

Les relations filiales - maison-mère au travers d'un système d'information ressources humaines : une illustration du concept de dualité institutionnelle

Julie TIXIER

Jeune chercheur

**ESC Bretagne-Brest
CREPA, Université Paris-Dauphine**

tixierjulie@yahoo.fr

Adresse :

314, rue des Pyrénées

F-75020 Paris

Résumé :

La firme multinationale (FMN) et les relations intra-organisationnelles entre les filiales et la maison-mère ont donné lieu à de nombreux travaux. La spécificité des FMN réside dans le fait qu'elles sont soumises à un problème dual : d'un côté elles doivent gérer la firme dans son ensemble et donc mettre en place des outils d'intégration, de l'autre elles subissent les pressions des environnements locaux et institutionnels et adaptent ces mêmes outils. C'est ce que Kostova et Roth (2002) désignent par le concept de 'dualité institutionnelle', concept central de notre recherche.

Les FMN ont la particularité de gérer un ensemble d'entités disparates et réparties géographiquement, ce qui est le cas du groupe Rexel, la FMN que nous avons étudiée. Le groupe Rexel a suivi une stratégie de développement essentiellement fondée sur une croissance externe et a alors mis en place un certain nombre d'outils d'intégration déclinés aux différentes fonctions de l'organisation. Nous nous sommes intéressée aux outils d'intégration dédiés à la gestion des ressources humaines. Dans le cadre de notre analyse, nous nous concentrons sur le système d'information ressources humaines (SIRH) car cet outil

permet de fédérer l'ensemble des modes d'intégration précités de gestion des ressources humaines du groupe. C'est dans ce cadre que s'inscrit la problématique suivante : Dans quelle mesure les relations des filiales à la maison-mère au travers d'un SIRH sont-elles soumises à une dualité institutionnelle ?

Pour répondre à cette problématique, une analyse de la littérature sur les relations filiales – maison-mère au sein des FMN a été effectuée, pour ensuite se tourner vers les SIRH. Ces revues de la littérature sont étayées par la présentation du cas Rexel. La méthodologie utilisée repose sur quatre études de cas réalisées auprès de filiales européennes du groupe Rexel (filiales britannique, belge, espagnole et italienne). L'étude approfondie des 'usages managériaux' du SIRH par les filiales fournit des éléments d'analyse pertinents. Les quatre études de cas montrent clairement des 'usages managériaux' différenciés du SIRH, ce qui renforce l'hétérogénéité des modes de gestion des filiales par la maison-mère. Ce résultat met en exergue le concept de dualité institutionnelle et la double pression subie par les filiales. La perception de la pression du siège semble alors varier en fonction des filiales. Le paradoxe de la gestion de la FMN se trouve exacerbé lors de l'implantation du SIRH. L'évolution de la nature même de la relation filiales - maison-mère lors de l'implantation du SIRH, vers plus de flexibilité, constitue un résultat radicalement différent des résultats issus de la littérature.

Mots-clefs : la firme multinationale (FMN), les systèmes d'information ressources humaines (SIRH), la dualité institutionnelle, les usages managériaux du SIRH.

Les relations filiales - maison-mère au travers d'un système d'information ressources humaines : une illustration du concept de dualité institutionnelle

Résumé :

La firme multinationale (FMN) et les relations intra-organisationnelles entre les filiales et la maison-mère ont donné lieu à de nombreux travaux. La spécificité des FMN réside dans le fait qu'elles sont soumises à un problème dual : d'un côté elles doivent gérer la firme dans son ensemble et donc mettre en place des outils d'intégration, de l'autre elles subissent les pressions des environnements locaux et institutionnels et adaptent ces mêmes outils. C'est ce que Kostova et Roth (2002) désignent par le concept de 'dualité institutionnelle', concept central de notre recherche.

Les FMN ont la particularité de gérer un ensemble d'entités disparates et réparties géographiquement, ce qui est le cas du groupe Rexel, la FMN que nous avons étudiée. Le groupe Rexel a suivi une stratégie de développement essentiellement fondée sur une croissance externe et a alors mis en place un certain nombre d'outils d'intégration déclinés aux différentes fonctions de l'organisation. Nous nous sommes intéressée aux outils d'intégration dédiés à la gestion des ressources humaines. Dans le cadre de notre analyse, nous nous concentrons sur le système d'information ressources humaines (SIRH) car cet outil permet de fédérer l'ensemble des modes d'intégration précités de gestion des ressources humaines du groupe. C'est dans ce cadre que s'inscrit la problématique suivante : Dans quelle mesure les relations des filiales à la maison-mère au travers d'un SIRH sont-elles soumises à une dualité institutionnelle ?

Pour répondre à cette problématique, une analyse de la littérature sur les relations filiales – maison-mère au sein des FMN a été effectuée, pour ensuite se tourner vers les SIRH. Ces revues de la littérature sont étayées par la présentation du cas Rexel. La méthodologie utilisée repose sur quatre études de cas réalisées auprès de filiales européennes du groupe Rexel (filiales britannique, belge, espagnole et italienne). L'étude approfondie des 'usages managériaux' du SIRH par les filiales fournit des éléments d'analyse pertinents. Les quatre études de cas montrent clairement des 'usages managériaux' différenciés du SIRH, ce qui renforce l'hétérogénéité des modes de gestion des filiales par la maison-mère. Ce résultat met en exergue le concept de dualité institutionnelle et la double pression subie par les filiales. La perception de la pression du siège semble alors varier en fonction des filiales. Le paradoxe de la gestion de la FMN se trouve exacerbé lors de l'implantation du SIRH. L'évolution de la nature même de la relation filiales - maison-mère lors de l'implantation du SIRH, vers plus de flexibilité, constitue un résultat radicalement différent des résultats issus de la littérature.

Mots-clefs : la firme multinationale (FMN), les systèmes d'information ressources humaines (SIRH), la dualité institutionnelle, les usages managériaux du SIRH.

Les relations filiales - maison-mère au travers d'un système d'information ressources humaines : une illustration du concept de dualité institutionnelle

INTRODUCTION

La firme multinationale (FMN) et les relations intra-organisationnelles entre les filiales et la maison-mère ont donné lieu à de nombreux travaux. Les revues de la littérature de Martinez et Jarillo (1989) et de Doz et Prahalad (1993) donnent un aperçu de l'étendue des recherches. Celles-ci traitent aussi largement des relations entre la stratégie et la structure, dans la lignée des travaux de Chandler (1962). La FMN par son développement et son expansion comme modèle d'entreprise suscite beaucoup d'intérêt, d'autant plus qu'elle soulève de nombreuses problématiques organisationnelles. La spécificité des FMN réside dans le fait qu'elles sont soumises à un problème dual : d'un côté elles doivent gérer la firme dans son ensemble et donc mettre en place des outils d'intégration, de l'autre elles subissent les pressions des environnements locaux et institutionnels et adaptent ces mêmes outils. C'est ce que Kostova et Roth (2002) désignent par le concept de 'dualité institutionnelle', concept central de notre recherche.

Les FMN ont la particularité de gérer un ensemble d'entités disparates et réparties géographiquement, ce qui est le cas du groupe Rexel, la FMN que nous avons étudiée¹. Le groupe Rexel a suivi une stratégie de développement essentiellement fondée sur une croissance externe. Les acquisitions d'agences et de filiales se sont multipliées sur quatre continents. Rexel a alors mis en place un certain nombre d'outils d'intégration déclinés aux différentes fonctions de l'organisation. Nous nous sommes intéressée aux outils d'intégration dédiés à la gestion des ressources humaines. Ces outils prennent la forme d'un mode de gestion spécifique des expatriés, de la création et du déploiement au niveau des filiales d'une école interne de formation, de la création d'une liste d'intitulés de postes commune à l'ensemble du groupe. Dans le cadre de notre analyse, nous nous concentrons sur le système d'information ressources humaine (SIRH) car cet outil permet de fédérer l'ensemble des modes d'intégration précités de gestion des ressources humaines du groupe. Les axes

d'intégration spécifiés (formation, flux de personnes, références d'emplois communs) constituent les principaux éléments d'intégration choisis par le groupe étudié.

C'est dans ce cadre que s'inscrit la problématique suivante : **Dans quelle mesure les relations des filiales à la maison-mère au travers d'un SIRH sont-elles soumises à une dualité institutionnelle ?**

Pour répondre à cette problématique, une analyse de la littérature sur les relations filiales – maison-mère au sein des FMN a été effectuée, pour ensuite se tourner vers les SIRH. Ces revues de littérature sont étayées par la présentation du cas Rexel. La méthodologie utilisée repose sur quatre études de cas réalisées auprès de filiales européennes du groupe Rexel (il s'agit des filiales britannique, belge, espagnole et italienne). L'étude approfondie des 'usages managériaux' du SIRH par les filiales fournit des éléments d'analyse pertinents. Par 'usages managériaux' nous entendons l'état d'esprit qui motive les équipes à déployer l'outil. Les quatre études de cas montrent clairement des 'usages managériaux' différenciés du SIRH, ce qui renforce l'hétérogénéité des modes de gestion des filiales par la maison-mère. Ce résultat met en exergue le concept de dualité institutionnelle et la double pression subie par les filiales. La perception de la pression du siège semble alors varier en fonction des filiales.

1. LES RELATION FILIALES – MAISON-MÈRE AU TRAVERS D'UN SIRH

Les recherches académiques traitant de la FMN se sont, dans un premier temps, essentiellement centrées sur la relation entre la stratégie et la structure de l'organisation, selon les perspectives de la contingence structurelle ou des choix stratégiques. D'autres courants ont adopté un point de vue différent sur la FMN. L'approche néo-institutionnelle en est une illustration car elle cherche à élargir le périmètre d'observation de l'objet d'étude et à tenir compte de son encastrement institutionnel.

La première partie de cette communication propose de présenter les relations des filiales avec leur maison-mère en s'appuyant sur le cas du groupe Rexel. Puis le rôle du SIRH au sein de la FMN est explicité. Le cas de l'implantation d'un SIRH au sein de quatre filiales européennes de Rexel constitue la trame de notre démonstration. La spécificité de ce terrain de recherche tient au fait que le siège de Rexel communique de manière quasi-identique avec les quatre filiales en question. C'est donc la perception par les managers des filiales des pressions

provenant à la fois du siège, notamment quant à l'implantation du SIRH et des pressions de l'environnement de la filiale qui est étudiée.

.1. LES RELATIONS FILIALES – MAISON-MÈRE : LE CONTEXTE SPÉCIFIQUE DE LA FMN

Avant de présenter une définition de la FMN, un élément caractéristique de la FMN nous semble important de spécifier, puisqu'il réside dans ce que Ghoshal et Nohria (1989 : 323) désignent par l'«encastrement» des filiales dans leur environnement, qui accroît le niveau de complexité de gestion de la FMN : *« la firme multinationale (FMN) est le cas fondamental d'une organisation faisant face à des environnements hétérogènes : ses différentes filiales nationales sont souvent incluses dans des conditions environnementales très différentes, et ont pu se développer dans des circonstances historiques très différentes. »*². Ces auteurs insistent sur, d'une part, la difficulté de coordination de filiales ancrées dans des environnements différents et, d'autre part, sous-entendent une nécessaire contextualisation des structures des filiales. Nous retrouvons ici l'intérêt de prendre en compte la complexité des environnements des filiales lors de l'étude de la FMN. C'est la prise en considération de cette complexité qui est centrale dans cette recherche.

Pour en venir à la définition retenue de la FMN, il nous semble que Ghoshal et Westney amènent à dépasser les descriptions traditionnelles de la FMN pour proposer une définition plus complexe de la FMN : *« une entreprise (a) comportant des entités dans deux pays ou plus, indépendamment de la forme légale et des champs d'activité de ces entités, (b) qui fonctionne sous un système de prise de décision permettant des politiques cohérentes et une stratégie commune par un ou plusieurs centres de décision, (c) dans lesquelles les entités sont ainsi liées, par propriété ou autrement, qu'une ou plusieurs d'entre elles peut pouvoir exercer une influence significative sur les activités des autres et en particulier, pour partager la connaissance, les ressources, et les responsabilités avec les autres. »* (Ghoshal et Westney, 1993 : 6)³. Cette définition prend en compte à la fois les critères géographiques, légaux, de structure et de stratégie. Mais surtout, elle intègre les notions de partage des connaissances et des ressources et aussi de pouvoir et de responsabilité. C'est donc cette définition que nous retenons dans le cadre de notre recherche. Celle-ci nous permet alors de faire émerger les problématiques du groupe étudié.

.1.1. Les spécificités de la FMN : entre intégration et différenciation

Dans leur introduction de l'ouvrage sur l'application des théories organisationnelles aux FMN, Ghoshal et Westney (1993) rappellent que le cadre conceptuel dominant qui traite de la FMN est fondé sur les concepts clés de différenciation et d'intégration développés par Lawrence et Lorsch (1967). La stratégie et la structure de la FMN sont analysées au travers de deux facteurs environnementaux : les forces d'intégration globale et les forces de différenciation locale. Ces deux dimensions sont perçues comme indépendantes.

Notons que l'objectif de cette sous-partie est de décrire rapidement le paradigme de la contingence structurelle car celui-ci représente le courant dominant dans la littérature de gestion passée (Burns et Stalker, 1961 ; Woodward, 1965 ; Lawrence et Lorsch, 1967 ; Thompson, 1967) et actuelle (Wittington, Mayer, 2000 ; Jarley, Fiorito, 1997, Ellis *et al.*, 2002), pour ensuite amener une réflexion sur l'analyse néo-institutionnelle appliquée à l'étude des relations filiales – maison-mère au sein des FMN.

Que ce soit en centrant leurs recherches sur les types de structures organisationnelles en fonction de la stabilité de l'environnement ou de la technologie, les travaux issus du paradigme de la contingence structurelle ont privilégié la mesure de l'organisation au travers d'un ensemble de variables quantifiables. L'organisation est alors décrite par une analyse multidimensionnelle de variables telles que sa taille, son environnement, sa technologie, son degré de centralisation, de formalisation Comme le spécifie Desreumaux (1998 : 147) : « *Caractériser une organisation revient alors à la positionner dans un espace multidimensionnel, comme un point dont les coordonnées sont les scores de mesure des différentes variables qui la constituent.* ».

C'est entre autre par son analyse multidimensionnelle de l'organisation, que le paradigme de la contingence structurelle constitue un réel apport aux théories des organisations. En effet, la mesure de multiples éléments au travers d'un continuum, permet une vision multiple de l'organisation. Les études de ce courant mettent en général un facteur en évidence par rapport aux autres, sans pour autant nier les autres éléments.

Toutefois, le paradigme de la contingence structurelle ne prend pas en compte les choix stratégiques des acteurs et ce point en constitue la principale limite. C'est pourquoi, cette approche a souvent été confrontée à l'approche stratégique développée par Child (1972).

Les approches déterministe et stratégique semblent s’opposer d’un point de vue théorique et méthodologique, cependant l’analyse organisationnelle cherche à dépasser ces clivages. Desreumaux (1998) souligne la complexité et la multiplicité des facteurs influençant les structures organisationnelles. Pour l’auteur, ces facteurs sont à la fois d’ordre stratégique et d’ordre contingent. C’est dans cette optique que l’analyse organisationnelle cherche à s’appuyer sur les approches déterministe et stratégique sans réelle contradiction.

Si le paradigme de la contingence structurelle a su amener la prise en compte des facteurs externes dans l’analyse des modes de gestion des FMN, toutefois cette approche ne laisse que trop peu de place aux décisions managériales.

C’est pour tenter de prendre en considération les facteurs internes et externes de gestion de la FMN que nous nous tournons vers l’analyse néo-institutionnaliste, considérant que celle-ci compose à la fois en fonction des pressions provenant de l’environnement et des organisations. Nous rejoignons en ce sens la transposition de l’analyse néo-institutionnaliste réalisée par Kostova (1999) dans son étude du transfert de pratiques au sein de FMN. C’est en se fondant sur le cadre conceptuel de Kostova (1999) que nous cherchons à analyser la FMN en combinant les niveaux micro et macro. Notre recherche est de nature intra-organisationnelle, puisque nous avons choisi de nous concentrer sur l’étude des relations d’un seul siège avec quatre de ses filiales, dans le but de limiter la variance.

.1.2. L’approche néo-institutionnaliste de la relation filiales – maison-mère : pour dépasser les contours de la FMN

Un des intérêts de la firme multinationale comme objet d’étude réside dans le fait que celle-ci fait émerger des problématiques organisationnelles complexes : *« D’une part, la firme multinationale constitue une seule organisation qui fonctionne dans un environnement global, avec un besoin de coordonner ses opérations lointaines. D’autre part, la FMN est composée d’un ensemble d’organisations qui fonctionnent dans des environnements nationaux distincts »*⁴ Rosenzweig et Singh (1991 : 340).

Les FMN sont alors confrontées à un problème dual puisqu’elles se doivent de gérer un ensemble de filiales comme un tout, alors que ces dernières sont influencées par leurs environnements locaux. C’est ce que Kostova et Roth (2002) désignent par le concept de

dualité institutionnelle : la filiale subit les pressions à la fois de l'environnement dans lequel elle est encadrée (environnement légal, national, régional...) et les pressions organisationnelles de sa maison-mère.

Doz et Prahalad (1993), mais aussi Westney (1993), Birkinshaw (1998), Kostova (1999) et Kostova, Roth (2002, 2003) entre autre, ont souligné la pertinence du recours à la théorie néo-institutionnelle comme cadre d'analyse de la FMN. Cette théorie semble en effet adaptée d'une part à l'étude de structures intégrées au sein de plusieurs environnements distincts, et d'autre part aux recherches multi-niveaux. La théorie néo-institutionnelle s'intéresse particulièrement à l'étude des interactions entre les niveaux et spécifiquement entre l'organisation et l'environnement (Livian, Baret, 2002). Ces trois éléments permettent entre autre d'étudier la complexité de la FMN qui réside, d'après Westney (1993 : 61), dans le paradoxe suivant : *« L'interdépendance croissante et la coordination des filiales des FMN rendent de moins en moins faisables la relation éloignée qui a jusqu'ici caractérisé beaucoup de FMN. Cette relation permettant aux filiales de changer de structure pour être isomorphes avec les environnements locaux [...] D'autre part, la FMN est trop grande et complexe et ne peut compter seulement sur des solutions à des niveaux individuels, en conséquence, elle se tourne vers les mécanismes de niveau intermédiaire [...] qui eux-mêmes deviennent institutionnalisés. »*⁵

C'est au travers d'une grille de lecture institutionnaliste que Westney fait ressortir le paradoxe de la FMN tiraillée entre les besoins d'intégration des filiales et la nécessaire autonomie de ces dernières. Notre recherche s'inscrit plus particulièrement dans ce courant de la théorie néo-institutionnelle, puisque nous étudions la FMN et ses relations avec ses filiales en tenant compte des pressions de l'environnement des filiales, selon une analyse multi-niveaux. En effet, nous analysons la relation du point de vue des acteurs, des filiales, du siège, de la FMN dans son ensemble et de la FMN avec son environnement.

Plutôt que d'étudier les similitudes des comportements des filiales entre elles, nous avons choisi d'analyser les pressions qui orientent le mode de gestion des filiales. *A priori*, le SIRH est conçu comme un outil d'intégration et de standardisation des pratiques, comme le précise le DRH du groupe Rexel : *« Et c'est pour ça que c'est intéressant d'avoir un système commun. C'est que c'est à la fois un outil qui permet de faire un suivi des politiques RH en même temps que c'est un outil qui devrait permettre d'apporter plus de cohésion et d'uniformité dans la manière dont on gère ces politiques RH »*. L'objectif du DRH est clairement d'amener les

filiales à fonctionner suivant un même schéma qui correspond à la politique RH définie par le groupe. C'est pourquoi selon cette logique nous aurions dû observer des comportements convergents. Pourtant, il ressort très clairement de nos études de cas, que les quatre filiales étudiées ont des modes de gestion très disparates. Il semble donc qu'elles sont influencées par d'autres facteurs que le siège et par des contraintes provenant d'une autre origine. Par le biais de l'étude des comportements isomorphes des filiales et par l'intégration des facteurs et données institutionnelles (tels que l'influence des autres FMN du marché ou la contrainte légale en matière de recrutement ou de licenciement ...), les modes de gestion des filiales et l'usage managérial du SIRH divergent en fonction des attentes et des contraintes spécifiques à chacune des filiales. Comme le précise Desreumaux (2004 : 35), le phénomène d'homogénéisation au travers des comportements isomorphes est un processus dynamique. L'étude des trois types de pressions retrace donc l'évolution des modes de gestion des filiales.

Nous proposons alors une instrumentalisation de la théorie néo-institutionnelle en nous restreignant aux concepts d'isomorphismes coercitif, normatif et mimétique pour appréhender certaines dimensions (notamment dans la prise en compte des niveaux d'analyse) et pour analyser les comportements isomorphes des filiales face aux différentes pressions subies.

Pour conclure, le cadre théorique néo-institutionnaliste permet à la fois de prendre en considération de nombreuses contraintes externes à l'entreprise, d'étudier les interactions intra-organisationnelles et de traiter des problématiques suivantes : « *le problème de standardisation versus la structuration locale d'organisations des filiales ; l'apprentissage au travers des frontières ; et le rapport entre l'état et l'entreprise multinationale* ». ⁶ Westney (1993 : 54). C'est dans ce cadre que s'inscrit la grille d'analyse de notre recherche.

L'objectif de cette grille de lecture est avant tout d'analyser au travers du prisme de l'implantation d'un même SIRH au sein de quatre filiales européennes de Rexel, le comportement des filiales et de leurs perceptions de pressions coercitives, normatives et mimétiques. Le SIRH révèle au travers de cette grille de lecture, la relation de chacune des filiales avec la maison-mère. C'est pourquoi nous présentons succinctement l'objectif initial d'un SIRH et plus précisément le SIRH étudié compte tenu de son rôle dans notre recherche.

.2. LE SYSTÈME D'INFORMATION RESSOURCES HUMAINES (SIRH) COMME REVELATEUR DE LA RELATION FILIALES – MAISON-MÈRE

Pour mieux comprendre le SIRH du groupe Rexel, une étude de la littérature sur les SIRH est très rapidement présentée. Celle-ci permet de dessiner les contours du SIRH étudié.

.2.1. Le rôle du SIRH au-delà des usages

En nous intéressant au SIRH comme outil d'intégration au sein des FMN, nous posons la question du rôle du SIRH au sein de l'organisation au-delà de sa dimension instrumentale classique de gestion des données RH. Notre recherche essaye de dépasser l'étude des applications de l'outil pour faire émerger les rôles du SIRH et son influence sur les modes d'organisation. Le SIRH développé par le service de gestion des ressources humaines du siège et transmis aux filiales représente un moyen de transfert de pratiques du siège vers les filiales.

Le terme de SIRH constitue une application des systèmes d'information à la gestion des ressources humaines. Néanmoins les définitions récurrentes dans la littérature se rattachent explicitement à la définition par les usages. Cela signifie que le périmètre d'un SIRH est restreint à l'usage que l'on en fait et sa centralité désigne le plus souvent l'outil.

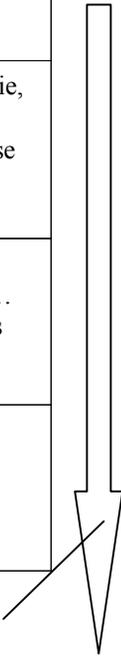
Les différentes fonctionnalités d'un système d'information appliqué aux ressources humaines sont présentées dans la définition de Tannenbaum (1990 : 27), qui présente le SIRH comme « *un système permettant d'acquérir, de stocker, de manipuler, d'analyser, d'extraire et de distribuer des informations pertinentes au regard des ressources humaines d'une organisation* »⁷. Il considère que c'est un système qui inclut des personnes, des formes, des politiques et procédures, et des données. Cette définition apparaît restreinte et précise puisque l'auteur tente de lister de façon exhaustive les usages d'un SIRH.

Le tableau ci-après permet par ses exemples d'appréhender de façon plus concrète la notion de SIRH.

Tableau 1: Typologie des SIRH possibles, adaptée de Laflamme (1995)

Catégories de Systèmes	Fonctionnalités	Exemples d'applications
Système de traitement informatisé des données (TID) :	<ul style="list-style-type: none"> - Stockage des données choisies, - Accès aux données pour puiser l'information disponible, - Préparation de rapports sommaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion administrative (paie, absences, maladies ...) - Tableaux de données (masse salariale ...)
Systèmes informatisés de gestion (SIG):	<ul style="list-style-type: none"> - Relation entre les données du système - Analyse des données, - Croisement et traitements rapides des informations 	<ul style="list-style-type: none"> - Module de gestion de la formation, du recrutement ... - Reporting assisté (requêtes informatiques)
Système d'aide à la décision (SAD) :	<ul style="list-style-type: none"> - Souplesse dans le traitement des données, - Simulations de situations possibles, - Proposition de décisions possibles 	<ul style="list-style-type: none"> - Organigrammes prévisionnels - Gestion des compétences assistée

Complexité des données et des traitements



Ce tableau montre bien la diversité de SIRH possibles et nous permet de situer le SIRH étudié (IHRIS) parmi les trois types de SIRH dépeints par Laflamme. En ce qui concerne le groupe Rexel, la plupart des filiales possèdent un système de traitement informatisé des données (TID) afin de gérer la gestion de la paie. Chaque filiale est autonome quant au choix et à l'usage de ce SIRH. En revanche, le siège a implanté un même système informatisé de gestion (SIG) dans le but de « *professionnaliser les pratiques de GRH au sein du groupe* » (DRH du groupe Rexel) au sein de chacune des filiales. C'est ce même SIRH que nous présentons ci-après.

.2.2. Les contours du SIRH du groupe Rexel: une définition par les caractéristiques structurelles

Les caractéristiques structurelles (DeSanctis et Poole, 1994) correspondent aux règles, ressources ou fonctionnalités offertes par la technologie, celles-ci nous permettent d'appréhender et de définir le SIRH étudié.

Tout outil informatique possède des caractéristiques structurelles spécifiques. Appliquées au cas du SIRH, elles prennent la forme des différents modules proposés et des données qu'ils

contiennent, de l'accessibilité de ces données, ainsi que des requêtes disponibles. Le SIRH de Rexel doit en effet permettre à chacune des filiales de gérer son propre fichier de salariés et surtout permettre au siège d'avoir un accès global aux informations concernant l'ensemble des salariés du groupe. Les caractéristiques structurelles peuvent alors se diviser en deux catégories :

Les caractéristiques contenues dans les modules du SIRH : Les modules du SIRH de Rexel nommé IHRIS (International Human Resource Information System) ont été délimités par les responsables de projet en fonction des demandes des DRH. Ces demandes ont évolué au cours du temps, et donc les périmètres des modules aussi. Les modules représentent une gestion individuelle des ressources humaines dans le sens où le DRH a accès aux 'fiches' ou 'dossiers' de chaque individu inclus dans sa population.

- Le premier module qui constitue la base du projet est « *l'information employés* » (ou appelé au sein du groupe « *employee information* »). Il permet à chacune des filiales, quel que soit son degré de développement, de formaliser sa base de données 'employés' comprenant tous les renseignements élémentaires sur les employés. Ce module représente ce que Pichault (1990 : 185) désigne par 'la phase d'administration'.
- *Le deuxième module* correspond à un module d'aide au recrutement. Ceci consiste en une aide informatique de pré-sélection de candidatures en fonction de critères déterminés (diplômes, expériences, âge, niveaux de langues...) et correspond à la 'phase de gestion' de Pichault (1990 : 186).
- *Le troisième module* ne s'arrête pas à la formalisation de l'existant, mais se préoccupe de l'évolution des salariés. Il s'intéresse au 'développement de carrière', et structure l'entreprise à moyen terme en constituant des organigrammes prévisionnels et de successions.
- *Le module de suivi de formation* de IHRIS vient en complément du module de développement de carrière.

Les caractéristiques contenues dans les requêtes offertes par le système : Les requêtes liées à la base initiale (constituée des quatre modules précédemment décrits) offrent aux DRH opérationnels la possibilité d'obtenir des ratios et statistiques sur leur population. Il s'agit alors d'une gestion collective des ressources humaines. Cette gestion est complémentaire de la première (plus individuelle) et elle permet au DRH d'effectuer rapidement et sans trop de difficultés les reportings qui lui sont demandés par le siège en fin de mois. Ces données (telles que les pyramides des âges, les nombres d'entrées et de sorties en fonction des types de

contrats, les nombres de jours de congés pris dans le mois, les nombres de jours de formation...) donnent au DRH une vue d'ensemble de sa gestion. Cette visibilité, qu'il n'avait pas nécessairement précédemment ou alors au prix d'un temps conséquent passé au recueil et au traitement des données, lui donne la possibilité d'allouer plus de temps à l'analyse de ces statistiques.

Maintenant que le contexte à la fois théorique et empirique de la recherche a été dépeint, intéressons nous à la méthodologie de recueil et d'analyse des données, pour en venir à la discussion des résultats.

ENCADRÉ MÉTHODOLOGIQUE

L'analyse d'une firme multinationale et de ses relations avec ses filiales au travers de quatre études de cas au sein d'une même FMN

Cette communication s'appuie sur une étude longitudinale d'une durée de trois ans au sein de la firme multinationale Rexel. La méthode de recherche choisie dans le cadre de notre étude est de nature qualitative et suit une logique abductive. Quatre études de cas ont été réalisées suivant le principe de réplication de Yin (1990), faisant suite à une étude exploratoire. La méthodologie répond à une triangulation des sources de données puisqu'elle combine à la fois des données recueillies grâce à :

- 74 entretiens semi-directifs centrés réalisés auprès d'utilisateurs directs et indirects du SIRH ;
- Des données secondaires que sont principalement des documents de travail des DRH des filiales et du siège ;
- Une présence d'environ 3 années au sein de la DRH du groupe étudié ce qui a permis une participation à une grande variété de réunions.

Les données ont été analysées à la suite d'un codage à l'aide du logiciel N*Vivo en ce qui concerne les entretiens et répertoriées et analysées en ce qui concerne les données secondaires et prises de notes.

Présentation des descripteurs

C'est à partir de la définition des trois formes d'isomorphisme proposées par DiMaggio et Powell (1991) pour l'étude de champs organisationnels, que nous proposons des descripteurs à l'étude des relations filiales - maison-mère :

- *L'isomorphisme coercitif* : qui résulte de pressions coercitives à la fois formelles et informelles, prend la forme de reporting et de pratiques 'imposées' par le siège.
- *L'isomorphisme mimétique* : qui peut fonctionner à la fois dans les relations des filiales entre elles, dans les relations avec le siège ou encore dans les relations avec les concurrents locaux. Il peut être initié de façon directe par les échanges de 'meilleures pratiques' fréquents dans les FMN (et présents dans le groupe étudié) et indirecte notamment par le transfert de salariés (flux d'expatriés ...) ;
- Enfin *l'isomorphisme normatif* : les pressions normatives peuvent provenir notamment de la maison-mère par des demandes d'applications de procédures et de reporting spécifiques. C'est dans l'optique du développement d'une 'professionnalisation' que le siège (ou une autre organisation) peut transmettre des méthodes de travail. Cet effort de professionnalisation résulte aussi parfois d'une pression nationale pour les filiales. La difficulté pour les filiales devient alors d'allier les contraintes normatives du siège et du contexte local.

2. LE CONCEPT DE DUALITÉ INSTITUTIONNELLE COMME GRILLE DE LECTURE DES RELATIONS FILIALES – MAISON-MÈRE

Afin de mettre en évidence la perception par les filiales de la dualité institutionnelle et des pressions provenant du siège et de leur environnement, nous restituons les usages managériaux du SIRH par les filiales. Ces usages managériaux incarnent l'état d'esprit des managers opérationnels et fonctionnels représentatifs de différents niveaux au sein de la filiale (du directeur de filiale au chef d'agence). Dans un premier temps les usages du SIRH par les managers des quatre filiales étudiées sont explicités pour ensuite faire émerger l'hétérogénéité de la perception des pressions par les filiales. Il en ressort une analyse variée de la dualité institutionnelle par les filiales qui illustre bien le paradoxe de la FMN.

2.1 DES USAGES MANAGÉRIAUX DIVERSIFIÉS COMME EXPRESSION DE LA DUALITÉ INSTITUTIONNELLE

Avant de présenter succinctement le détail des études de cas, nous précisons le mode de recueil de données. Ensuite, chacune des filiales est rapidement présentée afin d'en faire ressortir l'élément pertinent concernant l'usage managérial du SIRH et la perception par les managers de filiales des pressions du siège et de l'environnement.

Les quatre études de cas ont été réalisées au cours du dernier trimestre 2001 et du premier semestre 2002. C'est donc dans un contexte de groupe relativement semblable qu'elles ont été effectuées. Le choix des quatre pays s'est porté sur des pays européens pour des raisons logistiques d'une part, mais aussi parce que l'implantation d'IHRIS (le SIRH étudié) a été vivement encouragée dans cette zone. Trois des filiales étudiées ont des profils relativement semblables, ce qui correspond aux conditions de la mise en œuvre du principe de répliation. Seule la filiale britannique possède un profil particulier. Les quatre filiales ont fait face, à l'image du reste du groupe, à un certain nombre de changements organisationnels importants. Lors de la prise de décision d'implanter un SIRH en 1999, seul le DRH de la filiale britannique était présent. Les trois autres DRH ont pris leur fonction au cours des années 2000 et 2001. C'est probablement parce qu'il était plus installé dans sa fonction et que la filiale avait déjà absorbé un certain nombre de changements, qu'en Europe, IHRIS a d'abord été implanté au sein de la filiale britannique.

2.1.1. Des usages managériaux particulièrement hétérogènes

Les résultats concernent la relation filiale – maison-mère telle qu'elle est perçue par les acteurs, les usages managériaux du SIRH par les managers des filiales et enfin l'évolution de la relation filiale – maison-mère au regard du déploiement d'IHRIS et des perceptions d'acteurs.

La filiale britannique : le siège est perçu comme un partenaire

La filiale Rexel UK se détache des autres filiales de Rexel à plusieurs titres et la relation qu'elle entretient avec le siège de Rexel s'en ressent. Le service RH est à un stade bien avancé de développement et d'intégration au sein du groupe et de la filiale. Ceci lui confère une relation de collaboration avec les opérationnels particulièrement aboutie. La filiale prend le

contrôle de la relation en se proposant comme participant, puis comme leader de la plupart des projets du groupe (et notamment d'IHRIS), puis elle prend le leadership de ces derniers. Le fait que l'équipe RH de la filiale soit force de propositions sur nombre de thèmes, explique pour partie l'absence de perception d'une quelconque pression du siège. Comme l'équipe RH participe aux prises de décision, elle n'en conçoit pas la résultante comme une contrainte et le déploiement d'IHRIS dans la structure ne provient pas de pressions coercitives.

La filiale belge : le siège est perçu comme dirigeant et décisionnaire

Le contexte de l'étude est fortement marqué par la récente fusion (9 mois précédent le recueil de données) et la structuration de Rexel Belgique. Le contexte organisationnel de la structure belge est d'autant plus important, qu'il a son influence sur la perception du groupe Rexel par les acteurs. Il apparaît clairement que la situation de construction de la filiale constitue la plus grande préoccupation des différents managers rencontrés. Le SIRH étudié est ainsi envisagé comme un outil d'intégration, et de construction d'un mode de management commun à l'ensemble de la filiale. La perception de la relation de la filiale au groupe Rexel se fait au travers de deux angles d'analyse : la crainte de voir leur autonomie disparaître et le besoin de création d'une culture de groupe qui passe parfois par un sentiment de fierté dans l'appartenance au groupe. L'autonomie et le pouvoir de décisions sont transposés, d'après les acteurs, au niveau du siège du groupe et il ne reste alors à la filiale qu'un rôle d'exécution et de production de chiffre d'affaires.

La filiale espagnole : vers un changement de management et de relation avec le siège

A l'image du reste du groupe Rexel, la filiale espagnole est en totale mutation. Pourtant son comportement et sa relation avec la maison-mère sont distincts des autres filiales. Les perceptions par les acteurs des changements vécus divergent beaucoup. Un des symptômes de cette diversité au sein de la filiale se trouve dans les modes de management et dans les profils de managers. Cette variété est caractéristique de la transition qui s'opère dans la filiale. Cette transition n'est pas sans conséquence sur l'évolution de la relation filiale – maison-mère. La concomitance des deux modes de management et de deux profils de managers constitue un des révélateurs de la période de transition que vit la filiale au moment de l'étude. L'équipe managériale de la filiale semble soutenir fortement le processus d'intégration de la filiale au groupe Rexel. Cependant, l'ensemble des opérationnels ne paraît pas avoir conscience des objectifs de la direction. Un grand décalage entre l'équipe de direction et les managers opérationnels subsiste au sein de la filiale, malgré les efforts en communication de l'équipe

RH. De plus, les contraintes légales espagnoles relativement importantes et complexes constituent un frein à la transposition de pratiques de GRH du siège à la filiale et au sein d'IHRIS. Ceci ralentit l'intégration de la filiale dans le groupe.

La filiale italienne : un détachement volontaire de la filiale par rapport au groupe

L'étude du cas de la filiale italienne semble à première vue proche de celui de la filiale espagnole puisque la filiale est également construite à partir de l'agrégation de multiples acquisitions et organisée en trois régions géographiques. Le directeur de la filiale communique assez peu sur la stratégie du groupe en général et sur celle de la filiale italienne. Ce manque d'information crée un climat d'incertitude pas toujours bien vécu par les opérationnels. Il apparaît que les contraintes du marché affectent lourdement les modes de gestion des ressources humaines (de recrutement, de fidélisation et de rémunération notamment) et les directives du siège (ou absences de directives) influent également sur la filiale. Les pressions coercitives du marché et du siège sont importantes (autant que dans les autres filiales), mais surtout fortement ressenties. Le filtre que peut mettre en place la direction dans certaines filiales n'a pas lieu ici et rien n'altère la pression à tous les niveaux de la filiale. L'informatisation de la GRH n'apparaît pas pour les managers comme système gagnant en flexibilité. La filiale implante le SIRH et transpose les pratiques nécessaires, mais n'internalise aucunement le changement.

Le tableau présenté ci-après synthétise les résultats des quatre études de cas. Ces dernières montrent bien de fortes disparités entre la perception par les managers de la relation filiale – maison-mère et de l'usage managérial du SIRH qui en découle.

Tableau 2 : Synthèse des résultats des quatre études de cas

Thèmes \ Filiales	Britannique	Belge	Espagnole	Italienne
Problématiques spécifiques	Forte intégration des RH auprès des opérationnels	Construction de la filiale à la suite d'une fusion récente	Co-existence de deux modes de gestion (transition)	'Vide stratégique' – contraintes fortes du marché local
Usages managériaux du SIRH	Prendre le leadership sur la zone Europe	Mettre en place des outils et procédures RH	Harmoniser les pratiques régionales	Créer et communiquer des procédures GRH
Relation de la filiale avec le siège	Egalitaire - la filiale est leader sur un certain nombre de projets	En demande vis-à-vis du siège	En conformité avec les décisions et processus édictés par le siège	Ambiguë et conflictuelle

L'hétérogénéité des relations des filiales avec la maison-mère et des usages managériaux du SIRH constitue un résultat d'autant plus intéressant que la communication et la relation du siège avec les filiales lors de l'implantation du système d'information étudié, a été identique pour toutes les filiales. Le facteur divergent est donc à rechercher auprès des filiales et non du siège. C'est l'étude transversale des cas à la lumière de la littérature mobilisée que nous proposons dans le chapitre suivant, qui nous permettra de mieux comprendre la disparité des relations filiales – maison-mère ainsi que de l'usage du SIRH et les raisons de leur variété.

2.1.2. Une perception variée des pressions institutionnelles et du siège

Comme l'ont montré clairement les résultats des études de cas, les relations des filiales avec le siège sont diverses. Une évolution de la relation filiales – maison-mère se dessine lors du déploiement et de l'usage managérial du SIRH. Notons qu'il est apparu lors de l'étude de la relation et lors de l'analyse du processus de déploiement du SIRH, que la relation entre les deux parties est évolutive et dynamique. Non seulement cette relation évolue dans le temps, mais qui plus est, elle est malléable en fonction des entités.

Certes la maison-mère avait pour objectif initial, lors du déploiement du SIRH, la diffusion d'un mode de gestion des ressources humaines formalisé et identique dans l'ensemble des structures. Pourtant, l'expression de la dualité institutionnelle contraint les filiales à adapter leurs usages du SIRH à leur environnement. Par conséquent, les usages managériaux du SIRH sont particulièrement hétéroclites. Comme l'exprime le directeur de la filiale espagnole : « Il y

a une partie légale importante, indépendamment de l'organisation interne de notre société ». Cette contrainte de l'environnement semblait être occultée au début du projet de conception du SIRH, puis constatant que les filiales ne pouvaient intégrer le système en l'état, l'équipe projet a su laisser une marge de manœuvre aux équipes RH des filiales. Le mode d'opérationnalisation à la fois de la stratégie et de l'usage du SIRH est donc orienté sans être imposé. Ceci correspond bien à un processus de transition d'un mode de gestion axé uniquement sur les résultats à une gestion des processus.

C'est à la fois la réalité de la dualité institutionnelle et cette marge de manœuvre que relate le directeur de la filiale espagnole lorsqu'il décrit le mode de gestion des filiales par le siège : *« Le mode d'opérationnalisation était assez libre. Assez libre. Oui. Non, il était assez libre. Enfin, assez libre. C'est pas un problème d'assez libre. C'est-à-dire, vous avez un cadre... Comment dire ça en français. 'Un marco de trabajo'. Un cadre de travail dans lequel il faut effectivement mettre les pièces cohérentes. En tenant compte au maximum des obligations, des contraintes, des freins locaux. Mais sachant qu'on n'avait pas le choix. Sachant qu'il faut aller malgré tout de l'avant. ».*

Au cours de cette recherche, nous avons montré que la FMN a initialement déployé un SIRH pour intégrer ses filiales de manière uniforme. Pourtant la diversité des filiales, de leurs liens avec le siège et de leur usage managérial du SIRH s'est trouvée renforcée à la suite de l'implantation d'IHRIS. Cette gestion 'multiforme' des relations filiales – maison-mère a été rarement traitée dans la littérature sur les FMN. Ce que nous entendons par 'multiforme' représente la diversité des relations et l'adaptation du périmètre et du type de relation qu'entretient le siège avec les différentes filiales en fonction de leurs attentes, de leur degré d'intégration et des jeux de pouvoir entre les deux entités. En ce qui concerne la littérature en systèmes d'information, cette hétérogénéité des usages des SIRH par les filiales n'est pas développée.

2.2. LE PARADOXE DE LA FMN AU TRAVERS DU CONCEPT DE DUALITÉ INSTITUTIONNELLE

Pour revenir au concept de dualité institutionnelle tel qu'il est illustré par le cas de filiales européennes du groupe Rexel, celui-ci révèle une diversité de perception des pressions par les managers. Rappelons que le SIRH étudié a été implanté de manière identique au sein des

quatre filiales (lors de réunions communes pour trois d'entre elles). La pression du siège prend alors une forme unique en ce qui concerne le SIRH. Pourtant, l'analyse des relations filiales – maison-mère montre de fortes disparités entre les quatre filiales. Ceci nous amène à penser que l'hétérogénéité des relations entre les filiales et la maison-mère relève plus d'une différence de perception des filiales à la fois des pressions et de la résistance possible de la filiale à ces pressions. C'est cette diversité des perceptions qui met à jour une hétérogénéité des jeux de pouvoir entre le siège et les différentes filiales.

2.2.1. L'étude de la dualité institutionnelle comme révélatrice d'une diversité de perception

L'étude des modes d'adoption tout comme celle des usages managériaux du SIRH nous ont montré que le SIRH est perçu et utilisé de manière et à des fins différentes en fonction des filiales. Les jeux de pouvoir et l'influence du siège jouent visiblement un rôle important dans les choix d'usage du SIRH. Pour mettre en avant les difficultés des filiales et mieux comprendre les pressions qui les amènent à privilégier l'usage ou le non-usage du SIRH, Kostova et Roth (2002) définissent le concept de 'dualité institutionnelle'. Ce concept, que nous avons déjà évoqué lors de la présentation des résultats des études de cas notamment, décrit les difficultés auxquelles sont confrontées les filiales dans leur 'choix' lors des transferts de pratiques de la maison-mère aux filiales. Notons aussi que la littérature met l'accent sur la mesure de l'usage ou de l'utilisation du SIRH (notamment les recherches en systèmes d'information); cependant, l'approche néo-institutionnaliste s'intéresse non seulement à l'usage, mais aussi aux motivations ou pressions favorisant l'usage. Geppert *et al.* (2003 : 808) évoquent également ce concept : « *alors que nous admettons qu'il y a une importante force en faveur de la conformité globale dans les FMN, nous reconnaissons qu'en même temps, les environnements nationaux ont toujours une influence dominante sur les FMN aux niveaux à la fois des maison-mères et des filiales.* »⁸.

Les auteurs soulignent les difficultés des filiales de FMN qui sont tiraillées entre les exigences de leur cadre institutionnel national et celles de leur siège. Fréquemment ces exigences sont très éloignées. Comme nous l'avons évoqué précédemment en énumérant les fonctionnalités ou caractéristiques structurelles du SIRH, lorsque le SIRH s'appuie sur les données personnelles définies par le siège, celles-ci contiennent des éléments illégaux dans d'autres pays. A titre d'exemple, l'âge et le sexe des employés ne peuvent être renseignés dans un

SIRH aux Etats-Unis, alors que l'origine raciale peut y figurer. Le cadre légal contraint donc les DRH des Etats-Unis à ne pas utiliser l'ensemble du SIRH. Cet exemple illustre bien le paradoxe du SIRH au sein d'une FMN. Les filiales sont partagées entre les exigences du droit ou des habitudes locales et les demandes d'usages du siège qui souhaite que le maximum de données soient incluses dans le système. Comme le précisait le DRH groupe qui illustre les exigences du siège : *« S'il [IHRIS] est en place en Angleterre, en Belgique, en Italie, en Espagne et en Allemagne, j'aurai quand même la capacité de démontrer au quotidien qu'on commence à gérer pas mal d'informations et à pouvoir les utiliser dans une optique de gestion prévisionnelle des emplois et des gens. »*

L'objectif de la maison-mère est donc d'intégrer le maximum de pays et le maximum d'informations pour gérer le personnel du groupe au niveau mondial, en ce qui concerne les 'hauts potentiels' et aussi la gestion des compétences. Ce projet ne signifie en rien la diminution des attributions du DRH opérationnel du pays. L'objectif de la filiale et du DRH local est de répondre à ces impératifs de gestion quotidienne locale. Les objectifs de la maison-mère et de la filiale que sous-tend le SIRH sont donc nettement différents et dans une certaine mesure complémentaires. C'est, pour la filiale, cette difficulté de gestion des demandes à la fois locales et du siège que met en avant le concept de dualité institutionnelle.

Ce concept reflète bien le paradoxe des FMN qui réside dans le fait que ces organisations cherchent à tirer avantage de leurs capacités mondiales, notamment au travers de la diffusion des meilleures pratiques, alors qu'il semble vital pour l'entreprise d'obtenir et de garder sa légitimité au sein de son environnement. Cette légitimité se gagne le plus souvent par l'adoption de pratiques locales et par des comportements isomorphes.

Le concept de dualité institutionnelle revêt des formes différentes en fonction des filiales étudiées. Il semble donc qu'au-delà des pressions environnementales et du siège, c'est la perception de ces pressions par les managers et surtout la perception des jeux de pouvoir au sein de la FMN qui vont guider le comportement des filiales. Parce qu'elles considèrent avoir plus ou moins de marge de manœuvre par rapport à ces pressions, les filiales vont opter pour un usage managérial du SIRH plutôt qu'un autre. De plus, c'est l'expression de la relation filiales – maison-mère qui se dessine au travers de l'usage managérial choisi.

2.2.2. La diversité de la perception des pressions comme révélatrice des jeux de pouvoir

La perception du rôle du SIRH et de la notion d'intégration dans le groupe semble relativement claire et communiquée aux filiales. Au travers des réunions et entretiens réalisés au sein du siège du groupe, il en ressort que l'intégration pour le siège apparaît comme un processus de formalisation et d'adaptation aux normes du groupe. L'intégration du point de vue de la maison-mère est perçue par certains directeurs de filiales de la manière suivante : « *On connaît tous la politique générale du groupe qui consiste à dire: on va essayer effectivement d'être le multispécialiste. Donc ça, ça a fait l'objet... Si, ça a fait l'objet d'un book sur la stratégie groupe. On a dit: multispécialiste, multicanal. Et on décline. Donc ça, ça a été la formalisation.* ».

Au niveau de la stratégie globale du groupe, certaines filiales semblent bien intégrées dans le sens où leur compréhension de la stratégie est commune et de ce fait, la filiale cherche à correspondre à cette stratégie. L'intégration de la filiale est alors optimale pour le siège. Il s'agit de ce que, en référence à la typologie de Denis *et al.* (2000), nous pouvons qualifier d'intégration par 'assimilation'. Le cas de la filiale espagnole et dans une certaine mesure de la filiale belge également, est représentatif de cette intégration qui correspond aux attentes du siège. Cependant, toutes les filiales ne répondent pas au même type d'intégration. Lorsque nous avons évoqué la stratégie du groupe avec les managers de la filiale italienne, il apparaît clairement que cette stratégie n'est pas comprise voire est rejetée. Il s'agit plutôt alors d'intégration 'en parallèle'. C'est-à-dire que la filiale établit sa stratégie sans lien direct avec celle du siège. Les deux entités fonctionnent en parallèle. Le cas de la filiale britannique s'apparente plutôt à une intégration de type de 'l'ajustement mutuel', puisque les managers de la filiale se positionnent comme force de proposition pour de nombreux projets du siège. L'ajustement mutuel entre la filiale et le siège prend la forme d'une flexibilité des deux entités qui s'adaptent aux demandes de l'autre.

Cette diversité des modes d'intégration des filiales au siège au travers du SIRH, nous amène à conclure que la maison-mère laisse la relation se dessiner, dans une certaine mesure, en fonction du contexte et des attentes de chacune des filiales. Ce résultat de notre recherche était d'autant moins attendu que l'objectif du siège était au départ de structurer et d'harmoniser ses relations avec les filiales.

C'est ce qu'exprime le responsable informatique du projet SIRH lorsqu'il relate l'évolution du SIRH lors de sa conception au siège et de son déploiement : *« Entre, quand même, le départ du projet où il était absolument prohibé de faire toute modification qui pouvait être nécessaire à un pays, maintenant, on arrive dans les pays en disant effectivement que ce produit a certes un cœur, qu'il ne faut pas y toucher. On explique pourquoi, on donne une bonne explication. Certes, c'est basé sur ces concepts qui sont des concepts clefs qui permettront à Rexel de mieux comprendre sa structure et, du coup, de personnaliser l'approche RH par rapport aux collaborateurs. Mais on a une marge de flexibilité on va dire de 80 / 20 en fait. Il y a 20% qui peut être adapté en fonction des pays puisque chaque pays a des contraintes ne serait-ce que légales qui sont complètement différentes. Donc on a changé. »*

Cette démarche d'adaptations aux contextes et environnements des filiales s'est particulièrement développée à la suite du constat du manque d'usage du SIRH par les pays-pilotes. Comme le précise le responsable informatique du SIRH, le processus même de conception et de déploiement du SIRH a été réalisé par ajustements en fonction des demandes et des difficultés des pays, mais aussi du siège : *« Tout s'est fait en même temps et il a fallu revenir sur certaines choses. Le délai de maturité sur toutes les choses, ça c'est fait par essai-erreur. »* Certes, ce processus a eu des effets négatifs, notamment au niveau du temps passé, mais les allers-retours sur le projet ont permis des ajustements et des adaptations de la part des filiales et du siège. Rappelons que le groupe Rexel n'avait que peu d'expériences antérieures en ce qui concerne le contrôle et la coordination des filiales au travers des processus. Le contrôle par les résultats reste ancré dans les mentalités et de fait les modalités d'intégration n'étaient pas encore développées. C'est en cherchant à définir les modes d'intégration des filiales au travers du SIRH, que l'intégration s'est inégalement mise en place.

CONCLUSION

Au travers de l'analyse des perceptions à la fois du siège et des filiales sur le SIRH, il transparaît une multitude de rôles attendus du SIRH. Les conséquences de l'implantation et de l'usage du SIRH se situent à différents niveaux. Nous avons évoqué les répercussions opérationnelles sur la gestion des ressources humaines, sur la gestion de la filiale (par la légitimation de l'harmonisation des rémunérations par exemple) et au niveau inter-filiales (par la création et le développement du réseau de coordination inter-filiales).

Le point de vue du siège est axé sur un développement d'une forme de 'professionnalisation' des pratiques RH au niveau du groupe. Comme l'exprime le DRH du groupe lorsqu'il évoque le rôle du SIRH et des indicateurs proposés au sein du système : *« Et ce dont on s'assure, c'est, avec le temps, de voir ces indicateurs, dans chaque pays, dans chaque entité, évoluer vers plus d'efficacité, plus de professionnalisme et puis plus en phase avec la stratégie du groupe »*. La préoccupation de la maison-mère est d'implanter le système dans le plus de filiales possibles, dans un souci de justification en interne de son investissement et de visibilité des modes de coordination RH. L'objectif à terme pour le siège est de s'appuyer sur IHRIS pour diffuser de nouveaux projets et de ce fait une relative harmonisation des pratiques RH au niveau du groupe pouvant favoriser le développement de projets communs. Ainsi, comme le DRH du groupe le précise : *« c'est que tant que IHRIS ne sera pas un outil partagé entre beaucoup de nos entités, il sera difficile d'en faire un accélérateur de projets »*.

Le paradoxe de la gestion de la FMN se trouve exacerbé lors de l'implantation du SIRH. Les difficultés de négociation (jeux de pouvoir) et d'oscillation dans la relation filiales – maison-mère sont accentuées par le système d'information. Le siège a alors pris le parti d'ajuster son mode de gestion en fonction de la filiale. L'évolution de la nature même de la relation filiales - maison-mère lors de l'implantation du SIRH, vers plus de flexibilité, constitue un résultat radicalement différent des résultats issus de la littérature. En cela, la recherche prend le contre-pied des théories déterministes classiques en suggérant qu'un rôle différent de la formalisation et de la standardisation est à définir pour le SIRH au sein de la FMN. Le concept de dualité institutionnelle nous sert ici de grille de lecture pour comprendre les usages du SIRH par les filiales, il serait intéressant d'aller plus loin dans l'analyse des jeux de pouvoir comme grille de lecture de l'hétérogénéité des filiales. Les résultats des deux types d'analyse et leur comparaison pourraient alors enrichir et faire évoluer le concept même de dualité institutionnelle.

BIBLIOGRAPHIE

- BURNS J., STALKER G., (1961), *The management of innovation*, Tavistock Publications, London.
- CHANDLER A.D., (1962), *Strategie and Structure : Chapters in the history of the American industrial entreprise*, Cambridge, MIT Press.
- CHILD J., (1972), "Organizational structure, environment and performance : the role of strategic choice", *Sociology*, vol.6.
- DENIS J-L., LANGLEY A., PINEAULT M., (2000), "Becoming a leader in a complex organization", *Journal of Management Studies*, vol.37, iss.8, pp.1063-1099.
- DESANCTIS G., POOLE M.S. (1994). "Capturing the complexity in advanced technology use : adaptive structuration theory", *Organization Science*, vol.5, n°2, p.121-147.
- DESREUMAUX A., (1998), *Théorie des Organisations*, Caen, Editions EMS.
- DESREUMAUX A., (2004), « Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations », chapitre 2, pp. 29-47, in I. Huault (coord.), *Institutions et Gestion*, coll. FNEGE, ed. Vuibert.
- DIMAGGIO P., POWELL W., (1991), "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", in Powell W., DiMaggio P. (eds.), *The new institutionnalism in organizational analysis*, The University of Chicago Press.
- DOZ Y., PRAHALAD C.K., (1993), "Managing DMNCs: A search for a new paradigm", chapitre 2, pp.24-50, in, *Organization Theory and the Multinational Corporation*, edited by Ghoshal S., Westney E.D., St. Martin's Press, NY.
- ELLIS S., ALMOR T., SHENKAR O., (2002), "Structural contingency revisited: toward a dynamic system model", *Emergence*, vol.4, iss.4, pp.51-85.
- GEPPERT M., MATTEN D., WILLIAMS K., (2003), "Change management in MNCs: How global convergence intertwines with national diversities", *Human Relations*, vol.56, iss.7, pp.807-838.
- GHOSHAL S., NOHRIA N., (1989), "Internal differentiation within multinational corporations", *Strategic Management Journal*, vol.10, pp.323-337.
- GHOSHAL S., WESTNEY E. (1993), Introduction and overview, in : *Organization theory and the multinational corporation*, Ghoshal S. et Westney E. (eds.), Saint Martin's Press, NY.

- JARLEY P., FIORITO, J., (1997), "A structural contingency approach to bureaucracy and democracy in U.S. national unions", *Academy of Management Journal*, August, Vol. 40, Issue 4, pp.831-862.
- KOSTOVA T., (1999), "Transnational transfer of strategic organizational practices : a contextual perspective", *Academy of Management Review*, vol.24, n°2, pp.308-324.
- KOSTOVA T., ROTH K., (2002), "Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations : institutional and relational effects", *Academy of Management Journal*, vol.45, n°1, pp.215-233.
- LAFLAMME R. (1995), « Les systèmes d'information en gestion des ressources humaines, levier indispensable à une gestion proactive des ressources humaines », in *Changement technologique et gestion des ressources humaines*, Jacob R. et Ducharme J. (coord.), Montréal, Gaëtan Morin éditeur.
- LAWRENCE P., LORSCH J., (1967), *Organization and Environment*, Harvard Business School Press, édition consultée : (1989), *Adapter les structures de l'entreprise – Intégration ou différenciation*, Les éditions d'organisation.
- LIVIAN Y-F, BARET C., (2002), « Pour une meilleure prise en compte de l'inscription institutionnelle de la Gestion des Ressources Humaines : Quelques Propositions », Chapitre 13, pp.289-311, in Huault I. (eds), *La construction sociale de l'entreprise - Autour des travaux de Mark Granovetter*, Editions EMS, Paris.
- MARTINEZ J.I., JARILLO J.C., (1989), "The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations", *Journal of International Business Studies*, fall, pp.489-514.
- PICHAULT F., (1990), *Le conflit informatique – Gérer les ressources humaines dans le changement technologique*, De Boeck, Bruxelles.
- ROSENZWEIG Ph.M., SINGH J.V., (1991), "Organizational environments and the multinational enterprise", *Academy of Management Review*, vol.16, n°2, pp.340-361.
- TANNENBAUM S.I., (1990), "Human Resource information Systems : User Group implications", *Journal of Systems management*, n°41, pp.27-32.
- THOMPSON J. D., (1967), *Organizations in action*, McGraw-Hill, NY.
- WHITTINGTON R., MAYER M., (2000), "Chandler and Context", *European Corporation*, pp.23-47 ,Oxford University Press.
- WOODWARD J., (1965), *Industrial Organization : theory and practice*, Oxford University Press.
- YIN R.K., (1990), *Case study research*, (1^{ère} édition 1984) Sage, London.

¹ Le groupe Rexel, filiale de PPR au moment de la recherche, a un effectif d'environ 21 000 personnes. Le métier du groupe Rexel est la distribution de matériel électrique en 'business to business'.

² Ghoshal et Nohria (1989: 323). Traduction de : “ *the multinational corporation (MNC) is the quintessential case of an organization facing heterogeneous task environments : its different national subsidiaries are often embedded in very different environmental conditions, and may have developed under very different historical circumstances.*”

³ Ghoshal et Westney (1993 : 6). Traduction de : “ *an enterprise (a) comprising entities in two or more countries, regardless of legal form and fields of activity of those entities, (b) which operates under a system of decision-making permitting coherent policies and a common strategy through one or more decision-making centers, (c) in which the entities are so linked, by ownership or otherwise, that one or more of them may be able to exercise a significant influence over the activities of the others, and, in particular, to share knowledge, resources, and responsibilities with others.*”

⁴ Rosenzweig et Singh (1991: 340). Traduction de : “ *One the one hand, a multinational enterprise is a single organization that operates in a global environment, with a need to coordinate its far-flung operations. On the other hand, an MNE is comprised of a set of organizations that operate in distinct national environment.*”

⁵ Westney (1993 : 61). Traduction de : “*The growing interdependence and the coordination across MNC subsidiaries makes less and less feasible the loose coupling that has hitherto characterized many MNCs, making it possible for them to vary their subsidiaries structures to be isomorphic with the local environments. [...] On the other hand, the MNC is too large and complex to rely solely on individual-level solutions, in consequence, they are turning to intermediate-level mechanisms [...] that themselves are becoming institutionalized.*”

⁶ Westney E., (1993: 54). Traduction de : “ *the problem of standardization versus local tailoring of the organizational structures of subsidiaries ; learning across borders ; and the relationship between the state and the multinational enterprise* “.

⁷ Tannenbaum (1990: 27). Traduction de: “*The HRIS is the system used to acquire, store, manipulate, analyze, retrieve and distribute pertinent information regarding an organization's human resources*”.

⁸ Geppert et al. (2003 : 808) « *while we admit that there is a strong force towards global conformity in MNCs, we acknowledge at the same time that national environments still have a dominant influence on MNCs, both at headquarters (HQ) and subsidiary levels.*”