications.

Scott, W. R. & Meyer, J. W. 1994. *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism.* SAGE Publications.

Stafford, J. & Bodson, P. 2006. *L' Analyse Multivariée Avec Spss.* Presses de l'Universite du Quebec.

Steinmo, S., Thelen, K. & Longstreth, F. 1992. *Structuring Politics: Historical Institutionalism in Comparative Analysis.* Cambridge University Press.

Sturgeon, T., Van Biesebroeck, J. & Gereffi, G. 2008. 'Value chains, networks and clusters: reframing the global automotive industry.' *Journal of Economic Geography,* 8:3, 297-321.

Taylor, R. C. R. & Hall, P. A. 1997. 'La science politique et les trois néo-institutionnalismes.' *Revue française de science politique*, 469-96.

Taylor, S. 2000. 'Debates in reward management.' In R. Thorpe & G. Homan (Eds.) *Strategic Reward Systems:* 11-29. Financial Times.

Taylor, S., Beechler, S. & Napier, N. 1996. 'Toward an integrative model of strategic international human resource management.' *Academy of Management Review,* 21:4.

Thelen, K. 2003. 'Comment les institutions évoluent : perspectives de l'analyse comparative historique.' *L'Année de la régulation n° 7 (2003-2004)*, 13-43.

Traxler, F., Arrowsmith, J., Nergaard, K. & Molins Lopez-Rodo, J. 2008. 'Variable Pay and Collective Bargaining: A Cross-National Comparison of the Banking Sector.' *Economic and Industrial Democracy,* 29:3, 406-31.

Tregaskis, O. & Brewster, C. 2006. 'Converging or Diverging? A Comparative Analysis of Trends in Contingent Employment Practice in Europe over a Decade.' *Journal of International Business Studies,* 37:1, 111-26.

Tregaskis, O., Edwards, T., Edwards, P., Ferner, A. & Marginson, P. 2010. 'Transnational learning structures in multinational firms: Organizational context and national embeddedness.' *Human Relations,* 63:4, 471-99.

UNCTAD 2013. *World Investment Report 2013 - Global Value Chains: Investment and Trade for Development.* New York and Geneva.

Van den broeck, M. 2010. 'Le Conseil central de l'économie.' In E. Arcq, M. Capron, E. Léonard & P. Reman (Eds.) *Dynamiques de la concertation sociale:* 193-209. Bruxelles: Centre de recherche et d'information en socio-politiques (CRISP).

Van Gyes, G. 2007. 'Social partners conclude intersectoral agreement for 2007-2008.' In E. i. r. o. on-line (Ed.). Dublin: EUROFOUND

Van Gyes, G. 2008. 'Social partners sign agreements on wage bonuses and early retirement ' In E. i. r. o. on-line (Ed.). Dublin: EUROFOUND.

Van Maanen, J. & Schein, E. H. 1979. 'Toward a theory of organizational socializatio.' In B. Staw (Ed.) *Research in Organizational Behaviour* 209-64. Greenwich, CT: JAI Press.

Verly, J. & Martinez, E. 2010. 'La négociation sectorielle.' In E. Arcq, M. Capron, E. Léonard & P. Reman (Eds.) *Dynamiques de la concertation sociale:* 257-74. Bruxelles: Centre de recherche et d'information en socio-politiques (CRISP).

Weick, K. E. 1976. 'Educational Organizations as Loosely Coupled Systems.' *Administrative Science Quarterly,* 21:1, 1-19.

Whitley, R. 1992. *Business systems in East Asia: firms, markets, and societies.* Sage.

Whitley, R. 1994. *European Business Systems: Firms and Markets in Their National Contexts.* SAGE Publications.

Whitley, R. 1999. *Divergent Capitalisms: The social structuring and change of business systems.* Oxford: Oxford University Press.

Wilke, Maack & Partners 2007. 'Country Reports on Financial Participation in Europe.'

Williamson, O. E. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications : a Study in the Economics of Internal Organization.* New York: Free Press.

Woodward, J. 1965. *Industrial Organization: Theory and Practice.* London: Oxford University Press.

Annexe 1. Résultats de l'analyse des correspondances multiples sur les variables dépendantes

Tableau LI. Analyse des correspondances multiples : Contributions aux facteurs

	Dim 1	Dim 2	Dim 3	Dim 4
profitshare_man_no	1,4469	13,9956	2,9904	3,0136
profitshare_man_yes	1,935	18,717	3,9993	4,0302
profitshare_man	**3,3819**	**32,7126**	**6,9897**	**7,0438**
profitshare_log_no	1,398	11,1007	0,0292	3,1
profitshare_log_yes	3,1222	24,7916	0,0652	6,9232
profitshare_log	**4,5202**	**35,8923**	**0,0944**	**10,0232**
share_man_no	4,0517	2,9401	2,6865	10,7554
share_man_yes	4,682	3,3975	3,1044	12,4285
share_man	**8,7337**	**6,3376**	**5,7909**	**23,1839**
share_log_no	0,8122	1,1116	4,036	2,8831
share_log_yes	3,9626	5,4231	19,6907	14,066
share_log	**4,7748**	**6,5347**	**23,7267**	**16,9491**
varpayindiv_log_No	5,5694	1,1353	3,8354	1,1668
varpayindiv_log_yes	8,2828	1,6884	5,7039	1,7353
varpayindiv_log	**13,8522**	**2,8237**	**9,5393**	**2,9021**
varpaygroup_log_No	4,1998	2,5019	3,766	3,0504
varpaygroup_log_yes	6,9613	4,1471	6,2422	5,0562
varpaygroup_log	**11,1611**	**6,649**	**10,0082**	**8,1066**
varpayorga_log_No	5,5574	1,4126	1,2392	7,7816
varpayorga_log_yes	7,4321	1,8892	1,6572	10,4068
varpayorga_log	**12,9895**	**3,3018**	**2,8964**	**18,1884**
varpayindiv_man_No	11,8023	0,7599	11,5077	5,9519
varpayindiv_man_yes	3,1627	0,2036	3,0838	1,595
varpayindiv_man	**14,965**	**0,9635**	**14,5915**	**7,5469**
varpaygroup_man_No	9,0798	1,5864	6,483	4,1828
varpaygroup_man_yes	4,0656	0,7103	2,9029	1,8729
varpaygroup_man	**13,1454**	**2,2967**	**9,3859**	**6,0557**
varpayorga_man_No	10,4183	2,0776	14,1768	2,00E-04
varpayorga_man_yes	2,0579	0,4104	2,8004	0
varpayorga_man	**12,4762**	**2,488**	**16,9772**	**0,0002**

Tableau LII. Analyse des correspondances multiples : Cosinus carrés

	Dim 1	Dim 2	Dim 3	Dim 4
profitshare_man_no	0,093	0,5485	0,1095	0,0771
profitshare_man_yes	0,093	0,5485	0,1095	0,0771
profitshare_log_no	0,1243	0,6019	0,0015	0,1097
profitshare_log_yes	0,1243	0,6019	0,0015	0,1097
share_man_no	0,2401	0,1063	0,0907	0,2536
share_man_yes	0,2401	0,1063	0,0907	0,2536
share_log_no	0,1313	0,1096	0,3716	0,1854
share_log_yes	0,1313	0,1096	0,3716	0,1854
varpayindiv_log_No	0,3808	0,0473	0,1494	0,0318
varpayindiv_log_yes	0,3808	0,0473	0,1494	0,0318
varpaygroup_log_No	0,3068	0,1115	0,1567	0,0887
varpaygroup_log_yes	0,3068	0,1115	0,1567	0,0887
varpayorga_log_No	0,3571	0,0554	0,0454	0,199
varpayorga_log_yes	0,3571	0,0554	0,0454	0,199
varpayindiv_man_No	0,4114	0,0162	0,2285	0,0826
varpayindiv_man_yes	0,4114	0,0162	0,2285	0,0826
varpaygroup_man_No	0,3614	0,0385	0,147	0,0663
varpaygroup_man_yes	0,3614	0,0385	0,147	0,0663
varpayorga_man_No	0,343	0,0417	0,2659	0
varpayorga_man_yes	0,343	0,0417	0,2659	0

Tableau LIII. Analyse des correspondances multiples : Coordonnées des modalités sur les axes

	Dim 1	Dim 2	Dim 3	Dim 4
profitshare_man_no	0,2637	-0,6404	0,2861	-0,24
profitshare_man_yes	-0,3526	0,8565	-0,3826	0,321
profitshare_log_no	0,2359	-0,5191	0,0257	-0,2216
profitshare_log_yes	-0,5268	1,1594	-0,0574	0,4949
share_man_no	0,4558	-0,3033	-0,2801	0,4685
share_man_yes	-0,5267	0,3504	0,3237	-0,5414
share_log_no	0,164	-0,1499	-0,276	0,195
share_log_yes	-0,8003	0,7312	1,3464	-0,9511
varpayindiv_log_No	0,506	0,1784	-0,3169	-0,1461
varpayindiv_log_yes	-0,7525	-0,2654	0,4713	0,2173
varpaygroup_log_No	0,4302	0,2594	-0,3075	-0,2313
varpaygroup_log_yes	-0,7131	-0,4299	0,5097	0,3834
varpayorga_log_No	0,5167	0,2035	-0,1842	-0,3857
varpayorga_log_yes	-0,691	-0,2721	0,2463	0,5159
varpayindiv_man_No	1,239	0,2455	0,9234	0,5551
varpayindiv_man_yes	-0,332	-0,0658	-0,2475	-0,1487
varpaygroup_man_No	0,8984	0,2933	0,5729	0,3847
varpaygroup_man_yes	-0,4023	-0,1313	-0,2565	-0,1722
varpayorga_man_No	1,3177	0,4596	1,1601	0,004
varpayorga_man_yes	-0,2603	-0,0908	-0,2292	-8,00E-04

Tableau LIV. Analyse des correspondances multiples : Coordonnées des entreprises sur les axes factoriels

	Dim 1	Dim 2	Dim 3	Dim 4
1	0,2441	0,3213	-0,2581	-0,2343
2	0,4315	0,1617	-0,4107	0,071
3	0,6183	-0,244	0,1629	0,3867
4	-0,0095	0,0933	0,6615	-0,8075
5	-0,1475	-0,592	-0,1361	0,1914
6	-0,3349	-0,4324	0,0165	-0,1139
7	-0,0347	-0,1103	-0,4138	0,0885
8	0,549	-0,2038	-0,2417	-0,0986
9	0,483	0,1341	-0,3244	0,1154
10	0,1964	-0,1818	0,2588	-0,385
11	-1,0218	0,4499	0,4357	0,0357
12	0,3009	-0,3075	-0,4513	-0,267
13	0,8447	0,5318	0,3888	-0,0201
14	0,3605	-0,3399	0,0437	0,0557
15	-0,1495	0,6276	-0,4887	-0,1861
16	-0,6199	0,403	-0,1808	0,1964
17	-1,0218	0,4499	0,4357	0,0357
18	-0,1572	-0,5842	-0,0456	0,0287
19	-0,4202	0,1912	-0,2356	0,415
20	0,5856	0,6476	-0,1358	0,5004
21	0,3009	-0,3075	-0,4513	-0,267
22	0,6915	-0,2701	0,8109	0,4113
23	0,8866	0,782	0,2152	0,5018
24	1,1496	0,0066	0,4052	0,1156
25	-0,7915	0,566	0,3269	-0,2369
26	0,1135	-0,1479	-0,2987	-0,5723
27	-0,3569	-0,3724	0,0092	-0,1899
28	0,9096	-0,1018	0,6044	0,2255
29	0,3009	-0,3075	-0,4513	-0,267
30	0,1834	0,058	-0,6203	-0,0974
31	0,549	-0,2038	-0,2417	-0,0986

32	-0,7588	-0,3256	0,6257	-0,3505
33	-0,8379	0,2347	0,0257	0,3822
34	-0,3334	0,8427	-0,0788	-0,5326
35	-0,1624	0,2872	-0,1164	0,746
36	1,1496	0,0066	0,4052	0,1156
37	0,0379	0,4679	-0,6413	0,1192
38	0,1135	-0,1479	-0,2987	-0,5723
39	0,1834	0,058	-0,6203	-0,0974
40	-0,3104	-0,0411	0,3104	-0,8089
41	-0,5749	-0,5407	0,2157	-0,004
42	-0,4105	0,1835	-0,326	0,5777
43	-0,5749	-0,5407	0,2157	-0,004
44	-0,5408	-0,1573	0,4192	-0,5364
45	0,3009	-0,3075	-0,4513	-0,267
46	-0,5749	-0,5407	0,2157	-0,004
47	0,4315	0,1617	-0,4107	0,071
48	0,0609	-0,4159	-0,2521	-0,1571
49	0,6019	-0,1731	-0,1003	-0,2656
50	-0,7588	-0,3256	0,6257	-0,3505
51	0,0322	0,5808	0,2998	-0,5338
52	-0,3875	-0,7004	0,0631	0,3013
53	-0,5285	-0,2094	0,5169	-0,6231
54	0,9315	-0,1617	0,6117	0,3015
55	1,1496	0,0066	0,4052	0,1156
56	0,3009	-0,3075	-0,4513	-0,267
57	0,3009	-0,3075	-0,4513	-0,267
58	-0,1448	0,0045	0,5522	0,5468
59	-0,3798	0,5114	-0,38	0,0865
60	0,1135	-0,1479	-0,2987	-0,5723
61	-1,0218	0,4499	0,4357	0,0357
62	1,1496	0,0066	0,4052	0,1156
63	-1,0218	0,4499	0,4357	0,0357
64	0,0379	0,4679	-0,6413	0,1192

65	0,0706	-0,4237	-0,3426	0,0056
66	-0,4025	0,1788	0,0828	0,8559
67	1,1496	0,0066	0,4052	0,1156
68	-0,1475	-0,592	-0,1361	0,1914
69	-0,5051	-0,3348	-0,1058	0,4709
70	0,3009	-0,3075	-0,4513	-0,267
71	-1,0218	0,4499	0,4357	0,0357
72	0,113	0,5672	0,2933	-0,7477
73	-0,0868	-0,3287	0,2261	0,0545
74	0,0706	-0,4237	-0,3426	0,0056
75	0,1006	-0,4883	0,0736	0,3598
76	-0,0853	0,9464	0,1308	-0,3642
77	0,8486	-0,1278	0,0542	0,1142
78	0,2441	0,3213	-0,2581	-0,2343
79	0,6019	-0,1731	-0,1003	-0,2656
80	0,2441	0,3213	-0,2581	-0,2343
81	-0,004	0,2177	-0,4677	-0,4027
82	0,1312	-0,1604	0,0196	-0,1314
83	0,0609	-0,4159	-0,2521	-0,1571
84	-0,3718	0,5067	0,0288	0,3647
85	0,7783	0,3814	0,9678	-0,5362
86	0,1015	0,5407	0,7045	-0,0485
87	-0,1844	0,3471	-0,1237	0,6701
88	0,0556	0,4555	-0,3229	0,5602
89	0,0379	0,4679	-0,6413	0,1192
90	0,5153	1,1568	0,7778	-0,15
91	0,4132	-0,0719	-0,0029	-0,3595
92	-0,1695	-0,5321	-0,1434	0,1155
93	-0,5051	-0,3348	-0,1058	0,4709
94	-0,0319	0,262	-0,3198	-0,3557
95	0,3186	-0,32	-0,1329	0,174
96	0,1834	0,058	-0,6203	-0,0974
97	0,0609	-0,4159	-0,2521	-0,1571

98	0,3009	-0,3075	-0,4513	-0,267
99	1,1496	0,0066	0,4052	0,1156
100	-0,3718	0,5067	0,0288	0,3647
101	-0,3875	-0,7004	0,0631	0,3013
102	-0,6505	0,0751	-0,1269	0,6876
103	-0,3446	-0,4246	0,107	-0,2766
104	0,1834	0,058	-0,6203	-0,0974
105	-0,1495	0,6276	-0,4887	-0,1861
106	0,1602	-0,5206	0,5686	0,6825
107	-1,0218	0,4499	0,4357	0,0357
108	0,8866	0,782	0,2152	0,5018
109	-0,0347	-0,1103	-0,4138	0,0885
110	0,549	-0,2038	-0,2417	-0,0986
111	-0,004	0,2177	-0,4677	-0,4027
112	-0,5749	-0,5407	0,2157	-0,004
113	-0,7588	-0,3256	0,6257	-0,3505
114	0,9315	-0,1617	0,6117	0,3015
115	-0,2192	-0,1412	0,7224	-0,2476
116	-0,3569	-0,3724	0,0092	-0,1899
117	-0,004	0,2177	-0,4677	-0,4027
118	-0,6199	0,403	-0,1808	0,1964
119	-0,4744	-0,0069	-0,1597	-0,0202
120	0,0379	0,4679	-0,6413	0,1192
121	-0,004	0,2177	-0,4677	-0,4027
122	-0,2021	0,3595	-0,4421	0,2291
123	0,3009	-0,3075	-0,4513	-0,267
124	-0,3875	-0,7004	0,0631	0,3013
125	-0,6505	0,0751	-0,1269	0,6876
126	-0,3875	-0,7004	0,0631	0,3013
127	-0,3798	0,5114	-0,38	0,0865
128	0,0609	-0,4159	-0,2521	-0,1571
129	0,1834	0,058	-0,6203	-0,0974
130	0,549	-0,2038	-0,2417	-0,0986

131	0,6183	-0,244	0,1629	0,3867
132	0,1521	-0,516	0,1598	0,4042
133	0,0989	0,4939	-0,0911	0,2306
134	-0,1475	-0,592	-0,1361	0,1914
135	-0,004	0,2177	-0,4677	-0,4027
136	1,1496	0,0066	0,4052	0,1156
137	-0,3875	-0,7004	0,0631	0,3013
138	0,0786	-0,4284	0,0662	0,2838
139	0,1135	-0,1479	-0,2987	-0,5723
140	0,1015	0,5407	0,7045	-0,0485
141	-0,25	0,0937	-0,1133	-0,1699
142	-0,8038	0,6182	0,2292	-0,1501
143	-0,3798	0,5114	-0,38	0,0865
144	0,1135	-0,1479	-0,2987	-0,5723
145	-0,1924	0,3518	-0,5326	0,3918
146	-0,2927	-0,0536	0,6288	-0,368
147	-0,8379	0,2347	0,0257	0,3822
148	-0,5285	-0,2094	0,5169	-0,6231
149	-0,4524	-0,0668	-0,1524	0,0558
150	-0,8379	0,2347	0,0257	0,3822
151	0,3616	-0,0442	-0,0891	-0,4039
152	0,0786	-0,4284	0,0662	0,2838
153	0,0379	0,4679	-0,6413	0,1192
154	1,1496	0,0066	0,4052	0,1156
155	-0,4325	0,2434	-0,3334	0,5017
156	-0,004	0,2177	-0,4677	-0,4027
157	-0,1572	-0,5842	-0,0456	0,0287
158	-0,1495	0,6276	-0,4887	-0,1861
159	-0,4202	0,1912	-0,2356	0,415
160	0,1312	-0,1604	0,0196	-0,1314
161	-0,5285	-0,2094	0,5169	-0,6231
162	-0,7588	-0,3256	0,6257	-0,3505
163	-0,5749	-0,5407	0,2157	-0,004

164	0,3838	-0,3415	0,1062	-0,0797
165	1,1496	0,0066	0,4052	0,1156
166	-0,5979	0,3431	-0,1735	0,2724
167	-1,0218	0,4499	0,4357	0,0357
168	-0,4524	-0,0668	-0,1524	0,0558
169	-0,4905	0,7004	0,678	-0,2354
170	0,549	-0,2038	-0,2417	-0,0986
171	-0,004	0,2177	-0,4677	-0,4027
172	0,3009	-0,3075	-0,4513	-0,267
173	-0,3895	0,5192	-0,2895	-0,0762
174	-0,1475	-0,592	-0,1361	0,1914
175	-0,5749	-0,5407	0,2157	-0,004
176	0,3376	0,544	-0,3454	0,332
177	0,0346	-0,1504	-0,0092	0,5739
178	-0,4905	0,7004	0,678	-0,2354
179	-0,3875	-0,7004	0,0631	0,3013
180	0,4786	0,3053	0,6719	-0,749
181	0,3605	-0,3399	0,0437	0,0557
182	0,4309	-0,0843	0,3155	0,0814
183	0,6915	-0,2701	0,8109	0,4113
184	0,1747	0,5146	1,3525	-0,0239
185	1,1496	0,0066	0,4052	0,1156
186	-0,3875	-0,7004	0,0631	0,3013
187	0,8866	0,782	0,2152	0,5018
188	0,0379	0,4679	-0,6413	0,1192
189	0,1679	0,6911	0,1255	0,4677
190	-0,5749	-0,5407	0,2157	-0,004
191	0,3009	-0,3075	-0,4513	-0,267
192	-0,3875	-0,7004	0,0631	0,3013
193	-0,5749	-0,5407	0,2157	-0,004
194	0,6006	-0,2315	-0,1555	-0,0542

Figure XII. Représentation des modalités sur le premier et le second axe factoriel

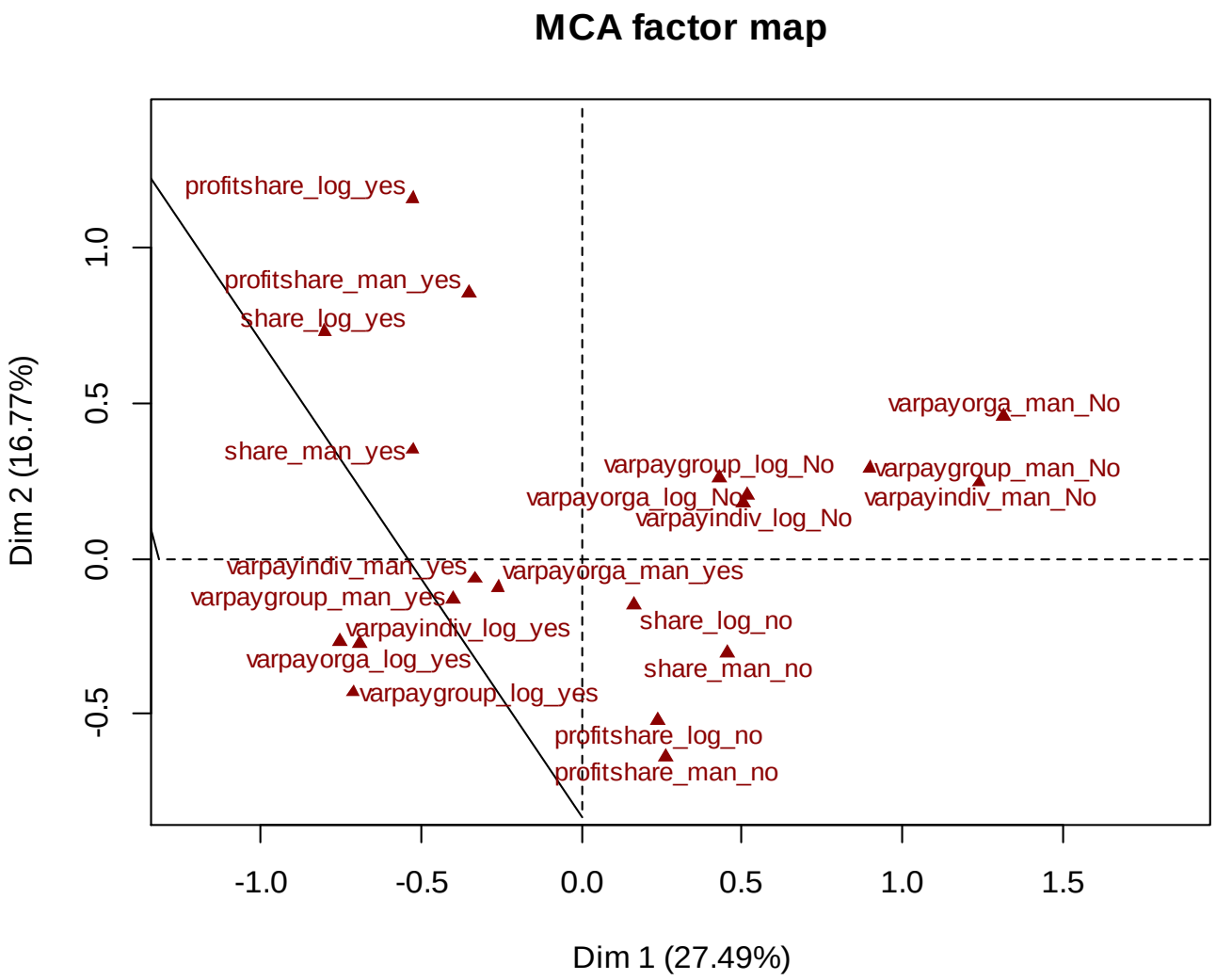


Figure XIII. Représentation des modalités sur le second et troisième axe factoriel

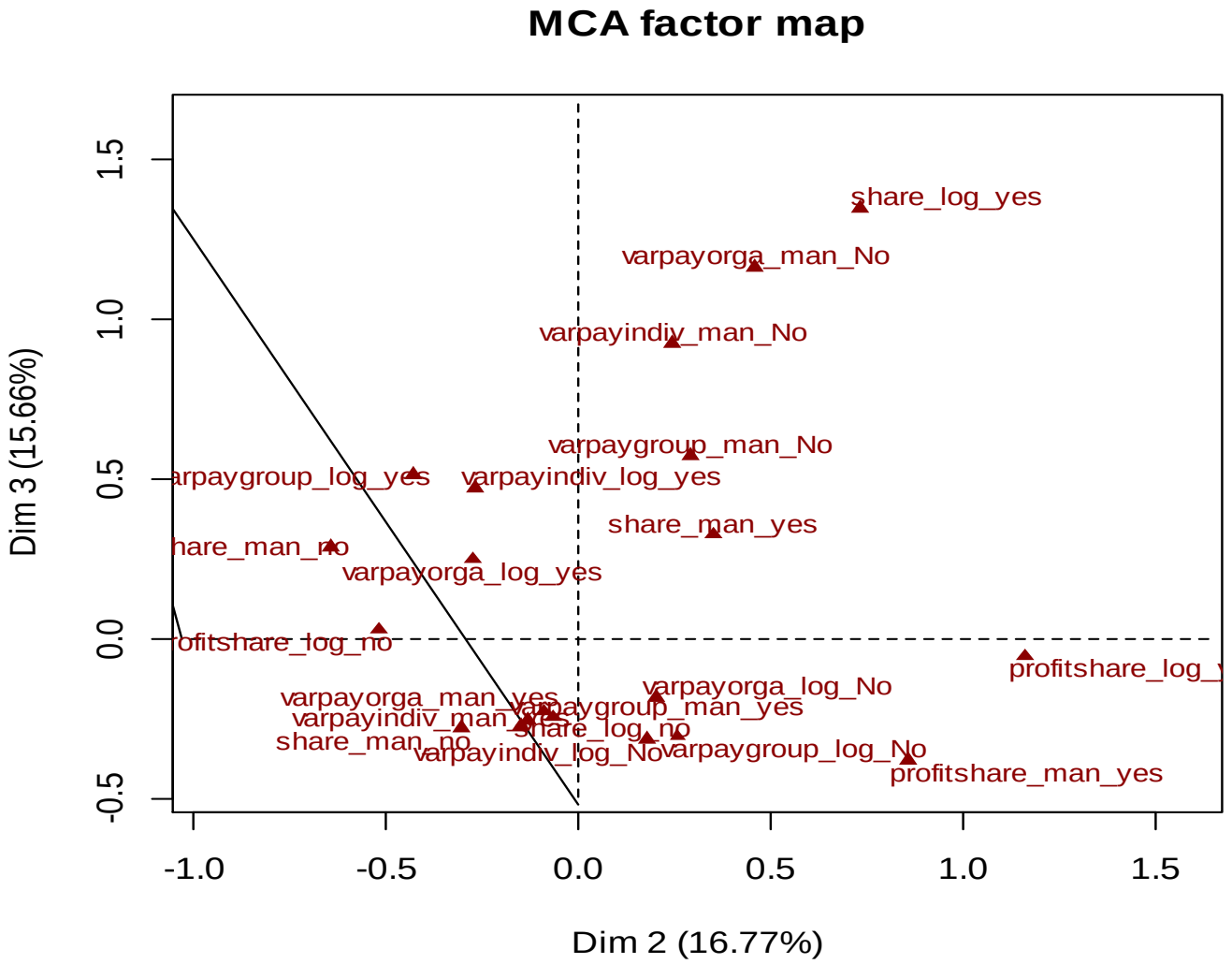
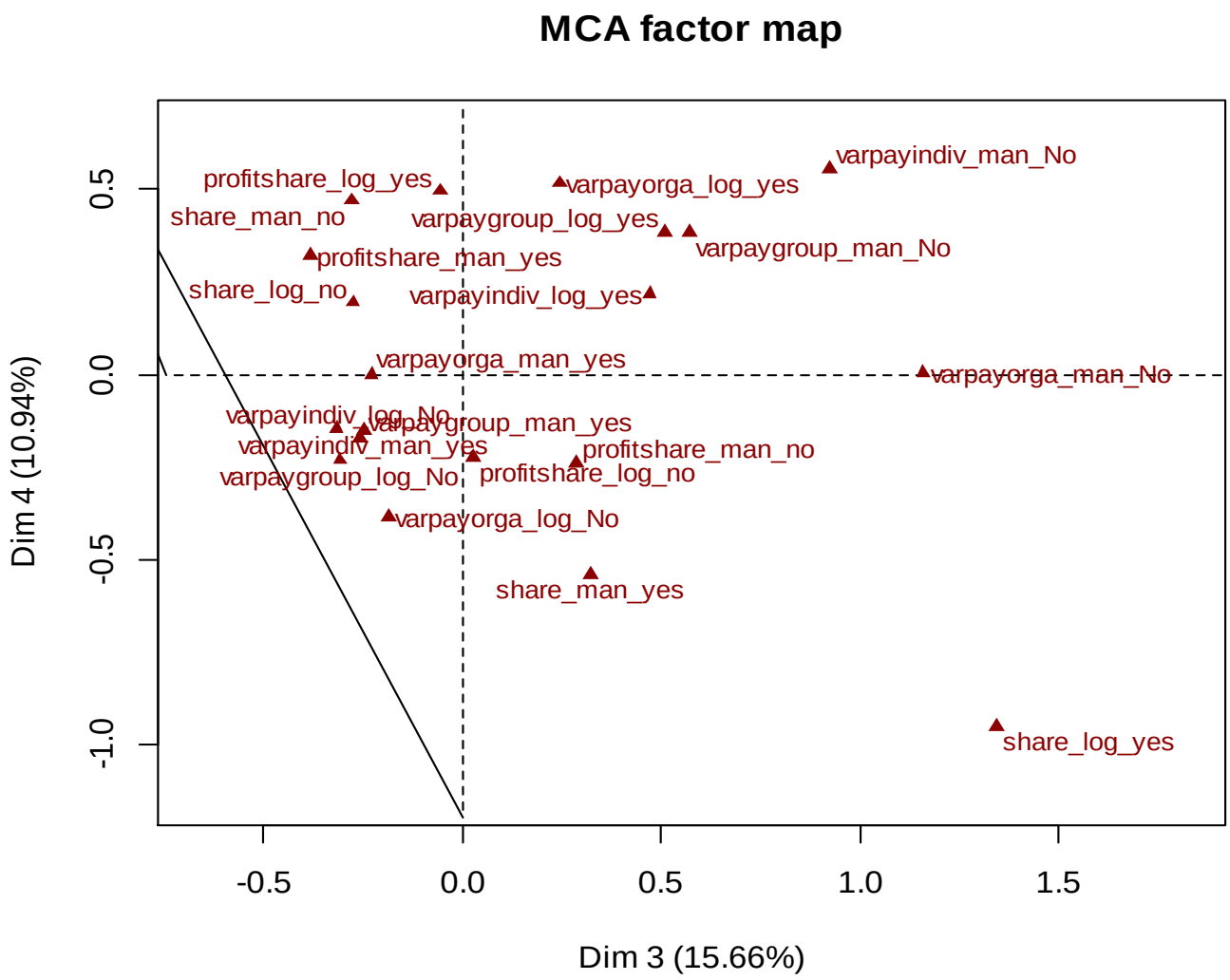


Figure XIV. Représentation des modalités sur le troisième et le quatrième axe factoriel



Annexe 2. Résultats de l'analyse des correspondances multiples sur les variables liées à l'ancrage local

Tableau LV. Valeurs propres et variances associées aux dimensions factorielles

	eigenvalue	percentage of variance	cumulative percentage of variance
dim 1	0,629448067	31,47240334	31,47240334
dim 2	0,519416821	25,97084104	57,44324438
dim 3	0,480583179	24,02915896	81,47240334
dim 4	0,370551933	18,52759666	100

Figure XV. Courbe des valeurs propres

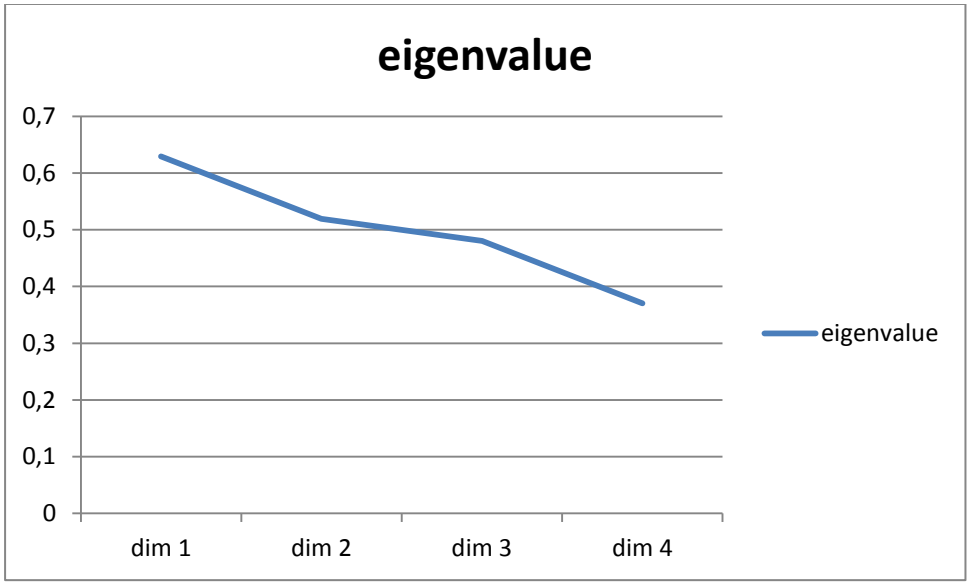


Tableau LVI. Analyse des correspondances multiples : Contributions aux facteurs

	Dim 1	Dim 2	Dim 3	Dim 4
rnd_Implementor	0,6389	-0,4767	-0,4586	0,4902
rnd_Local innovator	0,9105	2,0964	2,0165	0,6986
rnd_Global innovator	-0,9133	0,0795	0,0765	-0,7007
innovationrevdiffusion_Implementor	0,6021	-0,5034	0,4842	-0,462
innovationrevdiffusion_Local innovator	0,3506	1,3778	-1,3253	-0,269
innovationrevdiffusion_Global innovator	-1,177	-0,1299	0,1249	0,9031

Tableau LVII. Analyse des correspondances multiples : Coordonnées des modalités sur les axes

	Dim 1	Dim 2	Dim 3	Dim 4
rnd_Implementor	15,543	10,4879	10,4879	15,543
rnd_Local innovator	6,1093	39,2515	39,2515	6,1093
rnd_Global innovator	28,3477	0,2606	0,2606	28,3477
innovationrevdiffusion_Implementor	13,9533	11,8199	11,8199	13,9533
innovationrevdiffusion_Local innovator	2,0128	37,6779	37,6779	2,0128
innovationrevdiffusion_Global innovator	34,034	0,5021	0,5021	34,034

Tableau LVIII. Analyse des correspondances multiples : Cosinus carrés

	Dim 1	Dim 2	Dim 3	Dim 4
rnd_Implementor	0,3758	0,2093	0,1936	0,2213
rnd_Local innovator	0,0848	0,4495	0,4159	0,0499
rnd_Global innovator	0,6237	0,0047	0,0044	0,3672
innovationrevdiffusion_Implementor	0,3408	0,2382	0,2204	0,2006
innovationrevdiffusion_Local innovator	0,0319	0,4931	0,4562	0,0188
innovationrevdiffusion_Global innovator	0,6203	0,0076	0,007	0,3652

Tableau LIX. Analyse des correspondances multiples : Coordonnées des modalités sur les axes

	Dim 1	Dim 2	Dim 3	Dim 4
1	-1,3173	-0,0349	0,1453	0,1662
2	-1,3173	-0,0349	0,1453	0,1662
3	-0,1961	-0,2941	0,4044	-0,955
4	-1,3173	-0,0349	0,1453	0,1662
5	-1,3173	-0,0349	0,1453	0,1662
6	-0,1961	-0,2941	0,4044	-0,955
7	-1,3173	-0,0349	0,1453	0,1662
8	-0,3391	-0,4208	-0,2406	1,1444
9	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
10	-0,3547	1,0111	-0,9007	-0,7965
11	-0,1961	-0,2941	0,4044	-0,955
12	-0,1961	-0,2941	0,4044	-0,955
13	-0,3391	-0,4208	-0,2406	1,1444

14	-1,3173	-0,0349	0,1453	0,1662
15	-0,3391	-0,4208	-0,2406	1,1444
16	-0,1961	-0,2941	0,4044	-0,955
17	-1,3173	-0,0349	0,1453	0,1662
18	-0,3391	-0,4208	-0,2406	1,1444
19	-1,3173	-0,0349	0,1453	0,1662
20	-0,3547	1,0111	-0,9007	-0,7965
21	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
22	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
23	-0,1961	-0,2941	0,4044	-0,955
24	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
25	-1,3173	-0,0349	0,1453	0,1662
26	-1,3173	-0,0349	0,1453	0,1662
27	-1,3173	-0,0349	0,1453	0,1662
28	-0,1961	-0,2941	0,4044	-0,955
29	-0,1961	-0,2941	0,4044	-0,955
30	-1,3173	-0,0349	0,1453	0,1662

31	0,9532	1,1051	1,8036	0,1943
32	-0,3391	-0,4208	-0,2406	1,1444
33	0,6236	0,6251	-1,2866	0,1817
34	-0,3391	-0,4208	-0,2406	1,1444
35	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
36	0,9532	1,1051	1,8036	0,1943
37	-0,3547	1,0111	-0,9007	-0,7965
38	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
39	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
40	-0,1961	-0,2941	0,4044	-0,955
41	-1,3173	-0,0349	0,1453	0,1662
42	-0,3547	1,0111	-0,9007	-0,7965
43	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
44	-0,3547	1,0111	-0,9007	-0,7965
45	0,7947	2,4103	0,4985	0,3529
46	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
47	-1,3173	-0,0349	0,1453	0,1662

48	-0,3547	1,0111	-0,9007	-0,7965
49	-0,1961	-0,2941	0,4044	-0,955
50	-0,3547	1,0111	-0,9007	-0,7965
51	-0,1961	-0,2941	0,4044	-0,955
52	0,6236	0,6251	-1,2866	0,1817
53	0,6236	0,6251	-1,2866	0,1817
54	-0,1961	-0,2941	0,4044	-0,955
55	-1,3173	-0,0349	0,1453	0,1662
56	-0,3391	-0,4208	-0,2406	1,1444
57	-0,3391	-0,4208	-0,2406	1,1444
58	-0,3391	-0,4208	-0,2406	1,1444
59	-1,3173	-0,0349	0,1453	0,1662
60	0,6236	0,6251	-1,2866	0,1817
61	-0,3547	1,0111	-0,9007	-0,7965
62	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
63	0,6236	0,6251	-1,2866	0,1817
64	-0,3391	-0,4208	-0,2406	1,1444

65	-0,3391	-0,4208	-0,2406	1,1444
66	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
67	-1,3173	-0,0349	0,1453	0,1662
68	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
69	-1,3173	-0,0349	0,1453	0,1662
70	-0,1961	-0,2941	0,4044	-0,955
71	0,6236	0,6251	-1,2866	0,1817
72	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
73	-1,3173	-0,0349	0,1453	0,1662
74	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
75	0,6236	0,6251	-1,2866	0,1817
76	0,6236	0,6251	-1,2866	0,1817
77	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
78	-0,1961	-0,2941	0,4044	-0,955
79	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
80	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
81	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232

82	0,7947	2,4103	0,4985	0,3529
83	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
84	0,6236	0,6251	-1,2866	0,1817
85	0,6236	0,6251	-1,2866	0,1817
86	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
87	-0,1961	-0,2941	0,4044	-0,955
88	-1,3173	-0,0349	0,1453	0,1662
89	0,9532	1,1051	1,8036	0,1943
90	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
91	-0,1961	-0,2941	0,4044	-0,955
92	0,9532	1,1051	1,8036	0,1943
93	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
94	-0,168	1,3643	1,5445	1,3155
95	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
96	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
97	-0,3547	1,0111	-0,9007	-0,7965
98	-1,3173	-0,0349	0,1453	0,1662

99	-0,1961	-0,2941	0,4044	-0,955
100	-0,1961	-0,2941	0,4044	-0,955
101	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
102	-1,3173	-0,0349	0,1453	0,1662
103	0,6236	0,6251	-1,2866	0,1817
104	0,6236	0,6251	-1,2866	0,1817
105	0,6236	0,6251	-1,2866	0,1817
106	-0,1961	-0,2941	0,4044	-0,955
107	-0,1961	-0,2941	0,4044	-0,955
108	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
109	0,7947	2,4103	0,4985	0,3529
110	-1,3173	-0,0349	0,1453	0,1662
111	-1,3173	-0,0349	0,1453	0,1662
112	-0,1961	-0,2941	0,4044	-0,955
113	-1,3173	-0,0349	0,1453	0,1662
114	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
115	0,9532	1,1051	1,8036	0,1943

116	0,6236	0,6251	-1,2866	0,1817
117	-0,3547	1,0111	-0,9007	-0,7965
118	-0,3391	-0,4208	-0,2406	1,1444
119	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
120	-1,3173	-0,0349	0,1453	0,1662
121	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
122	-1,3173	-0,0349	0,1453	0,1662
123	-0,1961	-0,2941	0,4044	-0,955
124	-1,3173	-0,0349	0,1453	0,1662
125	0,7947	2,4103	0,4985	0,3529
126	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
127	-0,3391	-0,4208	-0,2406	1,1444
128	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
129	-0,3547	1,0111	-0,9007	-0,7965
130	-0,1961	-0,2941	0,4044	-0,955
131	-0,3547	1,0111	-0,9007	-0,7965
132	0,9532	1,1051	1,8036	0,1943

133	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
134	-0,1961	-0,2941	0,4044	-0,955
135	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
136	0,9532	1,1051	1,8036	0,1943
137	0,6236	0,6251	-1,2866	0,1817
138	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
139	-1,3173	-0,0349	0,1453	0,1662
140	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
141	-0,3391	-0,4208	-0,2406	1,1444
142	-1,3173	-0,0349	0,1453	0,1662
143	0,7947	2,4103	0,4985	0,3529
144	-1,3173	-0,0349	0,1453	0,1662
145	-0,3391	-0,4208	-0,2406	1,1444
146	-0,3547	1,0111	-0,9007	-0,7965
147	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
148	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
149	0,6236	0,6251	-1,2866	0,1817

150	-0,3391	-0,4208	-0,2406	1,1444
151	-1,3173	-0,0349	0,1453	0,1662
152	0,9532	1,1051	1,8036	0,1943
153	0,6236	0,6251	-1,2866	0,1817
154	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
155	-1,3173	-0,0349	0,1453	0,1662
156	-1,3173	-0,0349	0,1453	0,1662
157	0,6236	0,6251	-1,2866	0,1817
158	-0,1961	-0,2941	0,4044	-0,955
159	-1,3173	-0,0349	0,1453	0,1662
160	0,6236	0,6251	-1,2866	0,1817
161	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
162	-0,3391	-0,4208	-0,2406	1,1444
163	-0,168	1,3643	1,5445	1,3155
164	-1,3173	-0,0349	0,1453	0,1662
165	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
166	-0,1961	-0,2941	0,4044	-0,955

167	-0,3391	-0,4208	-0,2406	1,1444
168	-0,3547	1,0111	-0,9007	-0,7965
169	-0,3391	-0,4208	-0,2406	1,1444
170	-0,3391	-0,4208	-0,2406	1,1444
171	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
172	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
173	0,9532	1,1051	1,8036	0,1943
174	-0,3547	1,0111	-0,9007	-0,7965
175	-0,168	1,3643	1,5445	1,3155
176	0,9532	1,1051	1,8036	0,1943
177	-1,3173	-0,0349	0,1453	0,1662
178	-0,1961	-0,2941	0,4044	-0,955
179	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
180	-0,1961	-0,2941	0,4044	-0,955
181	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
182	-0,1961	-0,2941	0,4044	-0,955
183	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232

184	0,6236	0,6251	-1,2866	0,1817
185	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
186	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
187	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
188	-0,1961	-0,2941	0,4044	-0,955
189	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
190	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
191	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
192	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
193	0,7821	-0,68	0,0185	0,0232
194	-0,1961	-0,2941	0,4044	-0,955

Annexe 3. Questionnaire d'enquête

Enquête sur les pratiques de ressources humaines dans les entreprises multinationales opérant en Belgique

Questionnaire principal

Multinationales étrangères

Bonjour, Mr/Mme [Nom du DRH ou de la personne référencée lors de l'entretien téléphonique] mon nom est ……., je suis chercheuse à l'UCL et je réalise cette recherche sur la gestion des ressources humaines dans les entreprises multinationales, en collaboration avec des collègues de l'UCL et de la KULeuven. La recherche s'inscrit dans un programme international auquel collaborent des universités de plusieurs pays (Canada, Irlande, Espagne, Grande-Bretagne, entre autres). Je vous remercie d'avoir accepté de participer à cette enquête.

L'entretien durera approximativement 60 minutes. Nous nous engageons à respecter les principes d'anonymat et de confidentialité et vous garantissons que les résultats de cette enquête seront utilisés pour la recherche scientifique uniquement.

Au cours de cet entretien, je vais vous poser des questions sur les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines de votre entreprise au niveau belge ainsi qu'au niveau global. Plus spécifiquement, nous allons aborder ensemble des thématiques telles que la gestion des performances, la rémunération des travailleurs, la formation, l'apprentissage organisationnel, les relations collectives du travail dans l'entreprise, la communication interne ou encore la participation des travailleurs.

Cette enquête est de grande envergure puisque notre objectif est d'interroger des DRH dans quelques 350 entreprises en Belgique. Cela permettra, notamment, d'avoir une vision des grandes tendances en matière des pratiques d'emploi dans les entreprises multinationales en Belgique. Si vous le désirez, nous vous enverrons un rapport exclusif présentant les résultats de cette enquête.

Nous nous engageons à respecter les principes d'anonymat et de confidentialité et vous garantissons que les résultats de cette enquête seront utilisés pour la recherche scientifique uniquement.

Afin de respecter la contrainte temporelle (60min) nous allons effectuer un entretien « directif », c'est-à-dire que pour chaque question, des modalités de réponses vous seront proposées. A la fin de cet entretien, vous aurez la possibilité de rajouter l'une ou l'autre commentaire, si vous le souhaitez

S. Profil du répondant (procédure de sélection)

LIRE A VOIX HAUTE : Dans cette première partie, j'aimerais vérifier avec vous quelques informations importantes.

S3a. Quel est le titre exact de votre fonction ? _____

S3b.Diriez-vous que votre fonction est équivalente à la fonction de… ? LIRE A HAUTE VOIX ET NE CODER QU'UNE SEULE REPONSE

1. Directeur niveau n du service du personnel/des RH
2. Directeur niveau (n-1) du service du personnel/ des RH
3. Directeur niveau (n-2) du service du personnel/des RH
4. Aucune de ces propositions – Terminez l'entretien. LIRE A VOIX HAUTE : *Merci du temps que vous m'avez accordé mais pour la cohérence de l'ensemble de l'enquête j'ai besoin de parler à la personne qui assurer la responsabilité de l'ensemble des missions de GRH dans votre entreprise.*

S4. Où êtes-vous basé-e ?

LIRE AVOIX HAUTE :

1. Au siège central belge de l'entreprise multinationale
2. Dans une unité d'exploitation belge
3. Autre [précisez, svp] : _____

S5. A quel niveau avez-vous des responsabilités en matière de politique RH ? MONTREZ LA CARTE S5 ET COCHEZ PLUSIEURS PROPOSITIONS SI NECESSAIRE

1. Au niveau global
2. Au niveau supranational (ex.opérations pour l'Europe ou le Benelux)
3. Au niveau national belge
4. Au niveau subnational (ex. pour la région de Bruxelles-Capital, la Flandre ou la Wallonie)
5. Au niveau de votre unité d'exploitation uniquement
6. Autre [précisez, svp] : _____

S6. Concernant la nationalité de l'entreprise multinationale, pouvez-vous me confirmer que l'entreprise est entièrement ou majoritairement détenue par des actionnaires ou par une entreprise à l'étranger ?

LIRE A VOIX HAUTE : *Par 'majoritairement détenue', nous entendons que plus de 50% des parts sont détenues par une entreprise ayant son siège social à l'étranger.*

1. Oui – allez à la S7
2. Non – terminez l'entretien et sélectionnez le questionnaire pour les entreprises multinationales belges

S7. Pouvez-vous me confirmer que le siège social de la maison-mère est situé au/à [Réponse à Q4b] ?

LIRE A VOIX HAUTE : *Par maison-mère nous entendons l'entreprise, le fonds ou la personne qui contrôle, avec plus de 50% des voix et en dernier ressort, les opérations belges.*

1. Oui – allez à la S9
2. Non – allez à la S8

S8. Dans quel pays est situé le siège social de la maison-mère ?

UN SEUL CODE. MONTREZ LES CARTES S8A ET S8B. SI LA REPONSE SE TROUVE DANS LA LISTE S8B, PRECISEZ QU'IL S'AGIT ICI DU SIEGE 'OPERATIONNEL'

1. AFRIQUE DU SUD
2. ALLEMAGNE
3. ARGENTINE
4. AUSTRALIE
5. AUTRICHE
6. BELGIQUE – CHANGEZ DE QUESTIONNAIRE
7. CANADA
8. CHINE
9. DANEMARK
10. ESPAGNE
11. ETATS-UNIS D'AMERIQUE
12. FINLANDE
13. FRANCE
14. ILES VIERGES
15. IRLANDE
16. ITALIE
17. JAPON
18. LUXEMBOURG
19. MALAISIE
20. NORVEGE
21. PAYS-BAS
22. ROYAUME-UNI
23. SINGAPOUR
24. SUEDE
25. SUISSE
26. TAIWAN
27. AUTRE (SPECIFIEZ, SVP):_____

CARTE S8B:

ANGUILLA	BAHAMAS	BELIZE	BERMUDE
ILES CAYMANS	GUERNSEY	ILES DE MAN	JERSEY
MALTE	MONTSERRAT	ANTILLES HOLLANDAISES	PANAMA
SAINT MARIN	ILES VIERGES AMERICAINES	ANTILLES FRANÇAISES	

SI LE SIEGE CENTRAL EST BASE EN BELGIQUE (CODE 6), CHANGEZ DE QUESTIONNAIRE. SINON, CONTINUEZ.

S9. L'entreprise multinationale est-elle publique ou semi-publique ?
1. Oui
2. Non

S10. Pouvez-vous me confirmer que dans le monde (y compris la Belgique), l'effectif total pour l'entreprise multinationale s'élève à [réponse à Q6] ?

LIRE A HAUTE VOIX : *Par effectif total je vous demande de ne considérer que les travailleurs réguliers c'est-à-dire, tous les travailleurs à l'exception des travailleurs intérimaires et occasionnels*.

1. Oui – allez à la S11b
2. Non – allez à la S11a

S11a. Dans le monde, quel est l'effectif total pour l'entreprise multinationale ?

LIRE A HAUTE VOIX : *Par effectif total je vous demande de ne considérer que les travailleurs réguliers c'est-à-dire, tous les travailleurs à l'exception des travailleurs intérimaires et occasionnels*.

_____ (réponse entre 1 et 2 000 000)

99. Ne sait pas

SI LA PERSONNE NE SAIT PAS REPONDRE, MONTREZ LA CARTE S11a

1. Moins de 100 travailleurs
2. Entre 100 et 499 travailleurs
3. Entre 500 et 999 travailleurs
4. Entre 1000 et 4999 travailleurs
5. Plus de 5000 travailleurs

DEMANDEZ SI LA REPONSE EST LE CODE 1 OU 2 à S11a :

Pouvez-vous me confirmer que l'entreprise multinationale compte moins de 500 travailleurs dans le monde ?

1. Oui – terminez l'entretien. LIRE A VOIX HAUTE : *Merci du temps que vous m'avez accordé jusqu'ici mais notre enquête ne concerne que les EMNs de minimum 500 travailleurs dans le monde*
2. Non – retournez à la question S11a

DEMANDEZ S'IL Y A PLUS DE 500 TRAVAILLEURS DANS LE MONDE – CODE 3 à 5 A S11a :

S11b. Pouvez-vous me confirmer que l'effectif total pour l'entreprise multinationale en Belgique s'élève à [réponse à Q5] ?

LIRE A HAUTE VOIX : *Par effectif total je vous demande de ne considérer que les travailleurs réguliers c'est-à-dire, tous les travailleurs à l'exception des travailleurs intérimaires et occasionnels*.

1. Oui – allez à la section suivante
2. Non – allez à la S11c

S11c. En Belgique, quel est l'effectif total pour l'entreprise multinationale ?

LIRE A HAUTE VOIX : *Par effectif total je vous demande de ne considérer que les travailleurs réguliers c'est-à-dire, tous les travailleurs à l'exception des travailleurs intérimaires et occasionnels*.

_____ (réponse entre 1 et 1 000 000)

99. Ne sait pas

SI LA PERSONNE NE SAIT PAS REPONDRE, MONTREZ LA CARTE S11c :

1. Moins de 100 travailleurs
2. Entre 100 et 499 travailleurs
3. Entre 500 et 999 travailleurs
4. Entre 1000 et 4999 travailleurs
5. Plus de 5000 travailleurs

DEMANDEZ SI LA PERSONNE REPOND 1 à S11c :

Pouvez-vous me confirmer que l'entreprise multinationale compte moins de 100 travailleurs en Belgique ?

1. Oui – terminez l'entretien. LIRE A VOIX HAUTE : *Merci du temps que vous m'avez accordé jusqu'ici mais notre enquête ne concerne que les EMNs de minimum 100 travailleurs en Belgique*
2. Non – retournez à la question S11c

A. Profile de l'entreprise multinationale et ses activités en Belgique

LIRE A VOIX HAUTE : Cette section introductive traite du profil de l'entreprise multinationale et aborde des questions sur ses activités dans le monde mais également sur les opérations en Belgique.

A1. Dénominations/appellations

A1a. Quel est le nom de l'entreprise multinationale en Belgique ou des opérations belges de la multinationale pour laquelle/lesquelles vous travaillez ?

LIRE A VOIX HAUTE : *Par « entreprise multinationale en Belgique », j'entends toutes les activités de l'entreprise multinationale sur le territoire belge*.

PRECISEZ SI NECESSAIRE : *S'il y a plus d'une entreprise ou plusieurs activités en Belgique, demandez le nom de l'entreprise la plus importante en termes d'effectifs.*

_____ (nom de l'entreprise)

A1b. Pouvez-vous me confirmer que le nom de l'entreprise multinationale est [nom dans le fichier Excel ou nom sur le questionnaire] ?

1. Oui
2. Non

SI LA REPONSE EST 'NON' DEMANDEZ :

Quel est le nom de votre entreprise multinationale ? _____ [nom de l'entreprise]

DEMANDEZ A TOUS :

A1c. Si l'on considère l'entreprise multinationale en Belgique, y a-t-il un seul et unique siège central pour l'ensemble des activités belges ?

1. Oui, il existe un seul siège central
2. Non, il n'y a pas qu'un seul et unique siège central pour l'ensemble des activités en Belgique

A1d. Etes-vous en mesure de répondre aux questions sur les politiques et les pratiques RH, pour l'ensemble des unités d'exploitation appartenant à [nom de l'entreprise multinationale] en Belgique ou bien préférez-vous répondre uniquement pour une partie de ses activités belges ou même pour une division en particuliers ?

1. Toutes les unités d'exploitation appartenant de l'entreprise multinationale en Belgique
2. Une partie de ses activités ou une seule division

SI LA REPONSE EST CODE 1 à A1d, DEMANDEZ :

A1e. Pour la suite de l'entretien, j'aimerais que vous pensiez à l'ensemble des activités de [nom de l'entreprise multinationale] en Belgique. Comment les nommeriez-vous… ?

SI LE REPONDANT VOUS DONNE LE NOM DE L'ENTREPRISE, VEUILLEZ INDIQUER «L'ENTREPRISE EN BELGIQUE» ENTRE PARENTHESES APRES LE NOM DE L'ENTREPRISE

LIRE A HAUTE VOIX :

1. Les activités belges
2. L'entreprise en Belgique
3. Autre : [spécifiez, svp] : _____

DEMANDEZ SI LA REPONSE EST CODE 2 à A1d :

A1f. Comment préférez-vous nommer cette partie des activités ou cette division ?

_____

VEUILLEZ INDIQUER «L'ENTREPRISE EN BELGIQUE» ENTRE PARENTHESES APRES LE NOM DE L'ENTREPRISE

<u>A2. Le répondant</u>

A2a. Depuis combien d'années travaillez-vous pour [nom de l'entreprise multinationale] ?

LIRE A HAUTE VOIX : *Veuillez arrondir à l'année près.*

Entrez le nombre d'années (min 1, max 50) : _____

A4. La présence en Belgique

A4a. Je vous demande maintenant de songer au premier investissement important de l'entreprise multinationale en Belgique (ignorez les opérations commerciales mineures). Quand est-ce que l'entreprise multinationale s'est établie pour la première fois en Belgique ?

_____ (nombre d'années)

A4b. Était-ce sous la forme d'… ? LIRE A VOIX HAUTE :

1. une implantation « ex nihilo »
2. une acquisition
3. une fusion
4. autre [précisez, svp] :_____

DEMANDEZ SI LA REPONSE EST CODE 2 OU 3 (VOIRE 4) à A4b :

A4c. Depuis combien de temps [réponse à A1e ou A1f] font-elles/fait-elle partie intégrant de la maison-mère actuelle?

LIRE A HAUTE VOIX : *Veuillez arrondir à l'année près.*

Entrez le nombre d'années (min 1, max 200) : _____

A5. La structure de l'entreprise multinationale

A5a. L'entreprise multinationale est-elle structurée selon… ?

MONTREZ LA FICHE A5 ET COCHEZ PLUSIEURS PROPOSITIONS SI NECESSAIRE

5. une division internationale de ses activités qui est basée sur les produits, les services ou les marques
6. une division régionale (ex. Europe ou Benelux)
7. une division par activité (ex. production, R&D, vente, etc.)
8. les filiales nationales
9. autre [précisez, svp] :_____
10. aucune des réponses proposées

99. Ne sait pas

DEMANDEZ SI PLUSIEURS PROPOSITIONS ONT ÉTÉ COCHEES EN A5a :

A5b. Une de ces divisions/filiales est-elle plus importante qu'une autre au sein de l'entreprise multinationale ? Par « importante » j'entends la division/filiale ayant le plus d'influence au sein de la structure internationale de l'entreprise multinationale.

1. Oui
2. Non

99. Ne sait pas

SI LA REPONSE EST 'OUI' à A5b, DEMANDEZ :

A5c. Quelle division/filiale est-elle la plus importante ?

CAPI AFFICHE LES CODES MENTIONNES EN A5a

DEMANDEZ SI LA REPONSE EST « DIVISION INTERNATIONALE BASEE SUR LES PRODUITS, SERVICES OU MARQUES » - CODE 1- EN A5a :

A5d. Certaines de ces divisions internationales basées sur les produits, les services ou les marques ont-elles leur siège social en Belgique ?

1. Oui
2. Non

99. Ne sait pas

DEMANDEZ SI LA REPONSE EST « DIVISION REGIONALE » EN A5a :

A5e. Dans quel pays le siège central de la division régionale de vos activités belges est-il situé ?

MONTREZ LA CARTE A5e :

1. Allemagne
2. France
3. Luxembourg
4. Pays-Bas
5. Autre pays européen [précisez, svp] :_____
6. Autre pays non européen [précisez, svp] :_____

DEMANDEZ A TOUS :

A5f. Dans combien de pays, Belgique y compris, l'entreprise multinationale possède-t-elle des sites d'exploitation ?

_____ (exact number)

A5g. Combien de sites d'exploitation [réponse à A1e ou A1f] compte-t-elle/comptent-elles, en Belgique ?

LIRE A VOIX HAUTE SI NECESSAIRE : *Un site d'exploitation est un lieu où sont basés de manière permanente au minimum deux membres du personnel.*

_____ (exact number)

B. La Structure de la fonction RH

LIRE A VOIX HAUTE : Cette section concerne l'organisation de la gestion des ressources humaines dans [réponse à A1e ou A1f] et dans l'entreprise multinationale.

B1. La fonction RH en Belgique

B1a. Combien de directeurs, vous y compris, consacre(nt) la majorité de leur temps à la gestion des ressources humaines dans [réponse à A1e ou A1f] ?

Indiquez le nombre de directeur(s) : _____

99. Ne sait pas

B1b. Parmi ceux-ci, combien de ces directeurs travaillent…

Indiquez le nombre de directeur :

99. Ne sait pas

i. au siège central belge ? : _____
ii. dans d'autres unités d'exploitation en Belgique ? : _____

B2. Collecte de données en matière de ressources humaines

B2a. Lesquels de ces différents aspects au sein de [réponse à A1e ou A1f], font-ils l'objet d'un contrôle par un niveau de supervision hiérarchique supérieur (ex. siège central global, d'une division internationale ou siège central européen, basé en Belgique ou ailleurs)?

MONTREZ LA FICHE B2a ET COCHEZ PLUSIEURS PROPOSITIONS SI NECESSAIRE

1. Les avantages sociaux et salariaux des directeurs
2. La progression de carrière des directeurs
3. L'ensemble des coûts salariaux
4. Les effectifs (nombre de travailleurs)
5. Le roulement ou la rotation externe du personnel
6. L'absentéisme
7. La productivité des travailleurs
8. La diversité au sein du personnel (ex. en termes de genre, d'ethnicité, de handicaps, etc.)
9. Le comportement et la satisfaction des travailleurs
10. Autre (spécifiez, svp) :_____
11. Aucun de ces points ne fait l'objet d'un contrôle par un niveau de supervision hiérarchique supérieur

99. Ne sait pas

B2b. L'entreprise multinationale utilise-t-elle des progiciels intégrés pour la gestion des RH, tels que Peoplesoft ou SAP HR, contenant des données relatives à l'ensemble du personnel dans le monde ?

1. Oui (autre, précisez, svp)
2. Non

99. Ne sait pas

B3. La formation des politiques RH à travers les pays

B3a. Existe-t-il un organe au sein de l'entreprise multinationale, tel qu'un comité composé de hauts dirigeants, où des politiques RH sont élaborées pour ensuite être appliquées conjointement dans plusieurs pays ?

1. Oui
2. Non

99. Ne sait pas

SI REPONSE 'OUI' A B3a, POSEZ LA QUESTION B3b. SINON ALLEZ A LA QUESTION B4.

B3b. Y a-t-il une personne provenant de [réponse à A1e ou A1f] faisant partie de ce comité ?

1. Oui
2. Non

99. Ne sait pas

B4. Coordination entre les responsables RH de différents pays

B4a. Au sein de de l'entreprise multinationale, les responsables de ressources humaines des différents pays se rencontrent-ils de manière systématique (dans le cadre de conférences ou de groupes de travail, par exemple) ?

1. Oui
2. Non

99. Ne sait pas

Si OUI A LA QUESTION B4a, POSEZ LA QUESTION B4aa SINON ALLEZ DIRECTEMENT A LA QUESTION B5.

B4ai. Les responsables de ressources humaines des différents pays se rencontrent-ils… ?

LIRE A VOIX HAUTE

i. Au niveau global ?
   1. Oui
   2. Non

   99. Ne sait pas

ii. Au niveau régional ? (ex. divisions européenne, nord-américaine ou asiatique)
   1. Oui
   2. Non

   99. Ne sait pas

SI REPONSE 'OUI' A B4a, POSEZ LA QUESTION B4b. SINON ALLEZ A LA QUESTION B5.

B4b. Par rapport aux modalités suivantes, à quelle fréquence les responsables des différents pays sont-ils en contact ?

MONTRER LA LISTE B4b. INDIQUEZ UNE REPONSE POUR CHAQUE MODALITE.

PROGRAMMEUR: CONFIGURER SUR UNE ECHELLE

1= SUR BASE HEBDOMADAIRE 2= SUR BASE MENSUELLE 3= SUR BASE TRIMESTRIELLE 4= SUR BASE ANNUELLE 5= EN FONCTION DES BESOINS 6=JAMAIS 7=AUTRE (Spécifiez) 99. Ne sait pas
1. Des réunions de travail 2. Des conférences internationales 3. Des groupes de travail 4. Des rencontres virtuelles (ex. vidéo conférences) 5. Autres (précisez, svp)

B6. Services partagés dans le secteur RH

B6b. La fonction RH au sein de [réponse à A1e ou A1f] fait-elle appel à des « centres de services partagés » mis en place par l'entreprise à un niveau global ou régional ?

Par « centres de services partagés », nous faisons référence à des unités spécialisées fournissant des services dans le domaine de la RH à des unités ou des divisions opérationnelles à travers différents pays.

1. Oui
2. Non

99. Ne sait pas

B7. Transfert du personnel à travers les sites

B7a. Combien de membres du comité de direction de l'entreprise multinationale proviennent … ?

LIRE A VOIX HAUTE

i. De Belgique
ii. D'un pays dans lequel l'entreprise multinationale est opérationnelle
iii. D'un pays tiers

Indiquez un chiffre :_____ (min 1, max 5)

99. Ne sait pas

C. Composition de la main-d'œuvre

LIRE A VOIX HAUTE : Cette section comporte des questions concernant trois catégories/groupes de travailleurs faisant partie de l'effectif en Belgique. Ces trois groupes sont définis sur cette fiche.

LIRE A VOIX HAUTE LA FICHE DE PRESENTATION DES GROUPES

- Les directeurs sont des travailleurs chargés de la gestion de l'entreprise, d'un département, d'une (sous-)division ou encore d'une activité spécifique de l'organisation. Leurs tâches principales consistent à coordonner et diriger le fonctionnement de l'organisation. En d'autres termes, les directeurs sont les personnes situées au-dessus du premier niveau de supervision.
- La catégorie socio-professionnelle (CSP) la plus importante, Nous considérons ici les employés, les ouvriers ou les cadres, à l'exception du personnel de direction.
- Le groupe-clé correspond aux travailleurs dont la fonction est cruciale par rapport à l'activité principale de l'entreprise et par rapport à ses compétences propres. Par exemple, le groupe-clé peut être constitué de chercheurs, de concepteurs de produits, de développeurs de nouveaux marchés, de gestionnaires de fortunes, d'électriciens, de mécaniciens, de soudeurs, etc. Nous ne faisons pas référence, ici, à un sous-groupe de directeurs, même si certains membres du groupe peuvent également faire partie du personnel de direction.

Remarque : Il se peut que tous les membres du personnel ne correspondent pas à une de ces trois catégories et que certains travailleurs fassent à la fois partie du groupe-clé et de la CSP la plus importante.

Pour commencer, j'aimerais vous poser des questions concernant les directeurs. Par directeurs, nous entendons la catégorie de travailleurs responsables de la gestion de l'entreprise, d'un département, d'une (sous-)division ou encore d'une activité spécifique de l'organisation. Leurs tâches principales consistent à coordonner et diriger le fonctionnement de l'organisation.

REMARQUE : SI LE REPONDANT EST RETICENT QUANT A LA DEFINITION DONNEE, IL PEUT ETRE UTILE DE LIRE CECI :

Nous ne souhaitons pas inclure les personnes ayant une fonction de premier niveau de supervision des travailleurs, tels que les brigadiers ou contremaîtres, même si leur fonction peut parfois inclure le mot « manager ». De même, nous incluons toutes les personnes dont la fonction correspond aux tâches définies pour la fonction de directeur, même si leur fonction ne comprend pas le terme de « directeur » ou de « manager ».

C1a. Pouvez-vous me confirmer que ces trois groupes/catégories définies font sens dans [réponse à A1e ou A1f] ?

1. Oui
2. Non

SI 'NON', DEMANDEZ QUE LA PERSONNE VOUS DONNE UNE BREVE DEFINITION DE « CADRE » ET ECRIVEZ-LA :

_____
_____
_____

C1b. Approximativement, combien y a-t-il de directeurs pour [réponse à A1e ou A1f] ?

REMARQUE : SI LE REPONDANT EPROUVE DES DIFFICULTES, ALORS, UNE ESTIMATION EST ACCEPTABLE. SI LE REPONDANT N'EST PAS CAPABLE DE FOURNIR UNE ESTIMATION, ALORS DEMANDEZ-LUI DE DONNER UN INTERVALLE DE VALEUR

Indiquez le nombre : _____ (Min 1, Max 10000)

99. Ne sait pas

SI LA PERSONNE REPOND 'SAIT PAS', PROPOSEZ UN INTERVALLE DE VALEURS SUR LA FICHE C1b :

1. 1-9
2. 10-24
3. 25-49
4. 50-99
5. 100-199
6. 200-249
7. 250-299
8. 300-399
9. 400-499
10. 500+

99. Ne sait pas

C1c. Le second groupe de travailleurs auquel nous faisons référence au sein de [réponse à A1e ou A1f], correspond à la catégorie socio-professionnelle (CSP) la plus importante, en termes d'effectifs. En abrégé, nous le nommerons CSPI. Il peut s'agir des ouvriers, des employés ou des cadres, à l'exception du personnel de direction. Ce groupe inclut les personnes travaillant sur une base régulière et exclut donc les travailleurs intérimaires et les travailleurs occasionnels.

Quelle est la CSPI dans [réponse à A1e ou A1f] ? LIRE A VOIX HAUTE :

1. Employés
2. Ouvriers
3. Cadres

C1d. Constituent-ils également la CSPI au sein de l'entreprise multinationale ?

1. Oui
2. Non

99. Ne sait pas

C1e. Combien y a-t-il de/d' [réponse à C1c] dans [réponse à A1e ou A1f] ?

REMARQUE : SI LE REPONDANT EPROUVE DES DIFFICULTES, ALORS, UNE ESTIMATION EST ACCEPTABLE. SI LE REPONDANT N'EST PAS CAPABLE DE FOURNIR UNE ESTIMATION, ALORS DEMANDEZ-LUI DE DONNER UN INTERVALLE DE VALEUR

Indiquez le nombre : _____ (Min 1, Max 50000)

99. Ne sait pas

SI LA PERSONNE REPOND 'SAIT PAS', PROPOSEZ UN INTERVALLE DE VALEURS SUR LA FICHE C1e :

1. 1-9
2. 10-24
3. 25-49
4. 50-99
5. 100-249
6. 250-499
7. 500-749
8. 750-999
9. 1000-2999
10. 3000-4999
11. 5000+

99. Ne sait pas

C1f. Le groupe-clé a été défini comme étant le groupe de travailleurs dont la fonction est cruciale par rapport à l'activité principale de l'entreprise et par rapport à ses compétences propres. Par exemple, le groupe-clé peut être constitué de chercheurs, de concepteurs de produits, de développeurs de nouveaux marchés, de gestionnaires de fortunes, d'électriciens, de mécaniciens, de soudeurs, etc. Nous ne faisons pas référence, ici, à un sous-groupe de directeurs, même si certains membres du groupe peuvent également faire partie du personnel de direction.

Pouvez-vous identifier un groupe-clé dans [réponse à A1e ou A1f] ?

LIRE A VOIX HAUTE SI NECESSAIRE : *S'il y a plus d'un groupe-clé, veuillez, svp, considérer le groupe qui est le plus singulier en termes de compétences et de rareté sur le marché du travail. S'il est difficile de faire un choix entre ces groupes, veuillez choisir le groupe composé du plus grand nombre de travailleurs.*

1. Oui
2. Non

99. Ne sait pas

SI OUI à C1f, POSEZ LA QUESTION

C1fi. Identifiez-vous un seul ou plusieurs groupes-clés?

1. Un seul groupe-clé
2. Plusieurs groupes-clés

DEMANDEZ S'IL Y A PLUS D'UN GROUPE :

C1ff. S'il y a plus d'un groupe-clé, pouvez-vous me confirmer que celui auquel vous pensez est le plus singulier en termes de compétences et de rareté ou bien le plus nombreux en termes d'effectifs ?

1. Le plus unique en termes de compétences et de rareté
2. Le plus nombreux en termes d'effectifs
3. Les deux

DEMANDEZ SI CODE OUI A LA QUESTION C1F SINON, ALLEZ A LA QUESTION C1j

C1g. Comment nommeriez-vous ce groupe-clé ?

Indiquez le nom : _____

C1h. Approximativement, combien y a-t-il de travailleurs dans ce groupe, parmi [réponse à A1e ou A1f] ?

REMARQUE : SI LE REPONDANT EPROUVE DES DIFFICULTES, ALORS, UNE ESTIMATION EST ACCEPTABLE. Indiquez le nombre : _____ (Min 1, Max 50000)

99. Ne sait pas

SI LE REPONDANT N'EST PAS CAPABLE DE FOURNIR UNE ESTIMATION, ALORS DEMANDEZ-LUI DE DONNER UN INTERVALLE DE VALEUR SUR LA FICHE C1H :

1. 1-9
2. 10-24
3. 25-49
4. 50-99
5. 100-199
6. 200-249
7. 250-499
8. 500-749
9. 750-999
10. 1000-2999
11. 3000-4999
12. 5000+

99. Ne sait pas

C1i. Combien de personnes, dans ce groupe-clé, ont-elles des responsabilités managériales ? LIRE A VOIX HAUTE :

1. Toutes
2. Certaines
3. Aucune

C1j. Maintenant, je vais vous demander de penser à l'ensemble des travailleurs dans [réponse à A1e ou A1f]. Approximativement, combien de personnes parmi l'ensemble de ces travailleurs… ? LIRE A VOIX HAUTE :

i. travaillent à temps partiel

Indiquez un nombre : _____ (Min 0, Max 50000)

ii. sont des femmes

Indiquez un nombre : _____ (Min 0, Max 50000)

iii. ont un diplôme universitaire

Indiquez un nombre : _____ (Min 0, Max 50000)

C1k. Parmi l'ensemble de ces travailleurs, combien sont-ils situés dans les régions suivantes ? LIRE A VOIX HAUTE

i. Région de Bruxelles-Capitale

Indiquez un nombre : _____ (Min 0, Max 50000)

ii. Région flamande : _____

Indiquez un nombre : _____ (Min 0, Max 50000)

iii. Région wallonne : _____

Indiquez un nombre : _____ (Min 0, Max 50000)

LIRE A VOIX HAUTE : Les quatre sections suivantes de ce questionnaire se concentrent sur les politiques et les pratiques RH, pour chacune des deux catégories de travailleurs : les directeurs et les [réponse à C1c]. Nous ne poserons plus de questions concernant le « groupe-clé » parmi les travailleurs.

D. Gestion de la rémunération et de la performance

LIRE A VOIX HAUTE : Maintenant, j'aimerais vous poser des questions concernant les pratiques en matière de rémunération, de gestion et d'évaluation de la performance pour les directeurs et les [réponse à C1c] *au sein de* [réponse à A1e ou A1f]. *Nous commencerons par la gestion et l'évaluation des performances.*

D1a. Existe-t-il un système régulier et formel d'évaluation des performances dans [réponse à A1e ou A1f] ?

SI NECESSAIRE, LIRE A VOIX HAUTE : *Par système d'évaluation des performances, nous entendons un système annuel (ou plus fréquent) mettant en place des objectifs de performance individuelle, de même qu'un contrôle a posteriori de ces objectifs. S'il y a plus d'un site d'exploitation où les situations varient, veuillez vous référer au site d'exploitation le plus important ou le plus grand en termes de nombre de travailleurs.*

CODEZ POUR CHACUNE DES CATEGORIES :

i. Les [réponse à C1c] :

1. Oui
2. Non

99. Ne sait pas

ii. Les directeurs :

1. Oui
2. Non

99. Ne sait pas

SI LA REPONSE EST 'NON' POUR LES DEUX CATEGORIES DE TRAVAILLEURS, ALLEZ DIRECTEMENT A LA QUESTION D4

SI LA REPONSE EST ‘OUI’ POUR LES DEUX CATEGORIES DE TRAVAILLEURS, POSEZ LA QUESTION D1b

SI LA REPONSE EST OUI POUR UNE SEULE DES DEUX CATEGORIES, ALLEZ A LA QUESTION D3 ET POSEZ LA QUESTION UNIQUEMENT POUR LA CATEGORIE DE TRAVAILLEURS POUR LAQUELLE LA REPONSE EST ‘OUI’ A D1a :

D1b. Les [réponse à C1c] et les directeurs sont-ils couverts par … ?

LISEZ A VOIX HAUTE ET SELECTIONNEZ UNE SEULE REPONSE :

1. Un seul et même système d’évaluation intégré des performances
2. Un système d’évaluation des performances différent pour chacun des groupes/catégories

D2. Y-a-t-il une distribution forcée des résultats en termes de performance pour chacune des deux catégories de travailleurs, dans [réponse à A1e ou A1f] ?

LIRE A VOIX HAUTE : *Veuillez prendre en considération les politiques formelles et informelles*

SI LE REPONDANT N’EST PAR AU CLAIR AVEC LA SIGNIFICATION DE « DISTRIBUTION FORCEE », LIRE A VOIX HAUTE : *par distribution forcée, nous voulons dire qu’un certain pourcentage de travailleurs doit atteindre un niveau de performance préétabli.*

INDIQUEZ UNE REPONSE POUR CHACUN DES GROUPES

i. Les [réponse à C1c] :
   1. Oui
   2. Non

   99. Ne sait pas

ii. Les directeurs
   1. Oui
   2. Non

   99. Ne sait pas

POSER LA QUESTION SUIVANTE UNIQUEMENT POUR LES CATEGORIES DE TRAVAILLEURS POUR LESQUELLES IL EXISTE UN SYSTÈME D’EVALUATION DES PERFORMANCES – POUR QUI LA REPONSE EST ‘OUI’ A D1a :

D3. Les résultats de l’évaluation de performance sont-ils pris en considération lors des décisions en matière de licenciement ou de reclassement ?

LIRE A VOIX HAUTE :

i. Les [réponse à C1c] :
1. Oui,
2. Non

888. Pas applicable

SI ‘OUI’, DEMANDEZ :

D3ai Les résultats influencent-ils de manière formelle ou informelle les décisions en matière de reclassement ou de licenciement?

1. De manière formelle
2. De manière informelle

99. Ne sait pas.

ii. Les directeurs
1. Oui
2. Non

888. Pas applicable

99. Ne sait pas

D3aii. Si oui, les résultats influencent-ils de manière formelle ou informelle les décisions en matière de reclassement ou de licenciement?

3. De manière formelle
4. De manière informelle

99. Ne sait pas.

DEMANDEZ A TOUS :

D4. Je vous demande maintenant de penser au système d’évaluation des performances <u>des directeurs</u> dans [réponse à A1e ou A1f]. Quelle est le degré d’importance, sur une échelle de 1 à 5, par rapport à l’usage des systèmes d’évaluation suivants ?

MONTREZ LA FICHE D4 ET INDIQUEZ UNE SEULE REPONSE POUR CHACUN DES GROUPES

SI NECESSAIRE PRECISEZ : *Si une variété de systèmes est appliquée parmi les différents sites ou unités d'affaire, il faut répondre en fonction du système qui est le plus largement appliqué sur le plus grand nombre de directeurs.*

1= pas du tout important
2= peu important
3= moyennement important
4=important
5= très important
99. Ne sait pas

REITEREZ LA DEMANDE POUR CHACUNE DES AFFIRMATIONS SUIVANTES

i. Evaluation individuelle basée sur des résultats quantitatifs (ex. financiers ou chiffrés)
ii. Evaluation individuelle basée sur des résultats qualitatifs (ex. réalisation des tâches)
iii. Evaluation de groupe (ex. pour des sites ou unités d'affaire)
iv. Evaluation des compétences ou des aptitudes personnelles (ex. leadership ou compétences en matière d'innovation)
v. Comportement vis-à-vis des valeurs de l'entreprise

REMARQUE : POUR LES CATEGORIES DE TRAVAILLEURS POUR LESQUELLES IL EXISTE UN SYSTÈME D'EVALUATION DES PERFORMANCES – POUR QUI LA REPONSE EST 'OUI' A D1a :

D5. Y a-t-il un système périodique d'évaluation ascendante/ à 360° degré/ par des pairs, pour l'évaluation des performances de ces deux catégories de travailleurs au sein [réponse à A1e ou A1f],?

INDIQUEZ UNE REPONSE POUR CHACUN DES GROUPES

i. Les [réponse à C1c] :
   1. Oui
   2. Non

   99. Ne sait pas

ii. Les directeurs
   1. Oui
   2. Non

   99. Ne sait pas

LIRE A HAUTE VOIX : *A présent, je voudrais vous poser des questions en matière de gestion de la rémunération pour chacun des deux catégories de travailleurs.*

DEMANDEZ A TOUS LES REPONDANTS :

D6. Existe-t-il, pour chacune des catégories de travailleurs au sein de [réponse à A1e ou A1f], les avantages salariaux suivants ?

MONTREZ LA FICHE D6 ET INDIQUEZ UNE REPONSE POUR CHACUN DES GROUPES

i. Les [réponse à C1c] :

1. Un système de participation au capital de l'entreprise
2. Un système de participation aux bénéfices
3. Un plan d'options d'achat sur actions
4. Aucun des avantages ci-dessus
99. Ne sait pas

ii. Les directeurs

1. Un système de participation au capital de l'entreprise
2. Un système de participation aux bénéfices
3. Un plan d'options d'achat sur actions
4. Aucun des avantages ci-dessus
99. Ne sait pas

SI LE REPONDANT N'EST PAS AU CLAIR AVEC LA SIGNIFICATION DE 'PARTICIPATION AU CAPITAL DE L'ENTREPRISE', 'REDISTRIBUTION DES PROFITS', 'OPTION D'ACHAT SUR ACTIONS', LISEZ A VOIX HAUTE :

- *Un système de participation au capital de l'entreprise fait référence aux organisations qui établissent un fonds à travers lequel elles acquièrent des parts de propriété de l'entreprise pour le compte des travailleurs.*
- *Un système de participation aux bénéfices fait référence à une forme de récompense accordée aux travailleurs, en plus de leur salaire et de leurs bonus, et qui est dépendante du profit réalisé par l'entreprise.*
- *Un plan d'options d'achat sur actions permet aux salariés de l'entreprise d'exercer une option d'achat sur des actions de l'entreprise, souvent à un taux réduit.*

D7. Pour chacune des catégories de travailleurs dans [réponse à A1e ou A1f], existe-t-il un système de rémunération variable?

LIRE A VOIX HAUTE SI NECESSAIRE : *Par rémunération variable, nous entendons la partie du salaire qui serait attribuée en fonction du mérite du travailleur, de sa performance ou de ses résultats, ou encore, les bonus liés à la performance ou la rémunération au rendement.*

i. Les [réponse à C1c] :
1. Oui
2. Non

99. Ne sait pas

ii. Les directeurs
1. Oui
2. Non

99. Ne sait pas

SI LA REPONSE A D7 EST 'OUI' POUR LES [réponse à C1c] ET/OU LES DIRECTEURS, POSEZ LA QUESTION D8 LES CONCERNANT

SI LA REPONSE A D7 EST 'NON' POUR LES [réponse à C1c] ET LES DIRECTEURS, ALLEZ DIRECTEMENT A LA QUESTION D9.

D8. Pour les groupes de travailleurs dans [réponse à A1e ou A1f] qui reçoivent une part de salaire variable, quelle est l'importance des facteurs suivants pour la détermination de la part variable du salaire? Pour répondre, veuillez vous référer à l'échelle suivante.

VOIR LA FICHE D8. INDIQUEZ UNE REPONSE POUR CHACUN DES GROUPES DONT LA REPONSE EST 'OUI' A D7

LIRE A VOIX HAUTE *: Là où les pratiques varient au sein d'un même groupe ou catégorie de travailleurs, veuillez répondre pour la majorité des personnes au sein du groupe.*

1= pas du tout important
2=peu important
3=moyennement important
4=important
5= très important
99. Ne sait pas

	[réponse à C1c]	DIRECTEURS
	1-5	1-5
Performances individuelles		
Performances collectives (ex. d'une équipe, d'un département)		
Performances organisationnelles (ex. d'un site, une région ou de l'entreprise)		

DEMANDEZ

A TOUS LES REPONDANTS :

D9. Si l'on prend en considération un niveau organisationnel supérieur en dehors des strictes opérations belges (ex. siège central global, d'une division ou d'une région du monde), dans quelle mesure la détermination des politiques en matière de rémunération et de gestion des performances sont-elles laissées à la discrétion de [réponse à A1e ou A1f]? Pour répondre, veuillez vous référer à l'échelle suivante.

MONTREZ LA FICHE D9. INDIQUEZ UNE REPONSE POUR CHACUN DES GROUPES.

LIRE A VOIX HAUTE : *Dans certaines situations, le niveau organisationnel supérieur peut correspondre au siège européen ou à celui d'une division internationale mais basé en Belgique.*

REMARQUE : SI LA SITUATION VARIE EN FONCTION DES SITES OU DES UNITES D'EXPLOITATION EN BELGIQUE, DEMANDEZ AU REPONDANT DE CONSIDERER CE QUI EST EN VIGUEUR Là Où SE TROUVENT LES FONCTIONS-CLES DE L'ENTREPRISE TELLES QUE LE DEPARTEMENT FINANCIER, LA RECHERCHE ET LE DEVELOPPEMENT OU ENCORE, LA DIRECTION GENERALE DES OPERATIONS BELGES.

1= les opérations belges n'ont aucune marge de manœuvre (il est obligatoire d'y appliquer les politiques mises en place par un niveau organisationnel supérieur)

2= les opérations belges ont une faible marge de manœuvre

3= les opérations belges ont un peu de marge de manœuvre (des politiques peuvent être décidées dans le respect d'un cadre établi ou de lignes directrices élaborées par un niveau organisationnel supérieur)

4= les opérations belges ont assez bien de marge de manœuvre

5= les opérations belges ont une marge de manœuvre totale (il y a une autonomie totale dans la détermination des politiques)

Non applicable : il n'y a pas de séparation claire entre des niveaux organisationnels supérieurs (ex. siège globale, européen ou d'une division internationale)

	1	2	3	4	5	Ne sait pas
a. Un système de participation au capital de l'entreprise dans [réponse à A1e ou A1f]						
b. Un système d'évaluation des performances :						
iii. Pour les directeurs						
iv. Pour les [réponse à C1c]						
c. Un système de salaire variable						
iii. Pour les directeurs						

iv. Pour les [réponse à C1c]						

D10. En moyenne, pour chacune des catégories de travailleurs, quelle est la part (en pourcentage) de la masse salariale annuelle de [réponse à A1e ou A1f] qui comprend des éléments variables (ex. rémunération en fonction du mérite ou des résultats, bonus liés à la performance) ?

INDIQUEZ '0' SI LE GROUPE NE RECOIT PAS DE SALAIRE VARIABLE

i. Directeurs : _____ % de la masse salariale annuelle
ii. [réponse à C1c] : _____ % de la masse salariale annuelle

D11. Approximativement, quelle est la part, en pourcentage, de l'ensemble des coûts salariaux (salaires + autres avantages) de [réponse à A1e ou A1f] par rapport à l'ensemble des coûts opérationnels de [réponse à A1e ou A1f]?

INDIQUEZ UN POURCENTAGE : _____%

E. Formation, développement des compétences et apprentissage organisationnel

LIRE A VOIX HAUTE : Cette section comporte des questions en lien avec la formation, le développement des compétences et l'apprentissage organisationnel au sein [réponse à A1e ou A1f], *concernant les directeurs et* [réponse à C1c].

E1. Au cours de l'année dernière, quel pourcentage de la masse salariale totale de [réponse à A1e ou A1f] a été consacré à la formation et au développement des compétences?

INDIQUEZ UN CHIFFRE EN POURCENTAGE :

1. Pourcentage : _____%
2. Aucun

99. Ne sait pas

E2a. Existe-t-il une procédure formelle pour le remplacement des hauts dirigeants au sein de [réponse à A1e ou A1f]?

1. Oui - ALLEZ DIRECTEMENT A E2ai
2. Non - ALLEZ DIRECTEMENT A E3a

99. Ne sait pas - ALLEZ DIRECTEMENT A E3a

E2ai. Cette procédure est-elle d'application ailleurs dans l'entreprise multinationale ?

1. Oui
2. Non

99. Ne sait pas

E2b. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants, au sujet de la procédure de remplacement des hauts dirigeants de [réponse à A1e ou A1f] ? Pour répondre, veuillez vous référer à l'échelle suivante.

MONTREZ LA FICHE E2b. INDIQUEZ UN SEUL CHIFFRE PAR ENONCE

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

iv. L'entreprise privilégie les promotions internes plutôt que le recrutement externe pour les hauts dirigeants.
v. Les décisions relatives à la progression de carrière des hauts dirigeants au sein des opérations belges sont prises à l'étranger.
vi. Les plus hauts postes de direction au sein des opérations belges sont occupés par des personnes ayant travaillé dans le pays d'origine de l'entreprise multinationale.

E3a. Y a-t-il un programme de développement des compétences, propre à [réponse à A1e ou A1f], visant à former des travailleurs à « haut potentiel » ou des futurs hauts dirigeants?

1. Oui - ALLEZ DIRECTEMENT A E3b
2. Non - ALLEZ DIRECTEMENT A E3ai

99. Ne sait pas - ALLEZ DIRECTEMENT A E4a

SI 'non' à E3a :

i. L'entreprise multinationale a-t-elle un programme de développement des compétences qui est d'application pour les travailleurs à « haut potentiel » ou les futurs hauts dirigeants de [réponse à A1e ou A1f] ?
   1. Oui
   2. Non
   99. Ne sait pas

DEMANDEZ A TOUS :

E3b Dans quelle mesure les mécanismes suivants, destinés au développement des compétences des travailleurs à « haut potentiel » ou des futurs hauts dirigeants, sont-ils utilisés au sein de [réponse à A1e ou A1f] ? Pour répondre, veuillez vous référer à l'échelle suivante.

MONTREZ LA FICHE E3b. INDIQUEZ UN SEUL CHIFFRE PAR ENONCE

1 = Jamais utilisé 2=peu utilisé 3=moyennement utilisé 4=largement utilisé 5= Très largement utilisé

i. Affectation à l'étranger de courte durée (un an tout au plus)
ii. Affectation à l'étranger de longue durée (plus d'un an)
iii. Programme de formation sur la gestion internationale
iv. Evaluation des performances en fonction d'un ensemble de compétences de gestion au niveau mondial
v. Programme de qualification ou de perfectionnement (ex : MBA ou qualification professionnelle)

POSEZ A TOUS :

E4a. Actuellement, y a-t-il des expatriés au sein de [réponse à A1e ou A1f], en provenance du pays d'origine de la multinationale ou d'un pays tiers pour une affectation de longue durée (plus d'un an) ? SVP, veuillez considérer n'importe quel type d'affectation.

SI NECESSAIRE : *par « pays tiers », nous entendons tout pays, autre que la Belgique, dans lequel l'entreprise multinationale exerce des activités*

3. Oui
4. Non

99. Ne sait pas

SI 'NON' OU 'NE SAIT PAS' ALLEZ DIRECTEMENT A E5a

SI 'OUI, DEMANDEZ :

E4aa. Combien sont-ils, … ?

LIRE A VOIX HAUTE :

iii. Les expatriés en provenance du pays d'origine de la maison-mère ?
_____(INDIQUEZ UN CHIFFRE - 0 si aucun)

99. Ne sait pas

iv. Les expatriés en provenance de pays tiers
_____(INDIQUEZ UN CHIFFRE - 0 si aucun)

99. Ne sait pas

E5a. Actuellement, y a-t-il des travailleurs belges, au sein de [réponse à A1e ou A1f], qui sont affectés à l'étranger pour une période d'un an ou plus ?

3. Oui – allez à E5b
4. Non – allez à E6

99. Ne sait pas – allez à E6

E5b. Parmi ces personnes, combien ont été affectées … ? LIRE A VOIX HAUTE

i. au siège central de la maison-mère
_____(INDIQUEZ UN CHIFFRE - 0 si aucun)

99. Ne sait pas

ii. ailleurs au sein de l'entreprise multinationale
_____(INDIQUEZ UN CHIFFRE - 0 si aucun)

99. Ne sait pas

E6. Concernant les [réponse à C1c] dans [réponse à A1e ou A1f], dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ? Pour répondre, veuillez vous référer à l'échelle suivante.

MONTREZ LA FICHE E6. INDIQUEZ UN SEUL CHIFFRE PAR ENONCE

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

i. L'apprentissage « sur le tas » et sur le lieu de travail est plus valorisé qu'une formation externe
ii. Investir dans la formation est crucial tant pour développer les compétences clés au sein de l'entreprise que pour retenir les travailleurs compétents

E7a. Dans [réponse à A1e ou A1f], y a-t-il les programmes de formation suivants, à destination des [réponse à C1c] ?

LIRE A VOIX HAUTE :

i. Des programmes de formation générale

1. Oui
2. Non

99. Ne sait pas

LIRE A VOIX HAUTE : *par programme de formation générale, nous faisons référence à des programmes de développement personnel tels qu'une formation en techniques de négociation ou de développement de l'assertivité, etc.*

ii. Des programmes de formation spécifique

1. Oui
2. Non

99. Ne sait pas

LIRE A VOIX HAUTE : *par programme de formation spécifique, nous faisons référence, par exemple, à des formations sur l'utilisation d'un logiciel informatique ou d'une nouvelle technologie en particuliers.*

E7b. A quelle fréquence ces formations destinées aux [réponse à C1c] se déroulent-elles ?

MONTREZ LA FICHE E7b. INDIQUEZ UN SEUL CHIFFRE PAR ENONCE

1 = jamais
2= moins d'une fois par an
3= tous les ans
3= tous les trimestres
4 = tous les mois
5= plus d'une fois par mois

i. Des programmes de formation générale
ii. Des programmes de formation spécifique

J'aimerais à présent vous poser des questions relatives à l'apprentissage organisationnel à un niveau international. Par apprentissage organisationnel, nous entendons les mécanismes impliquant des dirigeants de différents pays et destinés à la création de nouvelles connaissances ou au transfert des connaissances à travers l'entreprise internationale.

E8a. Existe-t-il une politique formelle d'apprentissage organisationnel, … ?

i. Au sein de [réponse à A1e ou A1f]
   1. Oui

2. Non

99. Ne sait pas

ii. Dans l'entreprise multinationale
1. Oui
2. Non

99. Ne sait pas

E8b. Dans quelle mesure la politique formelle d'apprentissage organisationnel de [réponse à A1e ou A1f] et celle en vigueur au sein de l'entreprise multinationale sont-elles similaires ?

MONTREZ LA FICHE E8b ET INDIQUEZ UNE SEULE REPONSE

1= pas du tout similaire
2=Peu similaire
3=moyennement similaire
4=Fortement similaire
5=Très fortement similaire
Ne sait pas

E8c. Les directeurs au sein de [réponse à A1e ou A1f] doivent-ils se soumettre aux pratiques suivantes, dans le but de faciliter l'apprentissage organisationnel ?

LIRE A VOIX HAUTE :

vi. Affectation à l'étranger
1. Oui
2. Non

99. Ne sait pas

vii. Participation à des groupes à projets ou des groupes de travail au niveau international
1. Oui
2. Non

99. Ne sait pas

viii. Participation formelle à des comités internationaux

1. Oui
2. Non

99. Ne sait pas

ix. Participation informelle à des réseaux internationaux
1. Oui
2. Non

99. Ne sait pas

x. Détachement auprès d'autres organisations internationales (ex. fournisseurs, entreprises clientes, universités, centres privés de recherche et de développement)
1. Oui
2. Non

99. Ne sait pas

E8d. Lequel de ces mécanismes d'apprentissage organisationnel est-il le plus couramment utilisé par les directeurs au sein de [réponse à A1e ou A1f] ?

LIRE A VOIX HAUTE ET INDIQUEZ UNE SEULE REPONSE

CAPI INDIQUE LES MECANISMES CITES EN E8b :

i. Affectation à l'étranger
ii. Participation à des groupes à projets ou des groupes de travail au niveau international
iii. Participation formelle à des comités internationaux
iv. Participation informelle à des réseaux internationaux
v. Détachement auprès d'autres organisations internationales (ex. fournisseurs, entreprises clientes, universités, centres privés de recherche et de développement)

E8e. Dans quelle mesure la/le/l' [mécanisme le plus couramment utilisé – réponse E8c] est-il plus important que les outils d'apprentissage organisationnel suivants ? Pour répondre, veuillez vous référer à l'échelle suivante.

MONTREZ LA FICHE E8b. INDIQUEZ UN SEUL CHIFFRE PAR ENONCE

1 = pas du tout important 2=peu important

3=moyennement important

4=important

5= très important

REITEREZ POUR CHACUNE DES AFFIRMATIONS SUIVANTES :

i. Le développement de politiques RH globales
ii. La mise en application de politiques RH globales
iii. La diffusion des meilleures pratiques (« best practices ») au niveau international
iv. Le développement de compétences organisationnelles clés au niveau global
v. Le développement d'une culture organisationnelle globale
vi. Le développement de nouvelles connaissances et d'un savoir-faire au niveau international
vii. Autre (spécifiez, svp) :

E9. Par rapport à un niveau organisationnel supérieur en dehors des strictes opérations belges (ex. siège central global, d'une division ou d'une région du monde), dans quelle mesure la détermination des politiques de formation est-elle laissée à la discrétion de [réponse à A1e ou A1f]? Pour répondre, veuillez vous référer à l'échelle suivante.

LIRE A VOIX HAUTE : *Dans certaines situations, le niveau organisationnel supérieur peut correspondre au siège européen ou d'une division internationale basée en Belgique.*

MONTREZ LA FICHE E9. REMARQUE : SI LA SITUATION VARIE EN FONCTION DES SITES OU DES UNITES D'EXPLOITATION EN BELGIQUE, DEMANDEZ AU REPONDANT DE CONSIDERER CE QUI EST EN VIGUEUR Là Où SE TROUVENT LES FONCTIONS-CLES DE L'ENTREPRISE TELLES QUE LE DEPARTEMENT FINANCIER, LA RECHERCHE ET LE DEVELOPPEMENT OU ENCORE, LA DIRECTION GENERALE DES OPERATIONS BELGES.

1= les opérations belges n'ont aucune marge de manœuvre (il est obligatoire d'y appliquer les politiques mises en place par un niveau organisationnel supérieur)

2= les opérations belges ont une faible marge de manœuvre

3= les opérations belges ont un peu de marge de manœuvre (des politiques peuvent être décidées dans le respect d'un cadre établi ou de lignes directrices élaborées par un niveau organisationnel supérieur)

4= les opérations belges ont assez bien de marge de manœuvre

5= les opérations belges ont une marge de manœuvre totale (il y a une autonomie totale dans la détermination des politiques)

Non applicable : il n'y a pas de séparation claire entre des niveaux organisationnels supérieurs (ex. siège globale, européen ou d'une division internationale)

DEMANDEZ A TOUS LES REPONDANTS :

i. La politique générale en matière de formation et de développement des compétences au sein des opérations belges : [1-5/na]

DEMANDEZ SI 'OUI' A E8a :

ii. La politique d'apprentissage opérationnel pour les opérations belges : [1-5/na]

DEMANDEZ SI 'OUI' A E2a

iii. Le remplacement des hauts dirigeants sein des opérations belges : [1-5/na]

F. Participation des travailleurs et communication interne

LIRE A VOIX HAUTE : Cette section porte sur les politiques en matière de participation des travailleurs et de communication interne. Je vous propose de commencer par les questions relatives à la participation des travailleurs dans le processus de travail.

F1. Pouvez-vous me dire si les pratiques suivantes sont d'usage fréquent pour les [réponse à C1c] au sein [réponse à A1e ou A1f] ? LIRE A VOIX HAUTE CHACUNE DES PROPOSITIONS SUIVANTES

i. Les travailleurs, au sein d'équipes formellement établies, se voient attribuer des responsabilités quant à l'organisation de leur travail et la mise en œuvre de leurs tâches.
   1. Oui
   2. Non

   99. Ne sait pas

ii. Les travailleurs ont la possibilité de discuter de la qualité, de la production ou de la prestation des services, dans des groupes ad hoc, dans le but de résoudre des problèmes ou d'améliorer le travail de manière continue.
   1. Oui
   2. Non

   99. Ne sait pas

iii. Il existe d'autres pratiques destinées à encourager la participation des travailleurs dans le processus de travail.
   1. Oui
   2. Non

   99. Ne sait pas

SI LA REPONSE EST ‘NON’ POUR CHACUNE DE CES AFFIRMATIONS, ALLEZ DIRECTEMENT A LA QUESTION F3a. DANS LE CAS CONTRAIRE, POSEZ LA QUESTION F2a :

F2a. Dans quelle mesure les éléments suivants ont-ils inspiré les pratiques en matière de participation des travailleurs et ont été mis en œuvre dans [réponse à A1e ou A1f] ?

MONTREZ LA FICHE F2a

1= jamais une source d’inspiration
2=rarement une source d’inspiration
3=parfois une source d’inspiration
4=souvent une source d’inspiration
5=très souvent une source d’inspiration
99. Ne sait pas

i. Des pratiques spécifiques à l’entreprise multinationale (peu importe la provenance) : [1-5/na]
ii. Des modèles formalisés de bonnes pratiques distillées par l’entreprise multinationale (peu importe la provenance) : [1-5/na]
iii. Des exemples de pratiques provenant d’autres entreprises : [1-5/na]

DEMANDEZ UNIQUEMENT AUX PERSONNES AYANT REPONDU 3, 4 ou 5 AU POINT iii DE LA QUESTION F2a :

F2b. Les entreprises ayant inspiré des pratiques concrètement mises en œuvre dans [réponse à A1e ou A1f] font-elles généralement partie du même secteur d’activité ?

1. Oui, elles font généralement partie du même secteur d’activité
2. Non, elles ne font généralement pas partie du même secteur d’activité
3. Certaines font partie du secteur et d’autres pas, à parts égales

POSER LA QUESTION F3a UNIQUEMENT SI LA REPONSE 2 OU 3 A ETE ENCODEE A A5f/

F3a. Des équipes de projet ou des groupes de travail, intégrant des travailleurs (à l’exception des directeurs) opérant à travers plusieurs unités d’exploitations, sont-ils régulièrement constitués au sein dans [réponse à A1e ou A1f] ?

1. Oui
2. Non

99. Ne sait pas

SI ‘OUI’ A F3a, POSEZ LES QUESTIONS F3b ET F3c ; AUTREMENT, ALLEZ A LA QUESTION F4 :

F3b. Ces groupes impliquent-ils des projets conjoints avec des entreprises concurrentes ?

SI LE REPONDANT SEMBLE DOUTER, DONNEZ-LUI L’EXEMPLE DE DEUX FABRIQUANTS D’ORDINATEURS TRAVAILLANT ENSEMBLE SUR UN MEME LOGICIEL.

1. Oui
2. Non

99. Ne sait pas

LIRE A VOIX HAUTE : *Les questions suivantes portent sur la communication interne de l’entreprise.*

F3c. Ces groupes en Belgique intègrent-ils des travailleurs en provenance de l’étranger ?

1. Oui
2. Non

99. Ne sait pas

DEMANDEZ A TOUS LES REPONDANTS :

F4. Lesquels des mécanismes suivants sont-ils régulièrement utilisés pour communiquer avec les [réponse à C1c] dans [réponse à A1e ou A1f] ?

i. Rencontres entre les membres de la direction et l’ensemble du personnel
   1. Oui
   2. Non

   99. Ne sait pas

ii. Rencontre entre les superviseurs ou les responsables de services et les travailleurs (parfois appelés groupes d’information)
   1. Oui
   2. Non

   99. Ne sait pas

iii. Enquête portant sur l’attitude des travailleurs

   1. Oui
   2. Non

   99. Ne sait pas

iv. Boîtes à suggestions
1. Oui
2. Non

99. Ne sait pas

v. Politique de la porte ouverte
1. Oui
2. Non

99. Ne sait pas

vi. Bulletin électronique ou courriels
1. Oui
2. Non

99. Ne sait pas

vii. Réseau intranet d'entreprise fournissant des informations aux travailleurs
1. Oui
2. Non

99. Ne sait pas

F5a. Les informations suivantes, concernant [réponse à A1e ou A1f], sont-elles régulièrement fournies aux [réponse de C1c] au sein de [réponse à A1e ou A1f] ?

i. La situation financière des opérations belges
ii. Les plans d'investissement des opérations belges
iii. Les plans de recrutement ou de licenciement des opérations belges

F5b. Les informations suivantes, concernant l'entreprise multinationale, sont-elles régulièrement fournies aux [réponse de C1c] au sein de [réponse à A1e ou A1f] ?

i. La situation financière de l'entreprise multinationale
ii. Les plans d'investissement de l'entreprise multinationale
iii. Les plans de recrutement ou de licenciement de l'entreprise multinationale

F6. Si l'on prend en considération un niveau organisationnel supérieur, en dehors des strictes opérations belges (ex. siège central global, d'une division ou d'une région du monde), dans quelle mesure la détermination des politiques liées à la participation des travailleurs et à la communication interne sont-elles laissées à la discrétion de [réponse à A1e ou A1f]? Pour répondre, veuillez vous référer à l'échelle suivante.

MONTREZ LA FICHE F6. LIRE A VOIX HAUTE : *Dans certaines situations, le niveau organisationnel supérieur peut correspondre au siège européen ou d'une division internationale basée en Belgique.*

REMARQUE : SI LA SITUATION VARIE EN FONCTION DES SITES OU DES UNITES D'EXPLOITATIONS EN BELGIQUE,

1= les opérations belges n'ont aucune discrétion (il est obligatoire d'y appliquer les politiques mises en place par un niveau organisationnel supérieur)

2= les opérations belges ont une faible marge de manœuvre

3= les opérations belges ont un peu de marge de manœuvre (des politiques peuvent être décidées dans le respect d'un cadre établi ou de lignes directrices élaborées par un niveau organisationnel supérieur)

4= les opérations belges ont assez bien de marge de manœuvre

5= les opérations belges ont une marge de manœuvre totale (il y a une autonomie totale dans la détermination des politiques)

Non applicable : il n'y a pas de séparation claire entre des niveaux organisationnels supérieurs (ex. siège globale, européen ou d'une division internationale)

Important pour la programmation : doivent apparaitre ci-dessous, uniquement les politiques qui sont présentes dans l'entreprise

Les politiques concernant :

i. Les groupes de résolutions de problèmes et groupes d'amélioration continue : [1-5/na]
ii. Les équipes formelles de travail (équipes semi-autonomes, autogérées, etc.) : [1-5/na]
iii. Les boîtes de suggestions ou enquêtes portant sur les attitudes des travailleurs: [1-5/na]
iv. La diffusion d'informations auprès des travailleurs: [1-5/na]

G. Les relations collectives du travail dans l'entreprise

LIRE A VOIX HAUTE : Cette section couvre des questions relatives aux relations collectives du travail au sein des opérations belges.

G1a. Quel est le taux de syndicalisation dans [réponse à A1e ou A1f] pour les [réponse C1c]?

INDIQUEZ UN SEUL CODE

MONTREZ LA FICHE G1 :

6. 0-20%
7. 20-40%

8. 40-60%
9. 60-80%
10. 80-100%

G1b : Quel est le taux de syndicalisation pour l'ensemble des travailleurs dans [réponse à A1e ou A1f]?

INDIQUEZ UN SEUL CODE

MONTREZ LA FICHE G1 :

11. 0-20%
12. 20-40%
13. 40-60%
14. 60-80%
15. 80-100%

G2. Quel est le numéro de la/des commission(s) paritaire(s) qui couvre les [réponse C1C] dans [réponse à A1e ou A1f] ?

INDIQUEZ le/les numéro(s) : _____

G3. A quel niveau la négociation collective se déroule-t-elle, concernant les [réponse C1C] dans [réponse à A1e ou A1f] ?

i. Au niveau du groupe en Belgique

LIRE A VOIX HAUTE : *le « groupe » fait référence à l'ensemble des unités d'exploitations des opérations belges.*

1. Oui
2. Non

99. Ne sait pas

ii. Au niveau de chacune des unités d'exploitation en Belgique, séparément

1. Oui
2. Non

99. Ne sait pas

iii. A d'autres niveaux (Ex.: régional)

1. Oui
2. Non

99. Ne sait pas

G4. Des rencontres visant à l'information et à la consultation des représentants des travailleurs sont-elles régulièrement organisées au niveau du groupe en Belgique ?

LIRE A VOIX HAUTE : « régulièrement » signifie « plus d'une fois par an » ; *le « groupe » fait référence à l'ensemble des unités d'exploitations des opérations belges.*

1. Oui
2. Non

99. Ne sait pas

G5. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec chacune des affirmations suivantes concernant les représentants des travailleurs dans [réponse à A1e ou A1f] ?

MONTREZ LA FICHE G5. INDIQUEZ UN SEUL CHIFFRE PAR ENONCE

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

<u>Les représentants syndicaux</u> :

i. Collaborent à la résolution de problèmes et à l'atteinte des objectifs de l'entreprise
ii. Adoptent une attitude de confrontation à l'égard de la direction
iii. Rencontrent des représentants syndicaux d'établissements de votre entreprise multinationale en provenance d'autres pays

G6. Comment décririez-vous l'attitude de la direction à l'égard des représentants des travailleurs au sein [réponse à A1e ou A1f] ?

1. En faveur de la représentation des travailleurs
2. Contre la représentation des travailleurs
3. Neutre à l'égard de la représentation des travailleurs

99. Ne sait pas

G7. L'entreprise multinationale est-elle familière avec les organes de concertation des travailleurs (ex. Le conseil d'entreprise) ?

1. Oui
2. Non

99. Ne sait pas

G9. Laquelle, parmi les affirmations suivantes, reflète le mieux la politique globale de l'entreprise multinationale en matière d'information et de consultation des travailleurs ?

1. Il n'y a aucune politique globale en la matière
2. L'entreprise multinationale applique le minimum légal en la matière
3. L'entreprise multinationale va quelque peu au-delà du minimum légal en la matière
4. L'entreprise multinationale va largement au-delà du minimum légal en la matière

99. Ne sait pas

G10. Existe-t-il un comité d'entreprise européen au sein de l'entreprise multinationale ?

1. Oui
2. Non

99. Ne sait pas

SI LA REPONSE A G10 EST 'NON' OU 'NE SAIT PAS', ALLEZ A LA SECTION SUIVANTE.
SI LA REPONSE EST 'OUI', POURSUIVEZ :

G11. Les représentants des travailleurs, de même que la direction belge, reçoivent-ils des informations concernant les activités et les réunions du comité d'entreprise européen ?

INDIQUEZ UNE REPONSE POUR CHACUN DES GROUPES

i. Les représentants des travailleurs
   1. Oui
   2. Non

   99. Ne sait pas

ii. La direction belge
   1. Oui
   2. Non

   99. Ne sait pas

G13. Laquelle, parmi les informations suivantes, décrit le mieux la nature du Comité d'entreprise européen ?

MONTREZ LA FICHE G13 ET INDIQUEZ UNE SEULE REPONSE

1= La direction fournit le minimum légal en matière d'information. Il n'y a pas ou peu de dialogue avec les représentants des travailleurs et cela n'a aucun n'impact sur les décisions finales prises par la direction.

2= La direction fournit des informations un peu au-delà du minimum légal.

3= La direction va quelque peu au-delà du minimum légal en matière d'information. Il y a un dialogue substantiel avec les représentants des travailleurs mais seulement sur un nombre limité de sujets, et cela n'a qu'un impact limité sur les décisions finales prises par la direction.

4=La direction fournit des informations nettement au-delà du minimum légal.

5= La direction va largement au-delà du minimum légal en matière d'information. Il y a un dialogue substantiel avec les représentants des travailleurs sur un large éventail de sujets, et cela a un impact majeur sur les décisions finales prises par la direction.

99. Ne sait pas

G14. Recevez-vous des informations concernant les activités et les réunions du Comité d'entreprise européen

1. Oui systématiquement, dès qu'un évènement est programmé
2. Oui, de manière période, dès que c'est nécessaire
3. Peu ou pas d'information n'est donnée à ce propos

G15. Connaissez-vous la nouvelle directive européenne en matière d'information et de consultation ?

1. Oui
2. Non

99. Ne sait pas

H. La gestion des ressources humaines dans un contexte mondial

LIRE A VOIX HAUTE : 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 belges

H1. Quelle est l'influence des niveaux suivants sur la détermination des politiques et des pratiques de GRH en vigueur au sein [réponse à A1e ou A1f] ?

MONTREZ LA FICHE H1. INDIQUEZ UN SEUL CHIFFRE PAR ENONCE

1 = pas d'influence

2= peu d'influence

3= influence modérée

4 = forte influence 5= très forte influence

f. Le siège social de votre entreprise multinationale
g. Les divisions régionales de votre entreprise multinationale (ex. division européenne)
h. Les divisions internationales basées sur des lignes ou des marques de produits ou services
i. Le siège social en Belgique ou la filiale belge
j. Les différents sites d'exploitation des opérations belges

H2. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les énoncés suivant concernant la philosophie de gestion de votre entreprise multinationale, à l'égard de ses travailleurs ?

MONTREZ LA FICHE H2. INDIQUEZ UN SEUL CHIFFRE PAR ENONCE

1 = Entièrement en désaccord 2= En désaccord 3= Ni en désaccord ni en accord 4 = En accord 5= Entièrement d'accord NA : Pas applicable

vii. Une philosophie commune est appliquée à l'ensemble des opérations de votre entreprise multinationale
viii. Les divisions régionales conçoivent leur propre philosophie (ex. : division nord-américaine, européenne ou asiatique)
ix. Les divisions internationales basées sur des lignes ou des marques de produit ou services élaborent leur propre philosophie
x. Les unités d'exploitation nationales développent leur propre philosophie
xi. La philosophie de gestion de votre entreprise multinationale est un mélange de traditions des différents pays dans lesquels elle a des activités
xii. Les traditions du pays d'origine de l'entreprise multinationale ont une influence déterminante sur sa philosophie de gestion

H3. Par rapport aux domaines suivants, de nouvelles pratiques mises en place dans les opérations [réponse à A1e ou A1f] ont-elles été reprises ailleurs au sein de votre entreprise multinationale?

MONTREZ LA FICHE H3. INDIQUEZ UN SEUL CHIFFRE PAR ENONCE

1 = non 2= oui, des pratiques ont été reprises dans certains établissements

3= oui, des pratiques ont été reprises dans certaines régions ou divisions 4 = oui, des pratiques ont été reprises dans l'ensemble de l'entreprise multinationale

i. La gestion de la rémunération et des performances
ii. La formation et le développement des compétences
iii. La participation des travailleurs et la communication interne
iv. Les relations collectives du travail dans l'entreprise
v. L'innovation en matière de produits ou de service

H4. Dans quelle mesure les facteurs suivants propres à [réponse à A1e ou A1f]] contribuent-ils à encourager ou à décourager, de la part de l'entreprise multinationale, des nouveaux investissements ou des nouveaux rôles pour les opérations en Belgique?

MONTREZ LA FICHE H4. INDIQUEZ UN SEUL CHIFFRE PAR ENONCE

1 = décourage fortement 2= décourage 3= n'encourage pas ni ne décourage 4 = encourage 5= encourage fortement

ix. La concentration de compétences spéciales ou de talents spécifiques
x. Le bon climat social
xi. La structure des coûts au sein des opérations en Belgique
xii. La capacité d'innovation et de développement de nouveaux produits, services ou procédés
xiii. La capacité de la direction belge à défendre les activités belges
xiv. La disponibilité et les compétences des fournisseurs locaux avec lesquels les opérations belges traitent
xv. La capacité à mettre en place une flexibilité du travail
xvi. Des avantages financiers (ex.dispositions fiscales avantageuses)

I. L'ancrage local

LIRE A VOIX HAUTE : Cette section comporte des questions sur l'environnement local des opérations belges. Par environnement local, nous nous référons aux villes et provinces dans lesquelles les activités s'opèrent.

I1. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

MONTREZ LA FICHE I1. INDIQUEZ UN SEUL CHIFFRE PAR ENONCE

1 = Entièrement en désaccord

2= En désaccord

3= Ni en désaccord ni en accord

4 = En accord

5= Entièrement d'accord

i. Mon entreprise trouve, dans l'environnement local, des informations disponibles sur les produits
ii. Mon entreprise trouve, dans l'environnement local, des informations disponibles sur les procédés
iii. Mon entreprise trouve, dans l'environnement local, des informations disponibles concernant le marché et la clientèle
iv. Mon entreprise trouve, dans l'environnement local, des informations disponibles relatives à l'innovation et à la technologie
v. Mon entreprise trouve des réseaux d'information regroupant des clients, fournisseurs et concurrents locaux
vi. Il y a, dans mon entreprise, des directeurs, techniciens et d'autres travailleurs qui ont travaillé auparavant dans l'environnement local
vii. Il y a, dans mon entreprise, des directeurs, techniciens et autres travailleurs qui ont une origine locale
viii. Dans mon entreprise, il y a chez les directeurs, techniciens et autres travailleurs des compétences communes acquises dans l'enseignement supérieur dans l'environnement local
ix. Il y a un taux de rotation adéquat des directeurs, techniciens et autres travailleurs, dans mon entreprise
x. Il y a une degré de mobilité important de la main-d'œuvre dans l'environnement local
xi. Mon entreprise reçoit de l'aide importante de la part des institutions locales en matière de recherche et de développement
xii. Les travailleurs de mon entreprise bénéficient de formations spécifiques décernées par les institutions locales
xiii. Mon entreprise bénéficie d'une promotion collective des produits et des entreprises qui est assurée par les institutions locales
xiv. Mon entreprise reçoit de multiples informations et connaissances de la part des institutions locales
xv. Le rôle des associations commerciales locales est très important et pertinent pour mon entreprise
xvi. Le rôle des associations patronales sectorielles est très important et pertinent pour mon entreprise

J. Caractéristiques des opérations belges

LIRE A VOIX HAUTE : Cette dernière section porte sur les caractéristiques des activités de la multinationale en Belgique

J1.Niveau de diversification et secteur

J1a. Laquelle, parmi les affirmations suivantes décrit le mieux les activités de [réponse à A1e ou A1f] ?

MONTREZ LA FICHE J1a ET INDIQUEZ UNE SEULE REPONSE

[réponse à A1e ou A1f] produit…

5. Un seul produit ou service représentant 90% des ventes
6. Plusieurs produits et services dont l'un d'entre eux représente entre 70% et 90% des ventes
7. Plusieurs produits et services mais dont aucun ne représente plus de 70% des ventes
8. Une variété de produits et services sans rapport l'un avec l'autre

SI LES ACTIVITES DE [réponse à A1e ou A1f] APPARTIENNENT AU SECTEUR DE L'INDUSTRIE, POSEZ LA QUESTION SUIVANTE :

J1b. Les opérations de [réponse à A1e ou A1f] consistent-elles en… ?

LIRE A VOIX HAUTE :

1. la fabrication de produit-s
2. d'autres activités nécessaires à la fabrication d'un bien qui est produit ailleurs
3. A la fois en la fabrication même du produit et en l'exercice d'autres activités autour de la fabrication

J2. Standardisation ou différenciations

Laquelle, parmi les affirmations suivantes décrit le mieux les produits, services ou les marques (ou les groupes de produits, services ou de marques) les plus importants de l'entreprise multinationales ?

REMARQUE SI NECCESSAIRE : *les produits, services ou les marques les plus importants représentent ceux qui rapportent le plus de profits.*

MONTREZ LA FICHE J2 ET INDIQUEZ UNE SEULE REPONSE

4. Il y a une adaptation significative aux marchés nationaux
5. Il y a une adaptation par rapport aux différentes régions du monde, tout en conservant une part de standardisation
6. Il y a une standardisation dans l'ensemble

99. Ne sait pas

J3. Intégration/ liens de production/ prestations de service au-delà des frontières

J3a. A travers ses activités, [réponse à A1e ou A1f] fabrique-elle des composants ou des produits, ou bien preste-t-elle des services intermédiaires qui servent les opérations à l'étranger de l'entreprise multinationale ?

4. Oui, tous les composants/produits/services
5. Oui certains des composants/produits/services mais pas tous

6. Non, aucun des composants/produits/services

99. Ne sait pas

J3b. D'autres activités de l'entreprise multinationale à l'étranger, fournissent-elles des composants/produits/services aux activités de [réponse à A1e ou A1f] ?

1. Oui
2. Non

99. Ne sait pas

J3c. Je vais maintenant vous lire deux énoncés concernant le rôle de [réponse à A1e ou A1f] au sein de l'entreprise multinationale. Pour chacun d'entre eux, dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec ces énoncés ?

MONTREZ LA FICHE J3c ET INDIQUEZ UN SEUL CHIFFRE PAR ENONCE :

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

i. [réponse à A1e ou A1f] sont responsables, au niveau international, de la fabrication d'un ou plusieurs produit-s/ la prestation d'un ou plusieurs service-s pour le compte de l'entreprise multinationale.
ii. Des expertises en matière de recherche et de développement pour l'entreprise multinationale sont réalisées au sein [réponse à A1e ou A1f]

J4. Intensité et nature de la compétition

J4a. A combien de principaux concurrent(s), [réponse à A1e ou A1f] doit-elle faire face, en ce qui concerne les produits ou services les plus importants ?

REMARQUE SI NECCESSAIRE : *les produits ou les services les plus importants représentent ceux qui rapportent le plus de profits.*

ENTREZ UNE VALEUR NUMERIQUE : ---------- (COMPRIS ENTRE 1 ET 100)

SI LA PERSONNE DEMANDE POUR QU'ON LUI DONNE DES INTERVALLES DE VALEUR COMME REFERENCE, MONTREZ-LUI LA FICHE J4a

1. AUCUN
2. 1
3. 2-5
4. 6-10
5. 11-49
6. 50+

99. Ne sait pas

J6. Mode de propriété

L'entreprise multinationale est-elle une entreprise de droit privé ou bien est-elle cotée en bourse ?

1. De droit privé
2. Coté en bourse

J7. Fusions et acquisitions internationales

J7a. Certaines activités [réponse à A1e ou A1f] font-elles partie de l'entreprise multinationale à la suite d'une opération de fusion ou d'acquisition au cours des cinq dernières années ?

1. Oui
2. Non – ALLEZ A LA QUESTION J8a

99. Ne sait pas – ALLEZ A LA QUESTION J8a

SI LA REPONSE EST 'OUI' A J7a, DEMANDEZ :

J7aa. Cette opération de fusion ou d'acquisition a-t-elle concerné … ?

1. Toutes les activités [réponse à A1e ou A1f]
2. Une partie significative des activités [réponse à A1e ou A1f]
3. Une petite partie des activités [réponse à A1e ou A1f]

SI LA REPONSE A J7aa EST 'TOUTES LES ACTIVITES'= CODE 1 OU UNE 'PARTIE SIGNIFICATIVE'=CODE 2, POSEZ LA QUESTION J7b. SINON, ALLEZ A J8a.

J7b. L'opération de fusion ou d'acquisition a-t-elle engendré un changement de nationalité dans la propriété de [réponse à A1e ou A1f] ?

LIRE A VOIX HAUTE : *s'il y a eu plusieurs opérations de fusion-acquisition, veuillez ne prendre en considération que l'opération la plus récente.*

1. Oui- ALLEZ A J7c
2. Non – ALLEZ à J

99.Ne sait pas – ALLEZ A J8

SI OUI à J7b, DEMANDEZ J7c

J7c. Quelle était la nationalité de [réponse à A1e ou A1f] auparavant ?

MONTREZ LA FICHE J7c ET INDIQUEZ UNE SEULE REPONSE

1. Allemande (Allemagne)
2. Américaine (Etats-Unis d'Amériques)
3. Anglaise (Royaume-uni)
4. Argentine (Argentine)
5. Australienne (Australie)
6. Autrichienne (Autriche)
7. Belge (Belgique)
8. Canadienne (Canada)
9. Chinoise (Chine)
10. Danoise (Danemark)
11. Espagnole (Espagne)
12. Finnoise (Finlande)
13. Française (France)
14. Hollandaise (Hollande)
15. Irlandaise (Irlande)
16. Italienne (Italie)
17. Japonaise (Japon)
18. Luxembourgeoise (Luxembourg)
19. Malaysienne (Malaysie)
20. Norvégienne (Norvège)
21. Singapourienne (Singapour)
22. Sud-africaine (Afrique du Sud)
23. Suédoise (Suède)
24. Suisse (Suisse)
25. Taiwanaise (Taiwan)
26. Iles vierges
27. Autre: specifies, svp: _____

99. Ne sait pas

J8a. Au cours des cinq dernières années, [réponse à A1e ou A1f] a-t-elle fait l'objet d'investissements importants tels que l'ouverture d'un nouveau site ou l'expansion de sites existants ? Ne prenez pas en considération, s'il vous plaît, les fusions-acquisitions, les « joint ventures » ou les alliances stratégiques. Par contre, veuillez inclure les investissements réalisés dans le cadre d'initiatives privées de financement (« private finance initiative », PFI) (ex. : partenariat public-privé).

1. Oui
2. Non

99. Ne sait pas

SI LA REPONSE EST 'OUI', POSEZ LA QUESTION SUIVANTE, SINON, ALLEZ A LA QUESTION J9a.

J8b. Lorsque l'entreprise multinationale décide d'investir en Belgique, dans quelle mesure les éléments suivants ont-ils leur importance dans la décision ?

MONTREZ LA FICHE J8b ET INDIQUEZ UN SEUL CHIFFRE PAR ENONCE :

1 = pas du tout important 2=peu important 3=moyennement important 4=important 5= très important

i. Le coût de la main-d'œuvre
ii. des compétences élevées
iii. Un cadre légal favorable à l'emploi

J9. Fermeture des sites et rationalisation

J9a. Au cours des cinq dernières années, [réponse à A1e ou A1f] a-t-elle entrepris de fermer un site en Belgique ?

1. Oui
2. Non

99. Ne sait pas

SI 'OUI', POSEZ LA QUESTION SUIVANTE, SI NON TERMINEZ L'ENTRETIEN.

J9b. Si l'entreprise multinationale a décidé de fermer un site en Belgique, dans quelle mesure les éléments suivants ont-ils joué un rôle important dans la décision ?

MONTREZ LA FICHE J9b ET INDIQUEZ UN SEUL CHIFFRE PAR ENONCE :

1 = pas du tout important 2=peu important 3=moyennement important 4=important 5= très important

i. Des coûts de main-d'œuvre élevés ii. Une pénurie de main d'œuvre ayant des compétences spécifiques

iii. Un cadre législatif facilitant la fermeture d'entreprise et le licenciement

Souhaiteriez-vous ajouter l'un ou l'autre commentaire à cet entretien ?

Nous vous remercions de votre contribution majeure à ce projet. Souhaiteriez-vous recevoir un rapport exclusif présentant les résultats de cette enquête sur les pratiques de GRH dans les entreprises multinationales opérant en Belgique ?

1. Oui
2. Non

Adresse pour l'envoi du rapport :

Commentaires éventuels de l'enquêteur :