

Le transfert des pratiques de flexibilisation de l'emploi dans une firme multinationale : le rôle charnière des acteurs locaux des filiales

The Transfer of Labour Flexibility Practices in a Multinational Firm: The Pivotal Role of Subsidiaries' Local Actors

La transferencia de prácticas de flexibilización del empleo en una empresa multinacional: el rol decisivo de los actores locales de las filiales

Armel Brice Adanhounme

Volume 71, Number 2, Spring 2016

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1036610ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1036610ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Adanhounme, A. B. (2016). Le transfert des pratiques de flexibilisation de l'emploi dans une firme multinationale : le rôle charnière des acteurs locaux des filiales. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 71(2), 274–298. <https://doi.org/10.7202/1036610ar>

Article abstract

Contrary to the functionalist, culturalist and, to a lesser extent, constructivist approaches, which all focus on the managers' key role in bridging the gap between the parent company and its subsidiaries, this article takes a different perspective on the transnational transfer of organizational practices in a multinational firm (MNC). It argues that local actors engage in social negotiation of the transfer based on what they might gain. The article offers an analytical model of two factors that impact the transfer outcome. This allows us to better understand the reasons for the success (or failure) of the transfer of labour flexibility practices that a North-American MNC seeks to transfer to its Ghanaian subsidiary and which have already been implemented in its Canadian subsidiary. These factors are local governance mechanisms and micro-political agency.

The first factor highlights the economic purpose of the transfer and reflects institutional arrangements initiated by the subsidiaries' managers, notably with the union executive in Canada and the local community in Ghana. This local governance produces a segmentation inside the labour market in Canada (permanent vs temporary workers) and outside in the community in Ghana (workers vs the community). The second factor concerns the actor's political role, focusing on local issues in terms of plant survival in the Canadian case and the preservation of socio-ethnic traditions in the Ghanaian case. These local actors, who control the segmentation of labour flexibility practices in their respective subsidiaries, play a pivotal role in the transfer process and its success.

The article concludes that there is a required social negotiation of organizational practices a parent company seeks to transfer to its subsidiaries. The transfer success or failure depends on the scope of the negotiated agreement between actors affected by the issues and not just on the economic purpose that the MNC pursues through its hybridization policies.

Le transfert des pratiques de flexibilisation de l'emploi dans une firme multinationale : le rôle charnière des acteurs locaux des filiales

Armel Brice Adanhounme

À rebours des stratégies corporatives qui s'en tiennent aux finalités économiques, cet article recourt aux enjeux locaux pour élucider la problématique du transfert transnational des pratiques de flexibilisation de l'emploi dans une firme multinationale. Si le processus conduit à une segmentation des pratiques à l'intérieur du marché du travail au Canada et à l'extérieur dans la communauté au Ghana, les enjeux demeurent différents : la survie de l'usine, dans un cas, et la préservation des traditions, dans l'autre. Discutant de ces différences autour de deux lignes analytiques que sont les arrangements institutionnels porteurs du transfert et le rôle micropolitique des acteurs locaux, l'article conclut que la réussite du transfert est tributaire de la portée du consensus négocié avec ces acteurs qui décident ou non de le soutenir.

MOTS-CLÉS : multinationales, hybridité, négociation, segmentation, Canada, Ghana.

Introduction

Les écrits sur l'importance des acteurs des filiales dans le processus de transfert des pratiques de ressources humaines (RH) au sein des firmes multinationales (MNC en anglais) se sont surtout intéressés à la reprise des stratégies corporatives par les gestionnaires locaux (Bartlett et Ghoshal, 1998; Kostova, 1999; Kostova, Roth et Dacin, 2008). Au motif que ce transfert est tributaire des contextes culturels et organisationnels (Rosenzweig et Nohria, 1994; Martin et Beaumont, 1998), cette perspective fonctionnaliste, qui est dominante, vise à garantir la viabilité économique du transfert en assurant l'avantage compétitif des filiales (Kristensen et Morgan, 2007), notamment en contexte de grande différence institutionnelle et culturelle, comme c'est le cas en Afrique subsaharienne où les valeurs corporatives comme les

Armel Brice Adanhounme, professeur adjoint de relations industrielles, Université du Québec à Trois-Rivières, Québec (armel.brice.adanhounme@uqtr.ca).

Remerciements : L'auteur remercie les évaluateurs anonymes et la professeure Martine d'Amours, directrice de la revue, pour leurs judicieux commentaires, ainsi que le professeur Christian Lévesque qui a notamment contribué à la collecte des données dont il est question dans ledit article.

meilleures pratiques occidentales sont transmises par le haut (Godong, 2011). Bien qu'ils renseignent sur les finalités du transfert, les écrits scientifiques qui insistent sur les impacts de la culture locale et la stratégie des gestionnaires laissent dans l'ombre le pouvoir de négociation des acteurs des filiales, les coalitions qu'ils forment et les intérêts qu'ils défendent (Dorrenbacher et Gammelgaard 2011; Ferner, Edwards et Tempel, 2012), nonobstant leur poids dans les opérations de la MNC (Bouquet et Birkinshaw, 2008a et 2008b). En particulier, ils négligent le rôle joué par les acteurs « du bas », tels que les syndicats et les communautés locales, dans la réussite ou l'échec dudit transfert (Kristensen et Zeitlin, 2005; Almond et Ferner, 2006).

À rebours de cette perspective, le présent article porte sur le rôle charnière que jouent ces autres acteurs, notamment les syndicats, les clans, les réseaux et même la communauté locale, dans la réception ou le rejet des pratiques RH qu'une MNC souhaite transférer dans ses filiales. À partir de deux études de cas contrastées, il étudie pourquoi des filiales acceptent certaines pratiques et en rejettent d'autres, s'appuyant sur l'hypothèse que le résultat du transfert dépend d'un processus de négociation sociale dans lequel les ressources de pouvoir et les stratégies des acteurs locaux sont d'une importance capitale. Comme le notent Cazal et ses collègues (2010), le transfert des pratiques RH est fonction de l'action collective de tous les acteurs (y compris ceux du bas). L'article évalue donc la capacité (ou l'incapacité) des acteurs « du bas » à négocier les modalités du transfert en fonction de ce qu'ils gagnent (ou perdent), à partir de l'exemple des pratiques de flexibilisation de l'emploi qu'une MNC nord-américaine a implantées dans sa filiale canadienne et cherche à transférer dans sa filiale ghanéenne. Partant du double postulat que les stratégies à la base du transfert des pratiques se situent à plusieurs niveaux de gouvernance (Almond, 2011), et que l'insertion des acteurs dans des réseaux et leur dynamique de pouvoir (Edwards 2004; Dorrenbacher et Gammelgaard, 2011; Ferner et coll., 2012) influencent ledit processus, l'article décrit comment et pourquoi les acteurs locaux négocient les enjeux du transfert à partir des arrangements institutionnels qu'ils construisent et de leur rôle micropolitique.

L'article se divise en quatre parties. Recensant les perspectives théoriques présentes dans les écrits sur le transfert transnational des pratiques de RH, la première partie insiste sur le rôle politique des acteurs locaux dans la négociation sociale des enjeux dudit transfert. Alors que la deuxième partie décrit le contexte et la méthodologie de la recherche, la troisième présente les résultats du transfert en termes de segmentation des pratiques de flexibilisation à l'intérieur du marché de travail au Canada, et à l'externe dans la communauté au Ghana. Revenant dans la quatrième partie dans une discussion sur les enjeux du transfert, l'article explique ces formes de segmentation par l'incapacité des gestionnaires à obtenir le consensus nécessaire à la réussite du transfert, soulignant ainsi la capacité des acteurs du bas à contraindre ceux du haut.

Recension des écrits et perspectives théoriques

Les écrits scientifiques portant sur le transfert transnational des pratiques de RH s'appuient principalement sur trois perspectives théoriques (Cazal et coll., 2010) : les perspectives fonctionnaliste, culturaliste et constructiviste. La perspective fonctionnaliste insiste sur l'importance des gestionnaires provenant d'un autre pays (dits expatriés) (Bartlett et Ghoshal, 1995a et 1995b; Deresky, 2000), chargés de transférer les bonnes pratiques de la maison-mère aux filiales (Kostova 1999; Black et Gregersen, 1999). La perspective culturaliste décrit les pratiques nationales et vise à en expliquer la convergence ou la divergence dans le processus du transfert, en insistant sur les spécificités des pratiques RH selon les pays pour analyser l'influence des cultures nationales et les facteurs de différenciation (Ahmad et Schroeder, 2003; Aycan, 2005; Sparrow et Wu, 1998). La perspective constructiviste, plutôt émergente et sur laquelle Cazal et ses collègues (2010) insistent, s'intéresse, quant à elle, à l'intégration et à la coordination des pratiques dans les différents contextes nationaux. Censée équilibrer les rapports entre la maison-mère et ses filiales, cette approche de construction sociale des pratiques RH insiste sur l'imbrication des contextes sociaux de l'entreprise par une judicieuse articulation du local et du global. À cet effet, elle recourt, par exemple, au concept d'hybridité (ou de métissage) par lequel le consensus est négocié et les pratiques construites. Toutefois, elle partage avec les autres approches (fonctionnaliste et culturaliste) la même perspective managériale selon laquelle ce sont les acteurs influents des filiales qui déterminent les modalités du transfert. Tout en résolvant la question des différences institutionnelles par le biais de l'hybridation, elle sous-estime le rôle central joué par les acteurs locaux « du bas ». L'approche constructiviste des pratiques de RH nous paraît ainsi limitée pour saisir l'ambivalence des enjeux entre les gestionnaires et les autres acteurs locaux.

Dans le contexte africain où, comme l'observent Nizet et Pichault (dans Cazal et coll., 2010), le choix de la stratégie du transfert des pratiques dépend du pouvoir de certains acteurs (non pas de tous) et du contexte organisationnel, le recours au concept d'hybridation apparaît moins pertinent pour expliquer les enjeux du transfert. Ils notent l'existence d'une forme africaine d'hybridation ou de mixité qu'ils qualifient d'instrumentation managériale et qui s'inscrit sur un continuum allant du plus occidental au plus africain. Ces auteurs proposent de comprendre les réalités organisationnelles en Afrique par le truchement de la mobilisation, vue comme un acte politique qui « fait appel aux rapports de pouvoir (...) (et qui) constitue une tentative d'autres acteurs pour s'opposer aux initiatives de la direction » (p. 102). Nous adoptons cette approche, mais contrairement à l'hypothèse de Nizet et Pichault voulant que les modalités de l'instrumentation soient fonction de l'asymétrie du pouvoir, combinée aux caractéristiques contextuelles — l'hybridation étant possible sous la condition de l'équilibre des pouvoirs entre

la maison-mère et la filiale —, nous postulons que même l'hybridation des pratiques organisationnelles peut conduire à la segmentation du marché de travail lorsque les enjeux des acteurs de la base ne sont pas suffisamment pris en compte dans la construction des modalités (ou arrangements institutionnels) porteuses du transfert. En fait, le concept d'hybridité, tel que traité par la critique postcoloniale, fait ressortir cet antagonisme: Bhabha (1994) y voit « un tiers espace » où se créent de nouvelles formes identitaires ambivalentes, et Saïd (1993), une autre avenue au manichéisme identitaire de l'opposition « colonisés/colonisateurs ou centre/périphérie », qui perpétue une confrontation pouvant mener à l'imprévisibilité (Glissant, 1995). L'hybridation conduit ainsi à la segmentation du marché de travail (Ilsoe, 2011, Kalleberg, 2003) et à la polarisation ou à la dualisation des relations d'emploi (Kalleberg, 2011; Pulignano et coll., 2013).

Complétant la perspective constructiviste par une approche néo-institutionnaliste, cet article insiste sur le rôle micropolitique des acteurs « du bas » dans la co-construction des modalités du transfert avec les gestionnaires. Pour mieux comprendre les raisons de la réussite ou de l'échec de ce processus, plusieurs auteurs ont proposé de concevoir les MNC comme des acteurs politiques intéressés par des enjeux de pouvoir (p. ex., Bélanger et Edwards, 2006; Ferner et Tempel, 2006; Edwards, Colling et Ferner, 2007; Edwards et Bélanger, 2009) notamment dans les filiales (Bélanger et coll., 1999; Kristensen et Zeitlin, 2005; Bouquet et Birkinshaw, 2008a; Dorrenbacher et Geppert, 2009; Dorrenbacher et Gammelgaard, 2011). Dans ce contexte micropolitique où la MNC est vue comme un espace social transnational (Morgan, 2001), le processus de transfert apparaît comme une négociation sociale (Morgan et Kristensen, 2006) qui n'est pas uniquement fonction de finalités économiques mais aussi de ressources de pouvoir des acteurs et de leurs intérêts (Edwards et coll., 2007; Ferner et coll., 2012). Yahiaoui (dans Cazal et coll., 2010) explique, par exemple, le processus d'hybridation des pratiques RH transférées de la maison-mère vers les filiales tunisiennes par les différences institutionnelles et l'histoire entre les deux pays, mais aussi par la stratégie des acteurs locaux. Björkman et Lervik (2007) ont proposé un modèle analytique de facteurs capables d'influencer le transfert. Ce sont les caractéristiques du système de RH dans la filiale; les relations sociales entre les filiales et la MNC; les mécanismes de gouvernance auxquels recourt la MNC; et le rôle des acteurs dans le processus. Pour comprendre comment se négocie le processus, et pourquoi il réussit ou échoue, le présent article retient particulièrement les deux derniers facteurs, qui portent, pour le premier, sur le contexte institutionnel du transfert et, pour le second, sur le rôle politique des acteurs. Ces deux éléments sont, en effet, complémentaires dans l'analyse de la relation sociale entre la gestion des filiales et la maison-mère (O'Donnell, 2000) et aident ainsi à mieux en saisir les enjeux dans une perspective qui réconcilie structure et agence (Reed, 1997).

En effet, les mécanismes de gouvernance (Campbell, 2004; Crouch, 2005) auxquels recourt la MNC dans son processus de transfert ne sont pas toujours conditionnés par une relation hégémonique avec le marché pour en garantir l'avantage compétitif. Les MNC ne sont pas toujours des hiérarchies absolues (Ghoshal et Bartlett, 1990) ni des hiérarchies monolithiques (Birkinshaw et Hood, 1998) où le pouvoir se concentre au sommet. Elles sont aussi situées en réseaux fédérés et engagées dans des processus de négociation (Anderson, Forsgren et Holm, 2007) dans lesquels les filiales sont à la recherche d'une autonomie (Ambos, Andersson et Birkinshaw, 2010) et en relation stratégique avec la maison-mère (Mayrhofer, 2011). C'est dans cette perspective que, comme le suggère Edwards (1998) avec le concept de transfert inversé, le transfert peut aussi s'effectuer d'une filiale à l'autre, et la diffusion des pratiques avant-gardistes informer la culture corporative (Ferner et Varul, 2000). De la même manière que les MNC édictent des règles, elles en reçoivent des filiales (Streeck et Thelen, 2005). Il y a une distribution du pouvoir entre la maison-mère et les filiales (Dorrenbacher et Geppert, 2011), d'où le pouvoir des acteurs locaux capables de construire et de déconstruire des institutions ordonnées à des fins opportunistes. Ce travail institutionnel, par lequel les acteurs locaux créent, gardent ou modifient les institutions (Lawrence et Suddaby, 2006; Kristensen et Morgan, 2012), peut se faire dans le cadre des régimes formels de la négociation collective, ou dans un cadre informel qui recourt à l'ethnicité comme source d'avantage compétitif, expliquant l'hybridation des pratiques de RH en Afrique subsaharienne (Nyambegera, 2002; Aptisa, 2013).

Outre ce facteur lié aux contextes institutionnels, le rôle politique des acteurs, et notamment de ceux et celles avec qui ou contre qui les gestionnaires des filiales font alliance pour parvenir aux finalités du transfert, est également d'une importance majeure. Il est ici question des capacités de pouvoir dont disposent les acteurs des filiales. Comme le notent Björkman et Lervik (2007 : 330), la manière dont le processus est mené par ces acteurs, leurs efforts, compétences et attitudes influencent le résultat du transfert. Outre les ressources de pouvoir qu'ils acquièrent par leur fiabilité financière et leur compétence économique (Ambos et coll., 2010), les filiales ont aussi un pouvoir de contestation politique du processus (Ferner et coll., 2012 : 172-174). Distinguant l'autorité formelle de la maison-mère (pouvoir de décider) de l'autorité réelle des filiales (contrôle effectif sur la décision), Dorrenbacher et Gammelgaard (2011) proposent une typologie des types de pouvoir des filiales : le pouvoir micropolitique de négociation, le pouvoir systémique, le pouvoir en ressources et le pouvoir institutionnel. Plus que l'influence des différences culturelles sur le processus de transfert des pratiques de RH dans les filiales, et notamment sur le choix de la MNC de miser sur une stratégie plutôt qu'une autre (Taylor et coll., 1996; Redman et Wilkinson, 2006), les conditions socioprofessionnelles (travailleurs permanents ou tempo-

raires, travailleurs locaux ou étrangers) des acteurs impliqués dans le processus vont influencer différemment la finalité du transfert. La légitimité du transfert tient donc de la capacité de négociation de la MNC avec tous ces acteurs locaux (Burlat, 2009).

En résumé, selon ce complément apporté par l'approche néo-institutionnaliste à la perspective constructiviste, il existe une négociation sociale des pratiques de RH que la maison-mère cherche à transférer aux filiales, et notre hypothèse est que leur réception ou leur rejet est fonction des ressources et du pouvoir institutionnels dont disposent tous les acteurs touchés par les enjeux du transfert. En contexte de flexibilisation de l'emploi, ces enjeux relèvent souvent de la remise en question des droits socio-économiques des travailleurs ou de leur renforcement (salaires, bénéfices, sécurité d'emploi, etc.). À la lumière des études portant sur le travail institutionnel des acteurs (Lawrence et Suddaby, 2006; Tempel et Walgenbach, 2012) et des institutions qu'ils expérimentent (Kristensen et Morgan, 2012) au travers d'arrangements opportunistes sur lesquels repose le transfert, d'une part, et, d'autre part, sur l'influence politique des acteurs locaux dans le processus (Kristensen et Zeitlin, 2005; Dorrenbacher et Geppert, 2009 et 2010), notamment leur résistance contre l'hégémonie managériale (Palpacuer et Balas, 2009), l'objectif de l'article est de montrer pourquoi les filiales adoptent des pratiques de RH et comment les acteurs « du bas » en acceptent ou en refusent les modalités.

Contexte et méthodologie de recherche

La recherche porte sur deux études de cas contrastées (Miles et Huberman, 1994; Patton, 2002; Yin, 2008), et a été menée, en 2007-2008, dans deux filiales appartenant à une même MNC nord-américaine de l'industrie minière et de première transformation. Au moment de la collecte des données, qui a nécessité un mois de séjour prolongé au Ghana et plusieurs visites de deux à trois jours au Canada, la MNC, l'un des deux leaders mondiaux dans son domaine, comptait 65 000 employés répartis dans 59 pays. Même si elles relèvent de deux économies politiques différentes, les pratiques de RH des deux filiales ont été rapprochées par les politiques libérales qui les ont poussées à expérimenter la flexibilisation des pratiques de RH imposée par la maison-mère, alors située à Montréal. Pour cette dernière, dont le modèle d'inclusion se définit à l'aune de son engagement sociocommunitaire et de bien-être de tous ses employés, le besoin de sécurité de ses travailleurs ne s'oppose pas en principe à sa recherche de flexibilisation de l'emploi. Face aux injonctions de l'économie mondialisée, la MNC a demandé à toutes ses filiales de rajuster les pratiques de RH que les rapports collectifs d'emploi négociés avec les syndicats ne pouvaient plus, selon elle, garantir. En réponse, les filiales ont construit des arrangements institutionnels locaux pour négocier la sécurité menacée de leurs employés.

En présence de régimes de régulation divergents, les acteurs, notamment le syndicat au Canada et la communauté locale au Ghana, disposent d'importantes ressources et de pouvoir de négociation capables d'influencer le processus de transfert des pratiques de flexibilisation de l'emploi. Au Canada, dans l'usine centenaire en contexte de partenariat syndical-patronal depuis le dernier conflit de travail en 1987, les relations de travail sont décentralisées et le syndicat bénéficie de fortes ressources institutionnelles. Dans la mine ghanéenne créée par les Anglais au temps de la colonisation, nationalisée après les indépendances en 1958 et privatisée à la faveur des politiques d'ajustement structurel en 1982, les relations de travail sont centralisées et souvent tendues, quoique le syndicat local bénéficie des ressources institutionnelles du syndicat national des mineurs affilié au *Ghana Trade Union Congress* (TUC) qui négocie les conventions collectives des établissements miniers. Alors qu'un arrangement institutionnel tripartite plutôt formel dans la logique du compromis fordiste (employeur, syndicat et État) encadre les relations de travail au Canada, l'importance des relations informelles en Afrique subsaharienne (Jackson, 2012) fait recourir à d'autres combinaisons institutionnelles impliquant les clans, les réseaux et les communautés. Ce bricolage est d'autant plus patent dans la filiale ghanéenne où l'ouverture du marché de travail aux sans-emplois de la communauté, dans le cadre du programme de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), a été nécessaire à la mise en place des politiques de flexibilisation. Dans la filiale canadienne, cette ouverture du marché de travail privilégiera plutôt les travailleurs temporaires des agences de placement.

À des fins de triangulation des données, la collecte inclut l'observation participante du terrain, la consultation des documents corporatifs et syndicaux, et des entrevues semi-dirigées et confidentielles ($n = 39$ au Canada et $n = 57$ au Ghana). Au Canada, des entrevues ont été réalisées avec quatre membres de la haute direction (tous canadiens), sept membres de l'exécutif syndical et un membre du syndicat national, et 27 travailleurs de deux différentes accréditations selon leur statut d'emploi (22 permanents à l'emploi de la MNC et cinq temporaires provenant d'une agence de placement et dont la MNC est donneuse d'ouvrage). Au Ghana, les entrevues ont été menées avec les trois hauts gestionnaires expatriés et trois de leurs assistants ghanéens, sept membres de l'exécutif syndical, et 29 travailleurs dont 19 ouvriers appelés juniors (cols bleus) et 10 cadres appelés seniors (cols blancs), et une quinzaine de membres de la communauté locale (le chef traditionnel et ses sujets), et nationale (des responsables du syndicat des mineurs, de la Chambre des mines et des organisations non gouvernementales). À l'exception des acteurs institutionnels et des membres de la communauté locale recommandés par leur chef au Ghana, les travailleurs interviewés, dans les deux cas, ont été proposés par l'exécutif syndical. Leur sélection a tenu compte des critères de genre, d'ancienneté et de secteur

d'activité dans l'usine ou la mine, auxquels s'ajoutent au Canada l'appartenance syndicale (deux syndicats) et le statut d'emploi (permanents vs temporaires), et, au Ghana, l'origine ethnique (membres de la communauté locale vs travailleurs venus du Nord). Alors qu'au Canada, les travailleurs interviewés sont presque tous originaires de la même région et que huit sont des femmes, au Ghana, tous sont permanents, trois seulement sont originaires de la communauté locale et deux sont des femmes. Cet échantillonnage reflète bien les mondes sociaux de ces établissements dominés par l'enjeu du statut d'emploi au Canada et celui de la provenance ethnique au Ghana. Dans les deux cas, les entrevues d'une heure trente en moyenne — dans une perspective de récit de vie pour les travailleurs — ont porté sur les impacts des politiques managériales de flexibilisation de l'emploi sur la sécurité au travail, la rémunération et les avantages sociaux y associés, la formation, les modalités de promotion au cœur des différences structurelles entre les deux filiales. Quant aux acteurs institutionnels, les questions leur ont permis, tout d'abord, de circonscrire leur groupe d'intérêt et, ensuite, de décrire leur stratégie d'alliance dans la défense de leurs intérêts. Pour vérifier l'hypothèse de l'importance de la prise en compte des enjeux locaux dans le processus de transfert des pratiques de flexibilisation de l'emploi, l'analyse qualitative des données a permis de procéder à : 1- l'identification des mécanismes institutionnels de construction sociale des pratiques dans chaque filiale; et 2- à la compréhension du rôle que jouent les acteurs du « bas » en fonction de leurs conditions socio-professionnelles. Aussi, l'analyse a permis de dégager les facteurs susceptibles d'influencer les arrangements institutionnels que construisent ces acteurs pour favoriser ou s'opposer aux politiques de flexibilisation, d'une part, et d'autre part, l'issue du transfert lorsque les enjeux des différents groupes sont négligés ou pas suffisamment satisfaits.

Le transfert des pratiques de flexibilisation de l'emploi : le modèle canadien

La MNC, avec ses sept usines de première transformation, fournit au total environ 8 300 emplois directs au Canada. Quatrième employeur de la région, l'usine ciblée par notre étude fournit plus de 400 emplois directs à une communauté de 51 000 personnes. Ce nombre s'élevait à plus de 900 en 1951, mais les politiques libérales de flexibilisation de l'emploi mises en œuvre dans la décennie 1990 ont commencé à menacer la sécurité d'emploi des travailleurs. C'est dans ce contexte que, à partir de la négociation collective de 1987, après une quinzaine d'années de conflits impliquant deux grèves et un lockout, le syndicat décide d'expérimenter une forme de partenariat (qualifié de « cogestion ») avec le management, dans le but de réconcilier la flexibilité d'emploi recherchée par l'employeur et la sécurité menacée des travailleurs. Aux dires d'un gestionnaire,

cette filiale est devenue un exemple au point où « la maison-mère les laisse prendre des initiatives » et valorise ce que le syndicat qualifie « d'exemple de laboratoire de relations patronales-syndicales ». Pour la maison-mère, cette usine est un modèle de réussite des pratiques de flexibilisation en ce qu'elle est parvenue à un compromis entre les acteurs patronaux et syndicaux en matière de réorganisation de l'emploi.

Toutefois, la fermeture annoncée de l'usine pour raison de pollution environnementale (et de concurrence économique peu favorable) a contraint le syndicat à recourir à une proposition alternative. Le syndicat accepte la sous-traitance que propose l'employeur, mais décide d'encadrer dans une seconde accréditation ces travailleurs de la sous-traitance que sont les temporaires à l'emploi d'une agence de placement. Comme le dit un responsable syndical qui a négocié l'accord, « ces décisions d'affaires qui ne prennent pas en compte les éléments historiques et la culture locale », à savoir l'histoire centenaire de l'usine qui rendrait la compagnie redevable à la communauté, ouvrent la voie à une acceptation inédite de pratiques de RH. Dans le contexte fatidique d'une fermeture annoncée, l'exécutif syndical dit « avoir négocié avec les gestionnaires le fusil sur la tempe et le couteau sous la gorge », la convention collective de 2005 où il accepte les pratiques de flexibilisation de l'emploi. Ces nouvelles pratiques vont toucher la flexibilité numérique à la production, où 110 emplois temporaires sont créés, en lieu et place d'emplois permanents, juste pour maintenir la même production pendant les cinq prochaines années, mais aussi la flexibilité fonctionnelle des permanents du secteur de la maintenance qui bénéficieront de plus d'autonomie. Auparavant, en 1992, la négociation avait expérimenté la semi-autonomie des équipes de travail et avait supprimé les postes de superviseurs de ligne. Cette fois-ci, pour un haut gestionnaire, « la survie de l'usine dépend de la réduction des coûts et la sous-traitance est un moyen d'y parvenir pour garantir son avantage compétitif ».

Ces décisions d'affaires vont institutionnaliser les pratiques organisationnelles dans deux régimes de conditions de travail définies par le statut et la catégorie des travailleurs. Aux dires des uns et des autres, il y a, d'un côté, les travailleurs permanents couverts par une « bonne » convention collective conclue avec la MNC, et, de l'autre, les temporaires contraints à une « mauvaise » convention collective conclue avec l'agence de placement. Au milieu de ces deux groupes se tient l'exécutif syndical, l'acteur-clé du processus, dans un tiers-espace apparemment neutre, représentant les deux catégories de travailleurs aux intérêts opposés. Dans le but de mieux contrôler l'exclusion des temporaires considérés comme des travailleurs de seconde zone, l'exécutif syndical les a regroupés dans une accréditation différente et a négocié pour eux une convention collective différente avec leur employeur juridique, l'agence

de placement. Lorsque les temporaires accusent les travailleurs permanents de les avoir instrumentalisés pour conserver leurs acquis, l'exécutif syndical répondra qu'il les a plutôt rendus moins vulnérables. Seul le délégué syndical des temporaires, dans cet exécutif, va dénoncer la convention collective des siens comme un marché de dupes, voulant engager sans succès ces derniers dans une logique de contestation qui, selon l'exécutif syndical, serait illégale et entraînerait la fermeture de l'usine. Cette situation, que l'exécutif syndical ayant négocié les deux conventions qualifie de « deux poids, deux mesures », va entraîner deux systèmes de RH : le premier favorable aux permanents, prévoyant la protection de leurs avantages traditionnels, et le second défavorable aux temporaires de l'agence de placement. Alors qu'ils effectuent les mêmes tâches que les permanents, les travailleurs temporaires reçoivent le tiers du traitement des permanents et bénéficient d'avantages sociaux moindres. La rémunération suit une logique de double pallier selon le statut et l'ancienneté des travailleurs, une échelle salariale pour les permanents et une autre pour les temporaires, même si ces derniers accumulent aussi de l'ancienneté dans leur situation de précarité, sans jamais égaler le niveau des premiers. Les assurances collectives et autres régimes de retraite restent réservés aux seuls permanents. Cette double logique touche également d'autres pratiques comme la formation et le développement, et la promotion dont bénéficient les permanents par la mobilité de la main-d'œuvre. Ces arrangements institutionnels portés par l'exécutif syndical dans cette filiale ont donné lieu à des pratiques segmentées de GRH à l'intérieur du marché de travail, opposant l'inclusion des travailleurs permanents à l'exclusion des travailleurs temporaires.

Avec sa stratégie partenariale, l'exécutif syndical a pu minimiser l'impact négatif de la flexibilité sur les permanents, mais pas sur les temporaires dont la MNC n'est pas l'employeur direct. En fait, cette stratégie syndicale, renforcée par son pouvoir de négociation des deux conventions, a garanti la même finalité : la flexibilisation de l'emploi, mais avec deux résultats différents : la sécurité pour les permanents et l'insécurité pour les temporaires. C'est dans cette construction de deux régimes de conditions d'emploi que réside ce que la maison-mère, les gestionnaires de la filiale et les travailleurs permanents voient comme une réussite des pratiques de flexibilisation de l'emploi tandis que les temporaires la perçoivent plutôt comme un échec. En réalité, cette réussite mitigée, aux yeux même du syndicat qui reconnaît avoir échoué à garantir l'homogénéité de sa main-d'œuvre, consiste à garantir la sécurité des uns contre l'insécurité des autres. Toutefois, le consensus entre les négociateurs des deux régimes de conditions d'emploi a permis la flexibilisation voulue par la MNC et obtenue par les gestionnaires. C'est ce modèle que la MNC va essayer de transférer au Ghana.

La réception du modèle de flexibilisation de l'emploi : la résistance ghanéenne

Alors que la filiale canadienne accepte ces pratiques, à la satisfaction de la MNC qui y voit un modèle, la filiale ghanéenne va y résister. Cette dernière comprend 330 employés permanents, dont seulement une soixantaine de locaux proviennent des cinq villages environnants, tandis que les autres, soit la majorité, viennent en bonne partie des régions septentrionales du pays. Cette mine opère en coentreprise (*joint venture*) avec le gouvernement ghanéen, qui en détient le cinquième des parts, mais elle est aussi revendiquée par la chefferie traditionnelle, qui réclame ses droits ancestraux sur la terre. Les travailleurs provenant du Nord du pays, dits « étrangers », quoique ghanéens, sont les plus nombreux parce que, dès les origines de la mine en 1940 jusqu'à sa privatisation au profit de la MNC nord-américaine en 1982, le dur travail des mines était délaissé par les locaux qui s'adonnaient plutôt à l'agriculture. La mine est demeurée de loin le plus grand fournisseur d'emplois dans la région et elle pourvoit aussi aux besoins des communautés environnantes dans le cadre de la redistribution des redevances minières. Pourtant, les relations entre la mine et ces communautés, qui sont situées dans l'un des 18 districts de la province occidentale d'une superficie de 824 km carrés avec une population de 125 000 habitants, symbolisent la controverse nationale sur les pratiques organisationnelles des MNC minières souvent dénoncées par les associations de la société civile ghanéenne pour des questions de justice sociale (conflits entre les MNC et les communautés locales), distributive (répartition des richesses entre les communautés locale et nationale) et environnementale (pollution, réparation des terres endommagées par les activités minières), etc. (Akabzaa, 2009; Aryeetey et coll., 2004). Toutefois, même s'ils sont séparés l'un de l'autre par une barricade gardée par des agents de sécurité, pour un membre de la direction, « le futur de l'établissement et celui de la communauté sont intimement liés, l'un ne va pas sans l'autre, et l'un tient grâce à l'autre ». De son côté, le chef de la communauté locale reconnaît que, « si l'entreprise s'écroule, la communauté aussi s'effondrera, les travailleurs étrangers s'en iront et notre village ne sera plus jamais le même ».

Pour faire d'une pierre deux coups, réussir son programme de réorganisation de l'emploi tout en répondant aux aspirations sociales de la communauté, la direction a initié, dans le cadre de son programme de responsabilité sociale (RSE), un projet de recrutement de la main-d'œuvre locale. Appelée *Community Development Effort* (CDE), ce programme s'oppose, en fait, au *Collective Bargaining Agreement* (CBA), le régime des conditions de travail autrefois négocié avec le syndicat, en supprimant notamment les avantages sociaux dont bénéficiaient les ouvriers (appelés juniors) sous l'ancienne direction de la mine. Outre son volet philanthropique (école, hôpital, petites subventions de démarrage d'entreprises, etc.) à

l'avantage des communautés du district, la CDE encadre l'entrée dans la mine des travailleurs saisonniers et de leurs « employeurs » qui sont les sous-traitants (dont le chef de la communauté locale). Par cette politique sociale hybride qui tente de satisfaire à la fois ses parties prenantes internes et externes, et qui répondrait à un « souci de justice distributive », la direction cherche à rapprocher la mine, y compris ses travailleurs originaires du Nord, de la communauté locale¹. Toutefois, en matière de hiérarchisation de ses parties-prenantes, le code de déontologie de la MNC donne préséance aux travailleurs sur la communauté, et définit le travailleur sur la base de la citoyenneté nationale et non de l'appartenance ethnique.

Contre l'esprit du code de déontologie de la MNC en matière de politique d'emploi, qui en reste aux considérations éthiques et aux préférences nationales, cette politique sociale, orchestrée dans le cadre de la CDE par les gestionnaires de la mine, une ONG d'origine européenne et le représentant de l'État ghanéen, va s'opposer à la rationalité économique que recherche la MNC. Le directeur fustige ce qu'il appelle « l'hypocrisie » de la MNC, arguant ceci : « Qu'est-ce que ça veut dire qu'un code de conduite dans cette culture ghanéenne quand on sait que l'engagement familial est plus important que l'engagement vis-à-vis de l'entreprise ? Quand on passe dans des situations un peu difficiles avec la famille et les amis, le code de conduite doit pouvoir en tenir compte », notamment en donnant du travail aux proches de la famille, soutient-il. C'est pourtant ce contexte socio-culturel qui va rendre problématique le processus du transfert du modèle corporatif que la filiale doit, néanmoins, appliquer pour sauver la mine de sa banqueroute économique.

La nouvelle équipe managériale, composée d'expatriés venus du Canada, de l'Australie et de la France, a pour mandat de restructurer des pratiques organisationnelles autour de changements majeurs contre l'esprit de la convention collective en cours. Les changements envisagés par la direction sont : 1- la sous-traitance des services relevant de la production (le débroussaillage) et de l'entretien (la construction); 2- le changement de l'horaire de travail passant de deux à trois équipes, en 24 heures, six jours par semaine avec le même nombre de travailleurs; 3- la réduction des heures supplémentaires; et 4- une flexibilité fonctionnelle qui permettra la mobilité d'un travailleur d'un département à l'autre. Le directeur considère que « quand on est dans une société qui est à peu près à 16 millions de dollars de dette, l'équivalent du chiffre d'affaires annuel », la seule solution consiste à « sérieusement remettre en cause le *Code du travail* et les conventions collectives trop rigides, même si [cela risque de mener à] des grèves générales ». Pour le directeur des RH, qui se dit « décidé à casser cette rigidité dans les relations d'emploi », le syndicat serait « incapable de comprendre, car il est sous l'influence d'une pensée de gauche inacceptable dans le monde des affaires ».

Devant cette « incompréhension », mais à vrai dire, ce refus de collaboration du syndicat et des travailleurs protégés par les anciennes pratiques RH encadrées

par la convention collective, la direction, acteur-clé du processus, va chercher l'appui de la communauté locale afin d'imposer ses politiques de flexibilisation. Contrairement à l'ancienne direction, elle aussi expatriée, qui avait réussi à entretenir des « liens assez cordiaux avec les travailleurs » selon un ancien dirigeant syndical (facilité d'accès au crédit, bourses d'étude universitaire pour dépendants, visites d'échange et de formation des cadres ghanéens au Canada et en Europe, etc.), la nouvelle direction cherchera à mettre fin à ces privilèges, qu'elle remplacera par des programmes de RSE dans laquelle les travailleurs auront la portion congrue, et la communauté locale « la part du lion », comme l'a toujours réclamée son chef. Cette ouverture à la communauté locale au détriment des travailleurs va engendrer une opposition entre ces derniers (considérés comme des « étrangers » par les locaux) et la communauté locale.

La réception des nouvelles pratiques de flexibilisation, via la CDE, va ainsi opposer les travailleurs et leur syndicat à la direction de la mine devenue partenaire de la communauté, mais également la filiale ghanéenne à la stratégie de la maison-mère, via la restructuration qui exige plus de réformes que la direction locale ne peut mettre en pratique pour les raisons socio-culturelles évoquées plus haut. Si elle ne déclenche pas de grèves générales, l'imposition des pratiques de flexibilisation va provoquer une segmentation des pratiques organisationnelles, non pas à l'intérieur du marché de travail entre ouvriers et cadres que la nouvelle politique va paradoxalement contribuer à unifier en réaction à la détérioration des conditions de travail pour les deux groupes, mais entre le marché interne du travail et la communauté locale. Cette segmentation entre les travailleurs couverts par les rapports collectifs de travail et la communauté locale, qui s'introduit dans les rapports d'emploi par l'entremise de la CDE, va conduire, non pas à l'opposition de deux systèmes de RH, mais à la contestation du système traditionnel caractérisé par la négociation collective dans le cadre de la CBA. Ce système formel de gestion enchâssé dans la convention collective sera contesté par la direction locale qui, dans l'incapacité d'en négocier une nouvelle, va simplement recourir au modèle philanthropique de la RSE pour imposer la flexibilisation aux travailleurs. Deux groupes institutionnels vont ainsi s'opposer, le premier, contre le modèle de la flexibilisation et, le second, en sa faveur. D'un côté, les cadres ghanéens, dont les prérogatives sont aussi menacées par les politiques de restructuration et qui cherchent à se syndiquer dans la même centrale syndicale que les ouvriers, vont s'allier à eux pour conserver leurs traditions et avantages. De l'autre, la direction expatriée alliée à la communauté locale va s'aliéner les travailleurs pour imposer les pratiques de la flexibilisation. En retour de son appui, la communauté locale bénéficiera d'une assistance sociale par les programmes de RSE. Mais dans les deux cas, les références culturelles comme l'antériorité de la communauté ethnique vont aider à la coalition des groupes d'intérêts désireux de préserver leurs traditions, à savoir l'homogénéité d'un groupe ethnique sans l'intrusion de l'autre.

Le tableau 1 schématise le modèle d'analyse de la négociation sociale des pratiques RH dans les deux filiales de la MNC à l'étude, soit le modèle canadien et sa réception ghanéenne.

TABLEAU 1
Modèle d'analyse de négociation sociale des pratiques de flexibilisation de l'emploi

	Mécanismes de gouvernance locale en vue de la finalité	Rôles micro-politiques des acteurs en fonction d'enjeux	Hypothèses-faute d'enjeux communs pour tous
Modèle canadien du transfert	Arrangements institutionnels en contexte formel de négociation (gestionnaires et syndicat)	Opposition entre travailleurs permanents et temporaires au sujet de la sécurité d'emploi	Hybridation des pratiques qui conduit à la segmentation du marché interne du travail
Réception ghanéenne du modèle	Arrangements institutionnels en contexte informel d'ethnicité (gestionnaires et communauté locale)	Opposition entre les travailleurs (d'origine ethnique étrangère) et la communauté locale au sujet des programmes de RSE	Hybridation des pratiques qui conduit à la segmentation entre le marché interne et le marché externe du travail

Discussion: une même finalité, mais deux enjeux différents

La stratégie corporative de transfert des pratiques de flexibilisation de l'emploi dans les deux filiales a, certes, produit la même finalité en termes de segmentation à l'intérieur du marché de travail au Canada et entre le marché interne du travail et la communauté locale au Ghana (tableau 2). Cette politique antagoniste de segmentation conduit, néanmoins, à deux enjeux différents de négociation, l'un dont le mobile est la recherche d'un consensus entre les acteurs patronal et syndical en contexte de survie de l'usine au Canada, et, l'autre, dont le mobile est la recherche d'un consensus entre les acteurs patronal et communautaire pour préserver les traditions ethniques dans un contexte où l'engagement familial est plus important que l'engagement vis-à-vis de l'entreprise au Ghana (tableau 3). Dans chacun des cas, la nature de la segmentation s'explique par la portée du consensus négocié entre les acteurs, le management et le syndicat au Canada, et le management et la communauté au Ghana. Ce consensus a été obtenu par le mobile de leur action : la préservation des acquis sociaux des permanents par la survie de l'usine au Canada, et la préservation des traditions par la cohésion entre les groupes ethniques des travailleurs du Nord d'une part, et de la communauté locale d'autre part, au Ghana. Ces deux éléments, qui relèvent, le premier, de la finalité (la segmentation des pratiques de flexibilisation de l'emploi) et, le second, des enjeux (le consensus des acteurs) du processus, méritent une discussion plus approfondie pour mieux appréhender le transfert transnational des pratiques.

TABLEAU 2

Comparaison de quelques pratiques du transfert entre les deux filiales

	Pratiques modèles au Canada	Pratiques contestées au Ghana
Statuts d'emploi	Double statut : travailleurs permanents vs temporaires	Statut homogène pour tous les travailleurs
Rémunération	Double palier (selon le statut d'emploi et l'ancienneté des permanents)	Selon le poste et l'ancienneté pour tous les travailleurs
Avantages sociaux	Assurance collective et régime de retraite pour permanents seulement	Fonds pour éducation, logement, école, hôpital, dans le cadre de RSE
Formation et développement	Double. Étendue pour les permanents	Très faible. Formation sur le tas pour la plupart des travailleurs
Mobilité (promotion)	Double. Selon l'ancienneté pour les permanents	Selon l'ancienneté pour tous les travailleurs
Impacts des pratiques	Segmentation à l'interne entre permanents et temporaires	Segmentation à l'externe entre travailleurs et communauté

TABLEAU 3

Comparaison des arrangements institutionnels entre le modèle canadien et sa réception ghanéenne

	Modèle canadien du transfert	Réception ghanéenne du modèle
Acteurs-clés	Gestionnaires et syndicat en contexte de partenariat	Cadres ghanéens et syndicat en alliance; gestionnaires et communauté en partenariat
Stratégies	Partenariat entre les gestionnaires et le syndicat visant la flexibilisation de l'emploi et la sécurité d'emploi pour les permanents	Alliance entre cadres et travailleurs, et opposition à la direction et à la communauté locale
Institutions majeures	Corporation et marché propulsent la diffusion des pratiques de flexibilisation qui sont négociées et défendues par le syndicat	Création de clans (de travailleurs et de cadres ghanéens) qui affecte fortement le transfert des pratiques
Enjeux	Sécurité d'emploi pour la survie de l'usine à court-terme et garantie de mobilité des travailleurs permanents à long-terme	Protection des conditions de travail des travailleurs et des cadres contre la communauté, dont la direction se sert pour réussir la flexibilité de l'emploi, via la RSE
Mobile de l'action	Consensus entre les acteurs-clés dans un contexte de survie de l'entreprise	Consensus entre les acteurs ghanéens pour préserver leurs traditions socio-culturelles

D'abord la question de la finalité du transfert, ici les pratiques touchant la flexibilisation de l'emploi. La recherche du « tiers-espace », par « le laboratoire des relations patronales syndicales » au Canada ou par « la justice distributive »

au Ghana, censée mieux coordonner les intérêts divergents et articuler le global et le local, a fait le jeu de la direction et de ses alliés, à savoir le syndicat et les travailleurs permanents au Canada, et la communauté locale au Ghana. En conduisant à leur segmentation dans les deux cas, l'hybridation des pratiques de flexibilisation a résolu la question des différences institutionnelles sans résoudre celle de la satisfaction des enjeux de tous les acteurs, notamment les travailleurs temporaires au Canada et les travailleurs du marché interne au Ghana. En cela, l'hybridation est effectivement une « instrumentalisation managériale » au sens de Nizet et Pichault (2010), mais contrairement à ses promesses, elle n'équilibre pas les rapports entre la MNC et ses filiales. L'asymétrie des pouvoirs entre la maison-mère et les filiales, d'une part, et entre les gestionnaires et les autres acteurs locaux, d'autre part, n'a pas non plus empêché la mobilisation des acteurs (les travailleurs temporaires au Canada et les ouvriers et les cadres au Ghana) pour contester et résister aux modalités du transfert. Dans les deux filiales, même s'il s'agit d'une réussite mitigée du processus au Canada (flexibilité obtenue dans le partenariat), et d'un échec au Ghana (flexibilité imposée dans l'affrontement), les mobiles d'action qui les soutiennent sont différents et dépendent du rôle charnière des acteurs locaux. D'où le second élément, le consensus, lié au contexte institutionnel des arrangements.

La compréhension qu'ont les acteurs locaux de leurs enjeux (sécurité d'emploi) conditionne la finalité (flexibilité de l'emploi), et met en lumière leur rôle charnière. Plus important encore, la question des enjeux à laquelle ils répondent en fonction de leurs intérêts est posée en termes d'ambivalence et résolue dans une logique de résistance contre-hégémonique (Palpacuer et Balas, 2009). En divisant, à des fins économiques, l'entreprise entre le centre et sa périphérie (Kalleberg, 2001), les politiques de flexibilisation de l'emploi ont réduit le pouvoir de négociation des travailleurs (les temporaires au Canada et les ouvriers et cadres au Ghana), et ont favorisé l'inclusion des uns et l'exclusion des autres (Yates et Leach 2006). L'hybridation des pratiques qui s'en est suivie a conduit effectivement à la segmentation du marché de travail (Ilsoe, 2011; Kalleberg, 2003) et à la polarisation ou la dualisation des relations d'emploi (Kalleberg, 2011; Pulignano et coll., 2013). C'est cette ambivalence des enjeux qui mène à la confrontation des groupes d'intérêts (permanents versus temporaires; travailleurs versus communauté). Ici intervient l'importance du pouvoir de contestation politique du processus (Ferner et coll., 2012) que la perspective constructiviste, via l'hybridation des pratiques, évacue et que l'approche néo-institutionnaliste réinsère.

Même si la MNC définit la stratégie de flexibilisation, affirmant ainsi son autorité formelle, elle ne peut empêcher l'expression locale du pouvoir des filiales, notamment leur pouvoir de négociation (Dorrenbacher et Gammelgaard, 2011) qui, au Canada, s'exprime par le leadership syndical et, au Ghana, par le recours

à la chefferie traditionnelle. Ce n'est ni la similitude culturelle qui explique la réussite mitigée du processus au Canada, ni la différence quant à l'échec du processus au Ghana, mais le degré du consensus négocié par les acteurs: un exécutif syndical qui négocie deux conventions collectives pour deux groupes aux intérêts divergents, et une direction de filiale qui s'allie à la communauté locale pour aliéner ses propres travailleurs. Au Ghana, le processus aurait vraisemblablement conduit à la même finalité qu'au Canada, si la direction expatriée et le syndical local en avaient été les maîtres d'œuvre. Au contraire, ce sont les cadres ghanéens, en leur capacité de superviseurs intermédiaires des ouvriers, et les membres de la communauté, qui ne sont pas employés de la mine mais voudraient bien en être, qui vont orienter les enjeux. Au Canada, la sécurité d'emploi des permanents contre l'insécurité des temporaires va conditionner la recherche du consensus du groupe majoritaire au détriment de la minorité. Au Ghana, la majorité se situe du côté de la communauté locale assistée (les chômeurs) et la direction va y recourir pour construire un consensus contre la « minorité » des travailleurs. Dans les deux cas, il s'agit d'alliances entre acteurs, entre syndicat et gestionnaires au Canada, ouvriers et cadres, d'un côté, et gestionnaires expatriés et communauté, de l'autre, au Ghana. Mais ces arrangements circonstanciels n'ont pas produit le consensus nécessaire à la réussite totale du transfert. Dans un cas, il en explique la réussite mitigée, dans l'autre l'échec relatif. Dans les deux cas, l'issue du transfert dépend de l'obtention du consensus des acteurs du « bas » et s'obtient dans la négociation entre les acteurs-clés qui se cristallise autour de la convention collective acceptée au Canada et contestée au Ghana. Pour tout dire, la réussite du transfert des pratiques de flexibilisation de l'emploi dépend de la prise en compte des enjeux dans le consensus le plus large possible avec les acteurs du bas.

Conclusion

Dans le sillage de la perspective socioconstructiviste de la négociation du transfert des pratiques RH (p. ex., Cazal et coll., 2011), complétée par l'approche néo-institutionnaliste, cette recherche a montré que les stratégies d'hybridation, en réponse aux différences institutionnelles, sont vouées à l'échec lorsqu'elles n'obtiennent pas le consensus nécessaire de tous les acteurs locaux. Dans les deux cas, la nature de la segmentation des pratiques de flexibilisation de l'emploi, entre travailleurs au Canada et entre travailleurs et communauté au Ghana, s'explique par la portée relative du consensus obtenu par la direction. Au final, c'est plutôt l'enjeu de la sécurité d'emploi qui explique la finalité du transfert. Alors qu'au Canada le consensus entre le syndicat et la direction produit une segmentation à l'interne entre les permanents et temporaires, au Ghana, le consensus entre la direction expatriée et la communauté autochtone,

d'une part, et entre ouvriers et cadres, d'autre part, produit une segmentation à l'externe entre travailleurs et communauté. La portée du consensus, à l'interne au Canada et à l'externe au Ghana, et, par conséquent, les limites de la négociation des pratiques influencent la finalité du transfert. Si cette dernière, comme dans le cas de cette étude, vise la flexibilisation de l'emploi, elle ne peut être totalement atteinte que dans la mesure où elle tient compte des enjeux de sécurité d'emploi des acteurs locaux.

Deux modestes leçons peuvent être tirées de cette étude embryonnaire : la première sur l'importance de la négociation collective la plus inclusive possible des acteurs impliqués dans le processus de transfert, et la seconde sur le caractère politique de la négociation du consensus nécessaire à la réussite du transfert. Ces deux points reprennent, en fait, les deux lignes analytiques de la recherche que sont les arrangements institutionnels porteurs du transfert et le rôle charnière des acteurs du « bas ». L'idée de négociation sociale que suggère le premier point permettrait de poser la question des acteurs impliqués dans le transfert, non pas dans une réduction formelle à la convention collective au Canada, ni dans sa substitution par les politiques de RSE comme au Ghana, mais en tenant compte de toutes les parties prenantes impliquées. Cette insistance sur la sécurité d'emploi (mais aussi sa négation par le chômage) inclurait dans le jeu de la négociation — et de représentation des intérêts divergents — les exclus de l'emploi que sont les chômeurs de la communauté locale au Ghana et les travailleurs temporaires des agences de placement au Canada. La prise en compte des enjeux de sécurité de toutes les parties prenantes concernées par la relation d'emploi, et non pas seulement la finalité économique de la MNC, pourrait garantir la réussite du transfert. Cela pourrait se faire dans une négociation sous la forme d'une seule et même convention collective pour tous les travailleurs dans la filiale canadienne, ou dans un dialogue social ouvert où s'implique la société civile dans toutes ses composantes dans la filiale ghanéenne.

Quant à la nature politique de la négociation, elle seule permettrait d'évaluer le rôle charnière des acteurs du « bas ». Comme le démontrent les recherches sur le pouvoir politique des filiales (Dorrenbacher et Gammelgaard, 2011; Ferner et coll., 2012), le pouvoir des acteurs locaux, notamment leur pouvoir micropolitique de négociation et d'invention de nouvelles institutions en fait des acteurs charnières. Une négociation en vue d'une trêve sociale durable ne serait pas possible dans le cas canadien sans l'appui de l'exécutif syndical, lequel, pour assurer sa légitimité, doit pouvoir garantir l'homogénéité et la cohésion de ses deux groupes de travailleurs. Dans le cas ghanéen, elle ne serait pas non plus possible sans le support du chef de la communauté, le seul capable d'apaiser la fureur de ses membres, qui souhaitent s'en prendre aux installations de la MNC, et de négocier avec les travailleurs étrangers un accord de paix sociale. Dans les

deux cas, les acteurs ont échoué à inclure tous leurs partenaires dans le processus — les temporaires réduits à la portion congrue par l'exécutif syndical au Canada, et les travailleurs d'origine ethnique étrangère dont le chef de la communauté locale tient à ravir « la part du lion » au Ghana.

Cela dit, deux études de cas contrastées ne suffisent pas pour trancher à l'affirmative la question du rôle charnière des acteurs locaux des filiales dans le processus de transfert des pratiques de flexibilisation de l'emploi dans une MNC. L'hégémonie des structures du marché, en lien avec les finalités économiques que recherchent les MNC dans leur politique de flexibilisation, peut considérablement réduire le pouvoir de négociation sociale des acteurs locaux, et limiter leur marge de manœuvre dans la recherche d'un consensus autour des enjeux de sécurité d'emploi des travailleurs. Il est tout de même à souhaiter que les recherches sur la problématique de transfert des pratiques organisationnelles des MNC tiennent compte des réalités sociales et du rôle micropolitique de tous les acteurs locaux.

Notes

- 1 Selon la direction de la mine, sous la CDE, les travailleurs continueront à bénéficier de certaines mesures sociales, comme les soins de santé et l'école secondaire pour leurs enfants, mais en les partageant avec les membres des communautés locales. Cependant, la prise en charge des frais d'étude universitaire de leurs enfants et les heures supplémentaires seront supprimées et remplacées, le premier, par l'octroi de bourses d'étude universitaire aux communautés locales et, le second, par l'emploi saisonnier accordé à la communauté locale.

Références

- Ahmad, Sohail et Roger G. Schroeder. 2003. « The Impact of Human Resources Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences ». *Journal of Operations Management*, 21, 19-43.
- Akabzaa, Thomas. 2009. « Mining in Ghana: Implications for National Economic Development and Poverty Reduction ». *Mining in Africa: Regulation and Development*. Bonnie Campbell, dir. Londres : Pluto Press/IRDC, 25-65.
- Almond, Phil. 2011. « The Sub-national Embeddedness of International HRM ». *Human Relations*, 64 (4), 531-551.
- Almond, Phil et Anthony Ferner (eds.). 2006. *American Multinationals in Europe. Managing Employment Relations across National Borders*. Oxford : Oxford University Press.
- Ambos, Tina C., Ulf Andersson et Julian Birkinshaw. 2010. « What Are the Consequences of Initiative-Taking in Multinational Subsidiaries? ». *Journal of International Business Studies*, 41, 1099-1118.
- Aryeetey, Ernest, Barfour Osei et Daniel Kwabena Twerefou. 2004. *Globalization, Employment and Livelihoods in the Mining Sector of Ghana*. Accra : ESSER, Occasional Paper.
- Andersson, Ulf, Mats Forsgren et Ulf Holm. 2007. « Balancing Subsidiary Influence in the Federative MNC: A Business Network Perspective ». *Journal of International Business Studies*, 38, 802-818.

- Apitsa, Suzanne Marie. 2013. « L'hybridation des pratiques de GRH à l'international par le truchement de l'ethnicité en Afrique ». *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 113 (3), 51-61.
- Aycan, Zeynep 2005. « The Interplay between Cultural and Institutional/Structural Contingencies in Human Resource Management Practices ». *International Journal of Human Resource Management*, 16 (7), 1083-1119.
- Bartlett, Christopher A. et Sumantra Ghoshal. 1998. *Managing Across Borders*, Londres : Hutchinson.
- Bartlett, Christopher A. et Sumantra Ghoshal. 1995a. « Changing the Role of Top Management : Beyond Structure to Processes ». *Harvard Business Review*, 73 (1), 86-96.
- Bartlett, Christopher A. et Sumantra Ghoshal. 1995b. « Changing the Role of Top Management : Beyond Systems to People ». *Harvard Business Review*, 73 (3), 132-142.
- Bhabha, Homi K. 1994. *Les lieux de la culture. Une théorie postcoloniale*, traduction de F. Bouillot, Paris, Éditions Payot et Rivages.
- Bélanger, Jacques, Christian Berggren, Torsten Björkman et Christoph Kähler. 1999. *Being Local Worldwide : ABB and the Challenge of Global Management*, Ithaca, NY : ILR Press.
- Bélanger, Jacques et Peter Edwards. 2006. « Towards a Political Economy Framework: TNCs as National and Global Players ». In A. Ferner, J. Qintanilla et C. Sanchez-Runde (eds). *Multinationals, Institutions and the Construction of Transnational Practices. Convergence and Diversity in the Global Economy*. Basingstoke : Palgrave Macmillan, 24-51.
- Birkinshaw, Julian et Neil Hood. 1998. « Multinational Subsidiary Evolution : Capability and Charter Change in Foreign-owned Subsidiary Companies ». *Academy of Management Review*, 23, 773-795.
- Björkman, Ingmar et Jon E. Lervik. 2007. « Transferring HR Practices within Multinational Corporations ». *Human Resource Management Journal*, 17 (4), 320-335.
- Black, J. Stewart et Hal B. Gregersen. 1999. « The Right Way to Manage Expats ». *Harvard Business Review*, 77 (2), 52-63.
- Bouquet, Cyril et Julian Birkinshaw. 2008a. « Managing Power in the Multinational Corporation : How Low-Power Actors Gain Influence ». *Journal of Management*, 34, 477-508.
- Bouquet, Cyril et Julian Birkinshaw. 2008b. « Weight Versus Voice : How Foreign Subsidiaries Gain Attention from Corporate Headquarters ». *Academy of Management Journal*, 51, 577-601.
- Burlat, Claire. 2009. « La légitimité des transferts de pratiques de management au sein de la firme 'locale-globale' ». *Communication et Organisation*, 36, 69-81.
- Campbell, John L. 2004. *Institutional Change and Globalization*. Princeton : Princeton University Press.
- Cazal, Didier, Éric Davoine, Pierre Louart et Françoise Chevalier. 2010. *GRH et mondialisation. Nouveaux contextes, nouveaux enjeux*, AGRH, Vuibert.
- Crouch, Colin. 2005. *Capitalist Diversity and Change*. Oxford : Oxford University Press.
- Deresky, Helen. 2000. *International Management, Managing Across Borders and Cultures*, 3rd ed. London : Prentice Hall.

- Dörrenbächer, Christoph et Jens Gammelgaard. 2011. «Subsidiary Power in Multinational Corporations: The Subtle Role of Micro-political Bargaining Power». *Critical Perspectives on International Business*, 7 (1), 30-47.
- Dörrenbächer, Christopher et Mike Geppert. 2009. «A Micro-political Perspective on Subsidiary Initiative-taking: Evidence from German-owned Subsidiaries in France». *European Management Journal*, 27, 100-112.
- Dörrenbächer, Christoph et Mike Geppert. 2010. «Subsidiary Staffing and Initiative-taking in Multinational Corporations. A Socio-Political Perspective». *Personnel Review*, 39, 600-621.
- Dörrenbächer, Christoph et Mike Geppert. 2011. *Politics and Power in the Multinational Corporation*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Edwards, Tony. 1998. «Multinationals, Employment Practices and the Process of Diffusion». *International Journal of Human Resource Management*, 9 (4), 696-709.
- Edwards, Tony. 2004. «The Transfer of Employment Practices Across Borders in Multinational Companies». In Harzing, A-W et J. V. Ruysseveldt (eds.). *International Human Resource Management*. Londres: Sage, 389-410.
- Edwards, Peter et Jacques Bélanger. 2009. «The MNC as a Contested Terrain». In S. Collinson et G. Morgan (eds). *The Multinational Firm*, Oxford: Wiley, 193-216.
- Edwards, Tony, Trevor Colling et Anthony Ferner. 2007. «Conceptual Approaches to the Transfer of Employment Practices in Multinational Companies: An Integrated Approach». *Human Resource Management Journal*, 17, 201-217.
- Ferner, Antony, Tony Edwards et Anne Tempel. 2012. «Power, Institutions and the Cross-National Transfer of Employment Practices in Multinationals». *Human Relations*, 65 (2), 163-187.
- Ferner, Antony et Anne Tempel. 2006. «Multinationals and National Business Systems: A Power and Institutions Perspective». Dans Ferner A et P. Almond (eds). *American Multinationals in Europe. Managing Employment Relations Across National Borders*, Oxford: Oxford University Press, 10-33.
- Ferner, Antony et Matthias Z. Varul. 2000. «'Vanguard' Subsidiaries and the Diffusion of New Practices: A Case Study of German Multinationals». *British Journal of Industrial Relations*, 38 (1), 115-140.
- Godong, Serge-Alain. 2011. «Les 'valeurs' américaines dans une entreprise africaine. Analyse de la tentative de remodelage d'une gouvernance par le haut». *La Revue des Sciences de Gestion*, 251 (5), 63-70.
- Ghoshal, Sumantra et Christopher A. Bartlett. 1990. «The 'Multinational Corporation as an Inter-organizational Network». *Academy of Management Review*, 15 (4), 603-625.
- Glissant, Édouard. 1995. *Introduction à une poétique du divers*, Pr. de l'Université de Montréal
- Jackson, Terence. 2012. «Cross-Cultural Management and the Informal Economy in Sub-Saharan Africa: Implications for Organization, Employment and Skills Development». *The International Journal of Human Resources Management*, 23 (14), 2901-2916.
- Ilsoe, Anna. 2011. «Signs of Segmentation? A Flexicurity Perspective on Decentralized Collective Bargaining in Denmark». *Economic and Industrial Democracy*, 33 (2), 245-265.
- Kalleberg, Arne L. 2011. *Good Jobs, Bad Jobs: The Rise of Polarized and Precarious Employment Systems in the United States, 1970s to 2000*, New York, NY: Russell Sage.

- Kalleberg, Arne L. 2003. « Flexible Firms and Labor Market Segmentation : Effects of Workplace Restructuring on Jobs and Workers ». *Work and Occupations*, 30 (2), 154-175.
- Kalleberg, Arne L. 2001. « Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century. » *British Journal of Industrial Relations*, 39 (4), 479-504.
- Kostova, Tatiana. 1999. « Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective ». *Academy of Management Review*, 24, 308-324.
- Kostova, Tatiana et Kendall Roth. 2002. « Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations : Institutional and Relational Effects ». *Academy of Management Journal*, 45, 215-233.
- Kostova, Tatiana, Kendall Roth et M. Tina Dacin. 2008. « Institutional Theory in the Study of MNCs : A Critique and New Directions ». *Academy of Management Review*, 33, 994-1006.
- Kristensen, Peer H. et Glenn Morgan. 2007. « Multinationals and Institutional Competitiveness ». *Regulation and Governance*, 1, 197-212.
- Kristensen, Peer H. et Glenn Morgan. 2012. « From Institutional Change to Experimentalist Institutions ». *Industrial Relations*, 51 (1), 413-437.
- Kristensen, Peer H. et Jonathan Zeitlin. 2005. *Local Players in Global Games: The Strategic Constitution of a Multinational Corporation*, Oxford : Oxford University Press.
- Lawrence, Thomas et Roy Suddaby. 2006. « Institutions and Institutional Work ». Dans Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Thomas Lawrence et Walter Nord (eds.). *Handbook of Organization Studies*, London, II : Sage, 215-254.
- Martin, Graeme et Phil Beaumont. 1998. « Diffusing 'Best Practices' in Multinational Firms : Prospects, Practice and Contestation ». *The International Journal of Human Resource Management*, 4, 671-695.
- Mayrhofer, Ulrike. 2011. « La gestion des relations siège-filiales. Un enjeu stratégique pour les firmes multinationales ». *Revue française de gestion*, 212 (3), 65-75.
- Miles, Matthew B. et A. Michel Huberman. 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, 2nd edn, Thousand Oaks, CA : Sage.
- Morgan, Glenn. 2001. « Transnational Communities and Business Systems ». *Global Networks* 1, 113-130.
- Morgan, Glenn et Peer H. Kristensen. 2006. « The Contested Space of Multinationals: Varieties of Institutionalism, Varieties of Capitalism ». *Human Relations*, 55, 1467-1490.
- Nyambegera, Stephen Morangi. 2002. « Ethnicity and Human Resource Management Practice in sub-Saharan Africa: The Relevance of Managing Diversity Discourse ». *International Journal of Human Resource Management*, 13 (7), 1077-1090.
- O'Donnell, Sharon Watson. 2000. « Managing Foreign Subsidiaries: Agents of Headquarters, or an Interdependent Network? ». *Strategic Management Journal*, 21 (5), 525-548.
- Palpacuer, Florence et Nicolas Balas. 2009. « Hégémonie managériale et résistances dans les multinationales ». *Revue française de gestion*, 193 (3), 151-168.
- Patton, Michael Quinn. 2002. *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Pulignano, V., De Franceschi, F. & Dörflinger, N. 2013. « Local Bargaining over Flexibility and Security: Varieties of Outcomes and Diversity of "Dualisation" Effects for the European

- Workforce ». Papier préparé pour le *Symposium for the 10th European Conference of ILERA*, Amsterdam, 20-22 juin 2013.
- Redman, Tom et Adrian Wilkinson. 2006. *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases*, 2nd ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Reed, Michael I. 1997. « In Praise of Duality and Dualism: Rethinking Agency and Structure in Organizational Analysis ». *Organization Studies*, 18 (1), 21-42.
- Rosenzweig, Philipp M. et Nitin Nohria. 1994. « Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations ». *Journal of International Business Studies*, 25, 229-251.
- Said, Edward W. 1993. *Culture et impérialisme*, traduction de P. Chemla, Paris, Arthème Fayard, *Le Monde diplomatique*, 558 pages.
- Sparrow, Paul et Pei-Chuan Wu. 1998. « Does National Culture Really Matter? Predicting HRM Preferences of Taiwanese Employees ». *Employees Relations*, 20 (1), 26-56.
- Taylor, Sully, Schon Beechler et Nancy Napier. 1996. « Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management ». *Academy of Management Review*, 21, 959-985.
- Tempel, Anne et Peter Walgenbach. 2012. « Subsidiary Managers and the Transfer of Human Resource Practices in Multinational Companies – Institutional Work at the Intersection of Multiple Institutional Frameworks ». *Schumalenbach Business Review*, 64, 230-247.
- Tempel, Anne, Tony Edwards, Anthony Ferner, Michael Müller-Came et Hartmut Wächter. 2006. « Subsidiary Responses to Institutional Duality. Collective Representation Practices of US Multinationals in Germany and Britain ». *Human Relations*, 59, 1543-1570.
- Yates, Charlotte et. B. Leach 2006. « Why Good Jobs Lead to Social Exclusion ». *Economic and Industrial Democracy*, 27 (3), 341-368.
- Yin, Robert K. 2008. *Case Study Research*, 4th edn Thousand Oaks, CA: Sage.

RÉSUMÉ

Le transfert des pratiques de flexibilisation de l'emploi dans une firme multinationale : le rôle charnière des acteurs locaux des filiales

À contre-courant des approches fonctionnaliste, culturaliste et, dans une moindre mesure, constructiviste sur le transfert transnational des pratiques organisationnelles dans les firmes multinationales (MNC), qui insistent toutes sur le rôle primordial des gestionnaires supposés faire le pont entre la maison-mère et les filiales, cet article recourt aux processus de négociation sociale dudit transfert par les acteurs locaux plutôt intéressés par ce qu'ils y gagnent. Pour mieux comprendre les raisons de la réussite (ou de l'échec) du transfert des pratiques de flexibilisation qu'une MNC nord-américaine cherche à implanter dans sa filiale au Ghana et qu'elle a mises en pratique au Canada, l'article propose un modèle analytique de deux facteurs capables d'en influencer l'issue : les mécanismes de gouvernance locale et l'agence micropolitique.

Le premier facteur souligne la finalité économique du transfert et traduit les arrangements institutionnels initiés par les gestionnaires des filiales, notamment avec l'exécutif syndical au Canada et la communauté locale au Ghana. Cette gouvernance locale produit une segmentation à l'intérieur du marché de travail au Canada (les permanents vs les temporaires) et à l'extérieur dans la communauté au Ghana (les travailleurs vs la communauté). Quant au second facteur, le rôle politique des acteurs, il reflète les enjeux locaux en termes de survie de l'usine, dans un cas, et de préservation des traditions socio-ethniques, dans l'autre. Ces acteurs locaux qui contrôlent la segmentation des pratiques de flexibilisation de l'emploi dans leur filiale respective jouent ainsi un rôle charnière dans le processus du transfert dont ils conditionnent la réussite.

L'article conclut qu'il y a une négociation sociale nécessaire des pratiques organisationnelles que la maison-mère cherche à transférer aux filiales et que la réussite ou l'échec du transfert est fonction de la portée du consensus négocié avec les acteurs touchés par les enjeux, et pas seulement de la finalité économique recherchée par les politiques d'hybridation.

MOTS-CLÉS : multinationales, hybridité, négociation, segmentation, Canada, Ghana.

SUMMARY

The Transfer of Labour Flexibility Practices in a Multinational Firm: The Pivotal Role of Subsidiaries' Local Actors

Contrary to the functionalist, culturalist and, to a lesser extent, constructivist approaches, which all focus on the managers' key role in bridging the gap between the parent company and its subsidiaries, this article takes a different perspective on the transnational transfer of organizational practices in a multinational firm (MNC). It argues that local actors engage in social negotiation of the transfer based on what they might gain. The article offers an analytical model of two factors that impact the transfer outcome. This allows us to better understand the reasons for the success (or failure) of the transfer of labour flexibility practices that a North-American MNC seeks to transfer to its Ghanaian subsidiary and which have already been implemented in its Canadian subsidiary. These factors are local governance mechanisms and micro-political agency.

The first factor highlights the economic purpose of the transfer and reflects institutional arrangements initiated by the subsidiaries' managers, notably with the union executive in Canada and the local community in Ghana. This local governance produces a segmentation inside the labour market in Canada (permanent vs temporary workers) and outside in the community in Ghana (workers vs the community). The second factor concerns the actor's political role, focusing on local issues in terms of plant survival in the Canadian case and the preservation of socio-ethnic traditions in the Ghanaian case. These local actors, who control the segmentation of labour flexibility practices in their respective subsidiaries, play a pivotal role in the transfer process and its success.

The article concludes that there is a required social negotiation of organizational practices a parent company seeks to transfer to its subsidiaries. The transfer success or failure depends on the scope of the negotiated agreement between actors affected by the issues and not just on the economic purpose that the MNC pursues through its hybridization policies.

KEYWORDS: multinational, hybridity, negotiation, segmentation, Canada, Ghana.

RESUMEN

La transferencia de prácticas de flexibilización del empleo en una empresa multinacional: el rol decisivo de los actores locales de las filiales

A contracorriente de los enfoques funcionalista, culturalista y, en menor medida, constructivista, sobre la transferencia transnacional de prácticas organizacionales en las empresas multinacionales (EMN), que insisten sobre el rol primordial de los directivos de empresa supuestamente encargados de hacer el puente entre la empresa matriz y las filiales, este artículo recurre a los procesos de negociación social de dicha transferencia hacia los actores locales más bien interesados por lo que pueden ganar. Para comprender mejor las razones del éxito (o fracaso) de la transferencia de prácticas de flexibilización que una EMN norteamericana busca a implantar en su filial en Ghana y que ya ha puesto en práctica en Canadá, el artículo propone un modelo analítico de dos factores capaces de influenciar el resultado: los mecanismos de gobernanza local y la agencia micro-política.

El primer factor resalta la finalidad económica de la transferencia y traduce los arreglos institucionales iniciados por los directivos de las filiales, especialmente con el ejecutivo sindical en Canadá y la comunidad local en Ghana. Esta gobernanza local produce una segmentación al interior del mercado de trabajo en Canadá (los permanentes vs los temporarios) y al exterior en la comunidad de Ghana (los trabajadores vs la comunidad). En cuanto al segundo factor, el rol político de los actores, éste refleja los desafíos locales en términos de sobrevivencia de la fábrica, en un caso, y de preservación de las tradiciones socio-étnicas, en el otro caso. Estos actores locales que controlan la segmentación de prácticas de flexibilización del empleo en su filial respectiva juegan así un rol decisivo en el proceso de la transferencia condicionando así su éxito.

El artículo concluye que existe una negociación social necesaria de prácticas organizacionales que la empresa matriz busca a transferir a sus filiales y que el éxito o el fracaso de la transferencia es función de la amplitud del consenso negociado con los actores afectados y no solamente de la finalidad económica buscada por las políticas de hibridación.

PALABRAS CLAVES: multinacionales, hibridación, negociación, segmentación, Canadá, Ghana.