

Julie TIXIER

57, rue Paul Vaillant Couturier

92300 Levallois-Perret

tel : 06 03 46 81 62

jtixier@rexel.fr

Doctorante au CREPA
Université Paris IX-Dauphine.

numéro de référence : **23**

**En quoi l'implantation d'un système d'information
appliqué aux ressources humaines constitue-t-il
un catalyseur de l'internationalisation ?**

numéro de référence : **23**

**En quoi l'implantation d'un système d'information
appliqué aux ressources humaines constitue-t-il
un catalyseur de l'internationalisation ?**

« Jeune chercheur »

Abstract :

To face the globalization of the markets, the emergence of transformation of internationalization process is essential. This must be at the same time the structuring element of a new organization, but must also be flexible enough to be able to remain dynamic and proactive. A means to optimize and develop a new process of internationalization is to advance in the integration of internationalization tools adapted to the problematics of operational persons.

We propose an axis of emergent internationalization process in the French and European companies: Internationalization *via* human resources, regarding human resources as a strategic factor of development.

This article is based on our current experiment within the Rexel group, a French group, subsidiary of Pinault-Printemps-Redoute group, in the course of internationalization.

We will study the design and the implementation of an information system of Human Resource management (IHRIS), which must be one of the three driving projects of the internationalization of the group by human resources, which the principal objectives are to develop, structure and rationalize the internationalization process.

We focus on the IHRIS project to try to understand how it become a catalyst of the group strategy of internationalization; and how this system will modify - the relations between headquarter and subsidiaries, - the organization of the group, and – human resources management.

Key-words : internationalization, information system ,work organization, human resource management, coordination and control, ethnocentric and geocentric.

Résumé :

Pour faire face à la mondialisation des marchés, l'émergence d'une problématique de transformation du processus d'internationalisation s'impose. Celle-ci se doit d'être à la fois l'élément structurant d'une nouvelle organisation, mais doit aussi être assez flexible pour pouvoir rester dynamique et proactive. Un des moyens pour optimiser et développer un nouveau processus d'internationalisation est d'avancer dans l'intégration des outils d'aide à l'internationalisation adaptés à la problématique des opérationnels.

Nous proposons un axe d'internationalisation émergent dans les entreprises françaises et européennes : L'internationalisation *via* les ressources humaines.

Cet article se base sur notre expérience actuelle au sein du groupe Rexel, groupe français, filiale du groupe Pinault-Printemps-Redoute, en cours d'internationalisation.

Nous étudions la conception et l'implémentation d'un système d'information de Gestion des Ressources Humaines (IHRIS), qui se doit d'être un des trois projets moteurs de l'internationalisation du groupe par les ressources humaines, dont les objectifs principaux sont de développer, de structurer et de rationaliser l'internationalisation du groupe par les ressources humaines.

Nous cherchons à comprendre en quoi IHRIS constitue un catalyseur de la stratégie d'internationalisation du groupe et en quoi ce système est amené à modifier - les relations entre le siège et les filiales, - l'organisation du travail et - la gestion des ressources humaines.

Mots-clefs : *internationalisation, système d'information, organisation du travail, gestion des ressources humaines, coordination et contrôle, ethnocentrique et géocentrique.*

En quoi l'implantation d'un système d'information appliqué aux ressources humaines constitue-t-il un catalyseur de l'internationalisation ?

INTRODUCTION

Les entreprises se trouvent aujourd'hui dans un contexte mondial où l'environnement concurrentiel se trouve plus varié et surtout accéléré. La cartographie de leur environnement évolue beaucoup plus rapidement et comprend aujourd'hui de nouveaux facteurs, tels que le développement de nouvelles technologies, de nouvelles structures d'entreprises par l'augmentation du nombre d'alliances et d'acquisitions.

Pour faire face à la mondialisation des marchés, l'émergence d'une problématique de transformation du processus d'internationalisation des groupes s'impose. Celle-ci se doit d'être à la fois l'élément structurant d'une nouvelle organisation, mais doit aussi être assez flexible pour pouvoir rester dynamique et proactive. D'où le développement de nouveaux modes d'organisation du travail et une nouvelle répartition du pouvoir des acteurs au sein des entreprises. Un des moyens pour optimiser et développer un nouveau processus d'internationalisation est d'avancer dans l'intégration d'outils d'aide à l'internationalisation adaptés aux problématiques des opérationnels.

Nous proposons un axe d'internationalisation émergent dans les entreprises françaises et européennes : L'internationalisation via les ressources humaines, considérant les ressources humaines comme un facteur stratégique de développement. Comme le résume bien Huault [1998] « *L'internationalisation des ressources humaines, selon qu'elle est faible ou intense, peut être un frein à l'expansion internationale des entreprises, un obstacle à l'intégration du groupe ou un facteur qui facilite la mise en place de stratégies et de capacités d'action complexes* ». En effet, si beaucoup d'entreprises développent aujourd'hui leur présence commerciale sur l'ensemble des continents, elles restent des entreprises nationales dont le développement se base sur un référent national. Mais l'organisation et la structure se doivent d'encourager les échanges et l'émulation au sein de l'entreprise.

Cet article se fonde sur notre expérience actuelle au sein du groupe Rexel, groupe français, filiale du groupe Pinault-Printemps-Redoute, en cours d'internationalisation. Nous reviendrons d'ailleurs sur la notion d'internationalisation et de multinationalisation, considérant que le groupe Rexel est en pleine transformation.

Nous étudions la conception et l'implantation d'un système d'information de Gestion des Ressources Humaines, qui se doit d'être un des trois projets de ressources humaines moteurs de l'internationalisation du groupe. En effet, la direction des ressources humaines du groupe développe simultanément trois projets dont les objectifs principaux sont de développer, de structurer et de rationaliser l'internationalisation du groupe par les ressources humaines.

Ces trois projets sont :

- la conception et l'implantation d'un système d'information de ressources humaines IHRIS (International Human Resources Information System), que nous développons dans de cet article,
- la création et le développement du réseau international d'"Ecoles Rexel". Les écoles Rexel constituent des écoles de formation interne destinées à la force de vente du groupe. Le développement d'un réseau d'écoles au sein desquelles de mêmes formations sont enseignées, crée

une base commune de savoirs et une diffusion de connaissances pour l'ensemble de la population commerciale, marketing et logistique du groupe.

- Le développement de la mobilité internationale au sein du groupe. Le groupe met en place une politique d'incitation à l'expatriation : aujourd'hui, un candidat à un poste de directeur de zone (Europe, Amérique du Sud...) doit impérativement se prévaloir d'une expérience dans un pays tiers, pour accéder à ce niveau de responsabilité. Cela signifie que l'échange entre pays de personnes à responsabilités doit dans un premier temps se développer, pour enfin se systématiser.

Ces trois pôles de développement à l'international des ressources humaines, s'ils ont un objectif commun de développement de l'internationalisation, sont toutefois complémentaires dans leurs approches. Le projet IHRIS a une fonction d'harmonisation des pratiques des différentes filiales par la création d'un cadre commun, l'Ecole Rexel permet de créer un réseau d'écoles avec une adaptation de certains programmes de formation et le développement de la mobilité et de l'expatriation, s'il reste aujourd'hui plutôt ethnocentrique, sera amené à devenir plus géocentrique¹.

Ces projets de ressources humaines ont tous les trois un rôle de catalyseur de l'internationalisation du groupe, qu'ils mettent en action différemment. Le premier (IHRIS) sert d'outils d'harmonisation des pratiques, le deuxième (Ecole Rexel) de diffusion des savoirs et d'une culture commune, et le troisième (mobilité internationale) par l'échange et la mobilité des personnes favorise les objectifs des deux autres outils.

Dans cet article, nous centrons notre réflexion sur le premier projet IHRIS aujourd'hui en cours de conception. Nous cherchons à comprendre en quoi IHRIS constitue un catalyseur de la stratégie d'internationalisation du groupe. Nous entendons le terme catalyseur au sens «*d'accélération d'une transformation souhaitée par la présence, dans le contexte de cette transformation, d'un facteur, le catalyseur*» (Avenier, 1999). Nous étudions le système IHRIS également en tant qu'outil d'intégration et de différenciation (au sens de Lawrence et Lorsch [1986]) des politiques de Gestion de ressources humaines des filiales et du siège. Ce nouveau système est amené à modifier les relations entre le siège et les filiales du groupe par la décentralisation d'une partie de la stratégie et par la centralisation de et l'harmonisation des moyens d'opérationnalisation de cette stratégie. Comme le soulignent Helfer, Kalika et Orsoni [1998] «*Spécialiser les tâches, diviser le travail, décentraliser les décisions, c'est introduire de la différenciation (au sens organisationnel) et développer des forces centrifuges qui doivent être compensées par des mécanismes intégrateurs*».

Dans un premier temps, nous présentons le groupe Rexel, l'avancée actuelle de son internationalisation, et le projet IHRIS. Ensuite dans une deuxième partie, nous étudions le système d'information IHRIS et son rôle dans la stratégie d'internationalisation via les ressources humaines du groupe. IHRIS est amené à harmoniser les pratiques de gestion des ressources humaines, à modifier les relations et les liens des filiales avec le siège et de ce fait à repenser la structure du groupe. Dans une troisième partie, nous essayons de comprendre en quoi IHRIS constitue un élément modificateur de l'organisation du travail et de la Gestion des ressources humaines à l'international.

Méthodologie

Dans cet article, nous nous intéressons au projet IHRIS, sachant que ces premières observations s'inscrivent dans le cadre d'une première année de thèse sous convention CIFRE (au sein de l'entreprise) et que de ce fait, la méthodologie de recherche se rapproche de la recherche-intervention [Hatchuel, 1994].

¹ Selon la typologie de Heenan D. et Perlmutter H., 1979.

De par notre intégration au sein du groupe, notre recherche évolue par un constant va-et-vient entre le terrain et la théorie, puisque comme le spécifie Girin [1990] Le chercheur ne va plus seulement vouloir observer, mais il agit sur la réalité et « *cette réalité agit en retour sur la dynamique de la recherche* ».

En effet, notre problématique émerge des problèmes et contraintes que nous avons pu observer sur le terrain. Notre recherche s'appuie donc sur les données secondaires que nous avons pu recueillir (documents internes...) et sur nos observations participantes au sein de réunions (comités de pilotage, réunions des directeurs de ressources humaines...) auxquelles nous avons participées. Par la suite, nous récolterons des informations primaires lors d'entretiens avec les acteurs en relations plus ou moins directes avec le projet IHRIS au sein de Rexel et à l'extérieur du groupe.

1. L'internationalisation *via* les ressources humaines de REXEL : un processus en phase de conception

1.1 – Le groupe Rexel et son développement international

- La diversité et les transformations

Le groupe REXEL, leader mondial de distribution de matériels électriques, est en fait constitué de 120 sociétés réparties sur environ 30 pays et surtout de 18000 personnes dans le monde pour un chiffre d'affaires de 5 548 millions Eur.

La diversité culturelle du groupe est à la fois une diversité de cultures nationales et de cultures d'entreprises du fait de l'agrégation de nombreuses entreprises acquises par le groupe.

A ce diagnostic s'ajoute un facteur important d'évolution du groupe. Aujourd'hui, Rexel tente de faire évoluer son métier initial de grossiste (par le biais de petites agences), à un métier de vendeur en Business to Business (réseau professionnel) et de distributeur mondial (en créant un nouveau réseau logistique, ainsi qu'en renforçant le siège et les services qu'il propose). Nous nous trouvons donc à un moment charnière de l'histoire de l'entreprise, qui se trouve à la fois confrontée à des problèmes de diversités culturelles nationales et d'entreprises ; et qui en même temps fait évoluer son cœur de métier.

- L'internationalisation de Rexel

Nous étudions le thème de l'internationalisation *via* les ressources humaines en nous appuyant sur l'expérience de Rexel, dont la particularité est d'être présent commercialement au niveau mondial et de se développer autour de deux axes : une croissance interne (développement des agences, diversification des produits...), une croissance externe (de nombreuses acquisitions de nouvelles agences et sociétés sur des marchés émergents). Aujourd'hui, si le groupe est implanté sur 4 continents (hors Afrique), il n'en reste pas moins un groupe composé de multiples sociétés et donc de multiples cultures, fermement déterminé à devenir un groupe mondial.

Le groupe Rexel est un groupe qui peut être considéré comme international, si nous nous référons à la définition de Huault [1998] : « *L'internationalisation de l'entreprise est un processus par lequel la part des exportations ou des transactions à l'étranger dans le chiffre d'affaires représente un pourcentage croissant, sans investissement international directe* ». En ce qui concerne la définition d'une multinationale, celle-ci est généralement définie en fonction du nombre et de la localisation de ces sites de production. Or, Rexel est un groupe de distribution et achète les produits à des fournisseurs de taille mondiale (Schneider, Siemens, Philips...). Ce critère n'est donc pas adapté à l'activité du groupe, c'est pourquoi, nous nous appuyons sur les critères de Heenan et Perlmutter [1979] :

- les critères structurels (nombre d'opérations à l'étranger, nombre de filiales, forme de l'organisation, nationalité du 'top management') ;
- les critères de performance (bénéfices issus des opérations à l'étranger) ;
- les critères d'attitude, i.e. d'orientation du management (ethnocentrisme, polycentrisme, régio-centrisme, géocentrisme).

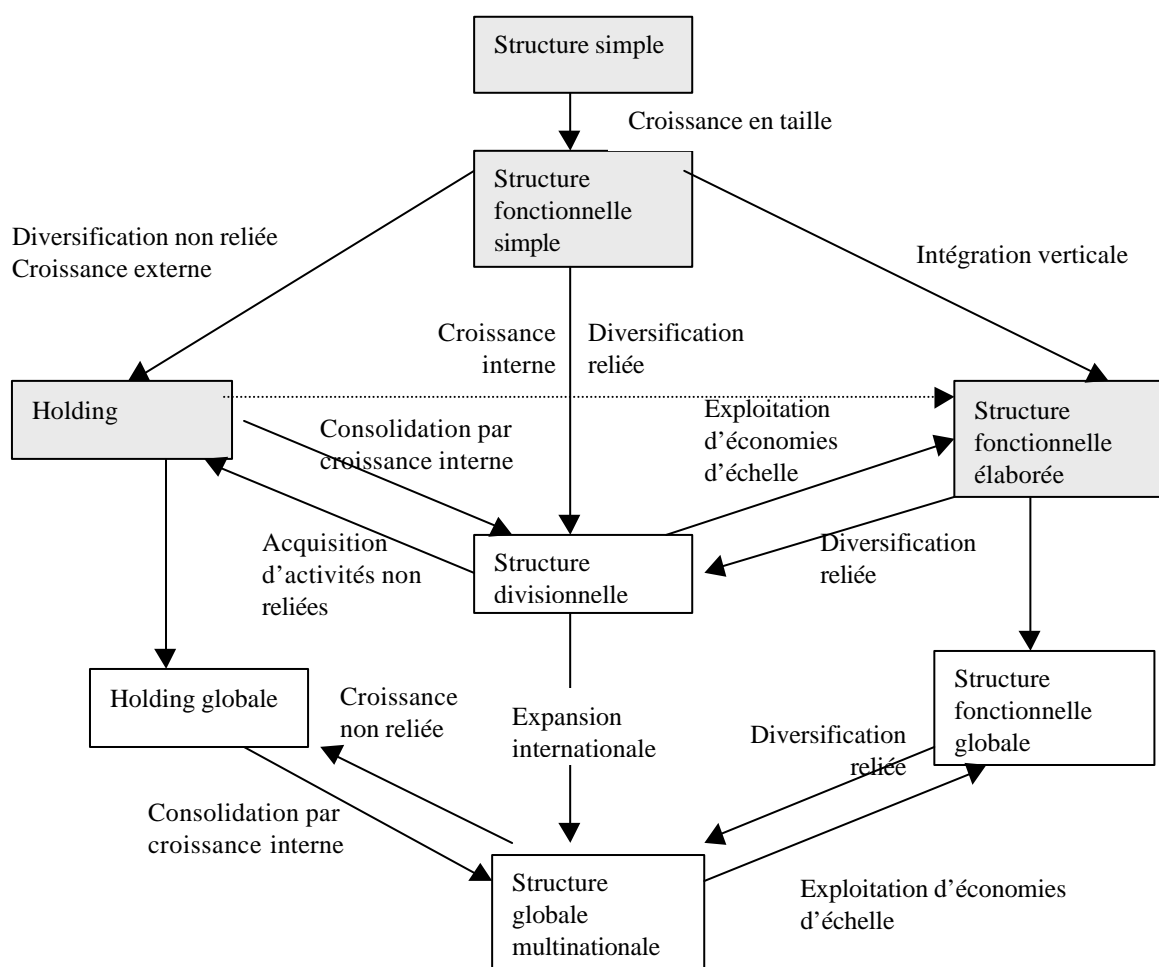
Lorsque nous nous référons aux critères énoncés ci-dessus, nous pouvons en conclure que le groupe Rexel entame seulement un processus d'internationalisation ('top management' français, orientation managériale uniquement ethnocentrique).

- *La construction d'un groupe*

Le groupe Rexel, qui s'est développé rapidement, est en fait constitué de sociétés de distribution composées elles-mêmes d'agrégation d'agences développées autour d'un siège dont le rôle de holding s'est au fur et à mesure transformé en siège fonctionnel. Cette évolution peut être illustrée par le schéma de Galbraith et Nathanson [1978] repris par Desreumaux [1996], qui synthétise les nouvelles formes d'organisations. Le parcours de Rexel est représenté par les zones grisées, l'objectif final étant de devenir une « *structure globale multinationale* ». Rexel n'a pas cessé de croître suivant une diversification reliée (seule distinction par rapport au schéma initial) et s'est constitué une holding destinée au contrôle et à la coordination du réseau de distribution. Aujourd'hui Rexel a évolué plutôt vers un schéma de structure fonctionnelle élaborée, puisque le siège essentiellement fonctionnel, sert de concepteur et de moteur de certains projets (tels que le projet IHRIS).

Nous sommes alors amenée à nous demander à quelle étape le groupe va choisir, afin de transformer sa « *structure fonctionnelle élaborée* » en une « *structure globale multinationale* ».

Figure 1 : Le modèle de Galbraith et Nathanson [1978] appliqué à l'histoire du groupe Rexel



- *La stratégie de Rexel*

Afin de structurer et de maîtriser la croissance du groupe, Rexel met en place au sein des différents métiers à la fois fonctionnels et opérationnels, des systèmes d'information. Ces outils de gestion sont à la fois des supports de l'activité existante, et surtout des moyens d'anticiper l'augmentation et l'internationalisation de l'activité à venir. Il existe au total sept projets d'implantation de systèmes d'information dont trois au sein de structures administratives (« reporting et consolidation », « comptabilité » et « ressources humaines ») ; et quatre autres au sein de services commerciaux (« achats et approvisionnements », « logistique », exploitation commerciale » et « datawarehouse »).

IHRIS constitue donc la déclinaison « ressources humaines » de la stratégie de systèmes d'information du groupe Rexel. Cette stratégie révèle bien la volonté du groupe de centraliser un certain nombre de données par le biais de reporting formels et réguliers, pour pouvoir décentraliser une partie des décisions. Le contrôle est organisé et structuré dans le but de coordonner des activités et des filiales de plus en plus autonomes. Mintzberg énonce trois caractéristiques de la coordination : l'ajustement mutuel, la supervision directe (intégrée dans la fonction de contrôle) et la standardisation du travail dans le cadre d'une rationalisation de l'organisation du travail. IHRIS peut constituer un outil de rationalisation de l'organisation du travail.

1.2 – Le projet IHRIS moteur de l'internationalisation...

Si l'objectif stratégique du groupe conçoit le projet IHRIS comme un catalyseur du processus d'internationalisation et de multinationalisation, cet objectif à long terme passe nécessairement par des étapes de transformation. La première transformation se doit d'être la plus opérationnelle, et réside dans le changement insufflé par le système d'information sur l'organisation du travail. A la suite de ces modifications organisationnelles, la gestion des ressources humaines des filiales et également du siège va prendre d'autres orientations. Enfin, ce sont les évolutions des GRH pays, qui vont favoriser les flux (d'informations et de personnes) au sein du réseau, ce qui favorise l'internationalisation du groupe, non plus sous un mode ethnocentrique, mais plutôt géocentrique.

Le projet IHRIS s'inscrit dans un projet de système d'information global du groupe, qui se décline sur les métiers principaux de Rexel : la logistique, la vente, la comptabilité.... IHRIS en constitue la déclinaison ressources humaines. Ce projet de système d'information a pour objectif de traduire et de servir de support à la stratégie globale du groupe.

IHRIS est donc un projet commun à l'ensemble du groupe et conçu par le siège, dont l'initiative a débuté dès 1998, et qui devrait voir le jour (implantation au sein des pays) fin 2000 début 2001. Il constitue un exemple représentatif des projets structurants initiés par le siège.

Les objectifs de IHRIS sont :

- Principalement : l'optimisation de la gestion des ressources humaines à partir d'une base de données exhaustive, par des modules de recrutement, de formation, de gestion de carrière ;
- Et un objectif secondaire : l'amélioration de la communication des fonctions RH entre les filiales et le siège, et donc à terme la constitution d'un véritable réseau fonctionnel inter-pays.

Nous revenons un peu plus en détails sur les fonctionnalités de l'outil et surtout sur les avantages qu'il procure au groupe Rexel et les transformations qu'il provoque au sein du groupe.

Le projet IHRIS comprend quatre modules principaux, chacun répondant à un besoin de gestion des ressources humaines du groupe :

- Le premier module qui constitue la base du projet est l'“ information employés ”. Celui-ci permet à chacune des filiales quel que soit son degré de développement de formaliser sa base de données employés (avec tous les renseignements élémentaires sur les employés). Cette base de données est la source d'information nécessaire à tout développement en gestion des ressources humaines. Elle comprend un module emplois édifié autour de la notion de compétences dites clés. Celles-ci seraient rattachées à des emplois structurants au niveau du groupe ;
- Le deuxième module ne s'arrête pas à la formalisation de l'existant, mais se préoccupe de l'évolution des salariés. Il s'intitule “ développement de carrière ”, et structure l'entreprise à moyen terme en constituant des organigrammes prévisionnels et de successions. Pour la plupart des filiales de Rexel, dont le développement reste encore embryonnaire, la gestion de carrière constitue un axe de GRH aujourd'hui restreint. Ce module structure également le système d'évaluation (entretien de fin d'année) et la formalisation des objectifs de chacun ;
- Le module de suivi de formation de IHRIS vient en complément du module de gestion de carrière. En effet, les formations permettent une progression de carrière, et inversement pour obtenir certains postes, une formation est indispensable ;
- Il existe également un module de suivi de recrutement, constituant une aide informatique de pré-sélection de candidatures en fonction de critères pré-déterminés (diplômes, expériences, âge, niveaux de langues...). Cet outil permet aussi un suivi des candidatures.

IHRIS se développe donc sur deux niveaux : le système cherche à répondre aux objectifs d'harmonisation, de coordination et de contrôle du siège ; et en même temps, le système d'information se doit de répondre aux problématiques opérationnelles des pays.

Nous pouvons observer par cette brève présentation du projet, que celui-ci permet de multiplier les possibilités de liens entre les différentes missions de la gestion des ressources humaines. Mais il a surtout un rôle d'harmonisation des pratiques dans l'ensemble des filiales, grâce à la diffusion de fonctionnalités identiques et de possibilités d'analyse et donc de reporting qui leurs sont liées. IHRIS permet de réduire ce que Roux et Soulié [1996] appellent la contrainte de localisation spatiale et la contrainte de concomitance temporelle. C'est en cela que le projet peut devenir un facteur d'accélération de l'internationalisation du groupe. La communication est favorisée par ce langage commun à l'ensemble des filiales et permet de créer une identité ainsi qu'un sentiment d'appartenance à un sous-ensemble fonctionnel transversal.

1.3-....ou moteur d'une standardisation ?

Cependant ce projet IHRIS sert surtout au reporting et au contrôle des organisations. En effet, celui-ci induit une organisation du groupe en six niveaux (groupe, zones, pays, régions, zones commerciales et agences). Si l'objectif est la structuration du réseau, la mise en place de ces niveaux au sein de l'ensemble des filiales quels que soient leur avancée ou problématique de développement, les contraint à se conformer à un unique schéma organisationnel. Cette standardisation répond probablement à la situation actuelle du réseau qui montre une richesse et une variété de structures étonnantes. Toutefois une trop grande standardisation peut nuire à certaines filiales ou zones géographiques, dont le développement n'est pas nécessairement intégrable dans l'organisation standard définie par le siège.

Un espace d'adaptation a été réservé, qui constitue à la fois un espace temporel, le projet étant quelque peu retardé dans le but de mettre en place un dialogue avec les directions ressources humaines des pays, afin de faire évoluer le projet en fonction des différentes problématiques. C'est aussi un espace spatial, puisqu'il passe par l'aménagement du projet IHRIS et l'adaptation d'applications

C'est pourquoi, les responsables du projet IHRIS projettent de réfléchir, quant à l'adaptabilité du système d'information et son appropriation par les utilisateurs au sein des filiales.

Si le projet IHRIS est en cours de conception, nous cherchons d'ores et déjà à anticiper l'influence que peut avoir celui-ci sur l'organisation et la structure du groupe Rexel.

Si le groupe Rexel fait appel à une avancée technologique dans le but d'accélérer son développement mondial, le système d'information s'accompagne d'une nouvelle organisation comportant un nouveau système de coordination, de coopération et surtout le groupe est amené à repenser sa structure. Comme le souligne Veltz [1992] :

« 1. Il est impossible de séparer la technologie d'une réorganisation fondamentalement dictée par l'environnement et les stratégies économiques.

2. L'outil informatisé tend à étendre ses effets du local au global, et à brouiller la frontière entre réalisation et régulation-gestion de la production.

3. Dans la phase de transition actuelle, les tensions sont fortes entre l'état technologique et les formes organisationnelles et gestionnaires héritées de stades économiques et techniques antérieurs ». Veltz montre bien qu'une avancée technologique remet inévitablement la structure et l'organisation d'une entreprise en question.

2. IHRIS, un outil d'internationalisation via les ressources humaines du groupe ?

Le processus d'internationalisation, à travers l'implantation d'un système d'information est amené à modifier et faire évoluer la structure du groupe. Comme nous l'avons décrit, Rexel est au départ conçue à partir de l'agrégation d'agences de distribution de matériels électriques, chacune d'entre elles possédant sa propre configuration. L'objectif du groupe est donc de constituer une organisation cohérente et un réseau structuré. Nous tentons alors de concevoir en quoi ce processus d'internationalisation peut à la fois homogénéiser les pratiques et tenant compte de leur diversité et créer une nouvelle organisation.

2.1 – Une homogénéisation progressive de l'organisation des structures RH

- *Une volonté d'harmonisation et de rationalisation....*

La présentation du projet IHRIS reflète bien la volonté du groupe d'harmoniser et de rationaliser les pratiques actuelles de gestion des ressources humaines des pays. Aujourd'hui, les filiales du groupe doivent répondre aux objectifs d'une même stratégie, mais pour cela chacune développe son propre processus de gestion. Les filiales du groupe Rexel étaient particulièrement autonomes et n'avaient aucune obligation de moyens. Seuls le résultat et l'adéquation avec les objectifs de la stratégie constituaient des critères d'évaluation. Avec le système IHRIS, le siège offre le même outil et donc les mêmes moyens à l'ensemble des entités pour atteindre les objectifs stratégiques. Cet outil sous-tend l'harmonisation et la rationalisation non plus uniquement de la politique et de la stratégie de ressources humaines (initiées par le siège). Dès lors, le processus de Gestion des ressources humaines tend à devenir homogène au sein de l'ensemble du groupe. Nous reviendrons par la suite sur les modifications que cette harmonisation induit sur la gestion des ressources humaines.

Or, comme le soulignent Schneider et Barsoux [1997], la culture ne peut être écartée de tous choix stratégiques, puisqu'elle influence à la fois la stratégie et l'organisation des entreprises. Ce facteur est particulièrement important dans un groupe comme Rexel qui est présent sur environ 30 pays et qui ne cesse d'agrandir son champ d'activité. C'est pourquoi le facteur de culture ou ce qui est appelé parfois le management multiculturel est une préoccupation majeure au sein du groupe.

Le siège, donneur d'ordre prend conscience qu'un produit standardisé peut perturber le fonctionnement des filiales, sans améliorer et encore moins rationaliser les pratiques existantes. C'est pourquoi, l'outil est adapté à Rexel d'une part, et aux problématiques locales d'autre part (par le biais de fenêtres supplémentaires de l'application). L'objectif de IHRIS est principalement de devenir l'outil de pilotage des ressources humaines commun à l'ensemble des filiales, dans un but sous-jacent de comparabilité, d'équité et de rationalisation des pratiques RH.

- ... *quelle adaptabilité culturelle reste – t-il au projet ?*

Nous constatons que, au delà du projet IHRIS, l'ensemble des projets dits structurants sont centralisés au niveau du siège. Si cette organisation est plus ou moins garante d'une certaine cohérence et une coordination, elle présente toutefois des limites.

Un obstacle majeur réside dans la disparité des avancées et des développements des différentes filiales comme nous l'avons vu précédemment. Nous pouvons nous interroger alors sur la pertinence d'un outil aussi complexe au sein de structures n'ayant pas une connaissance exhaustive des informations de base concernant les employés. En effet, le métier de Rexel de distribution de matériels électriques implique que la population du groupe est composée à environ 50% de forces de vente, particulièrement volatile.

Nous nous demandons alors s'il ne serait pas plus adapté de n'implanter le projet qu'au sein des pays les plus développés au niveau de leur structure et de leur gestion de ressources humaines. Pourtant, dans les faits, il apparaît plus difficile d'implanter IHRIS au sein des filiales les plus développées. En effet, celles-ci possèdent déjà un système d'information et une gestion des ressources humaines développée et formalisée. Elles ne souhaitent donc pas nécessairement changer de système d'information et d'organisation de la gestion des ressources humaines. Toutefois, dans un souci de cohérence et d'égalité, il peut apparaître préférable d'implanter le système d'information dans toutes les filiales, avec tous les risques d'inadaptation que cela comporte.

Si le système d'information est avant tout un outil d'harmonisation et de coordination de l'ensemble du réseau, il semblerait que récemment, une certaine flexibilité serait préservée dans le but de laisser libre cours à une adaptation culturelle. Cette adaptation peut être dans le délai d'implantation du système, mais aussi dans les structures de pôles mis en place (information employés, gestion des carrières...). Aujourd'hui, la diversité des cultures présentes au sein du réseau, restent une contrainte plus qu'un enrichissement. L'objectif du groupe étant de créer un langage commun à l'ensemble du réseau, les disparités culturelles ne sont mises en valeur que pour montrer les obstacles à l'implantation. Mais demain, lorsque l'ensemble du réseau sera provisoirement structuré en fonction de cet outil, et que les pratiques de gestion de ressources humaines seront harmonisées ; alors le groupe pourra probablement s'appuyer et surtout s'enrichir de ces diversités.

2.2- Vers une nouvelle forme d'organisation

- *Une organisation matricielle zones/métiers ?*

La forme organisationnelle dont Rexel est aujourd'hui la plus proche, est vraisemblablement la structure matricielle au sens de Galbraith et Kazanjian [1986]. L'organisation de Rexel est structurée à travers des métiers fonctionnels tels que le marketing, la logistique, la finance, et surtout les ressources humaines ; ainsi qu'au travers de zones (Europe, France, USA, Amériques Latine, Océanie et Asie). Une illustration de cette organisation matricielle est la composition du comité de direction, formé de dirigeants fonctionnels et de dirigeants opérationnels de zones. Une autre représentation de cette organisation matricielle est le développement et la multiplication des réunions de travail transversales métiers inter-pays.

Cependant, nous constatons aujourd'hui, les limites de ce type d'organisation. La dualité d'autorité provoque des difficultés de management au sein du groupe, ainsi que des incertitudes. Galbraith et Kazanjian [1986] considèrent qu'une organisation matricielle n'est absolument pas adaptée à tous les 'business', de ce fait son échec peut être lié à une inadaptation structurelle.

Prahalad et Doz [1981] considèrent d'ailleurs que si le siège a un rôle important à jouer dans l'instauration d'une organisation matricielle, il doit également s'appuyer sur des mécanismes tels qu'un système d'information et d'autres systèmes de management.

Mais alors qu'aujourd'hui Rexel va chercher à s'accroître et à se développer, est-ce qu'une forme d'organisation matricielle ne risque-t-elle pas de montrer rapidement certaines limites ? En effet, le groupe est composé de zones et de pays dont le développement et la maturité varient énormément. Dès lors, il est difficile de concevoir une organisation où des pays qui multiplient les disparités d'avancées et de problématiques seraient regroupés fonctionnellement.

- *Un modèle d'organisation transnationale ?*

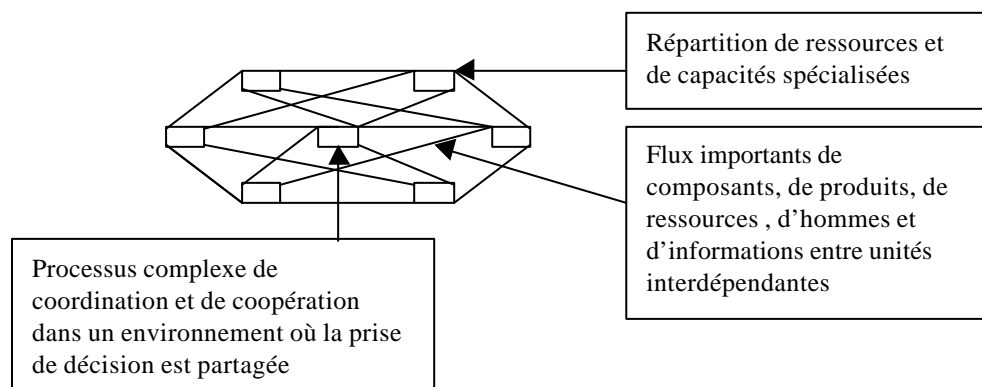
Une autre forme d'organisation qui nous semble intéressant d'étudier en fonction du contexte de Rexel, est le modèle de Bartlett et Ghoshal [1989] de transnationale. Ceux-ci définissent la transnationale en fonction de trois autres types d'organisations : internationale, mondiale et multinationale.

En résumé, les principales caractéristiques de la transnationale, sont :

- la configuration de ces actifs et de ces capacités est dispersée, interdépendante et spécialisée ;
- le rôle des opérations étrangères est principalement un rôle de différenciation des contributions nationales aux opérations mondiales intégrées ;
- le développement de connaissances conjointes et partagées mondialement.

La transnationale considère la coordination, l'échange et les flux comme fondamentaux, comme le traduit très justement la représentation de réseau intégré de Bartlett et Ghoshal [1989] :

Figure 2 : Le modèle de la transnationale Bartlett et Ghoshal [1989]



La transnationale, qui se rapproche quelque peu du modèle géocentrique de Heenan et Perlmutter [1979], repose sur des principes d'interdépendances et d'échanges des filiales entre elles. Il ne s'agit plus d'un groupe composé d'un siège centralisateur et de plusieurs filiales, mais d'un réseau de filiales coordonnées.

- *Un modèle d'hétérarchie ?*

Hedlund [1986] décrit le modèle d'hétérarchie en fonction du modèle géocentrique, considérant que ceux-ci diffèrent à la fois en terme de stratégie et en terme de structure, même si ces deux modèles (voire trois si l'on se réfère au modèle de la transnationale).

- Du point de vue de la stratégie, l'hétérarchie considère que son avantage stratégique ne provient pas nécessairement de son pays d'origine, mais de plusieurs pays et cet avantage doit bénéficier d'une diffusion globale au sein du groupe.

De même, les directeurs de filiales ont un rôle stratégique, non pas uniquement pour leur propre entreprise, mais pour l'ensemble du groupe.

L'hétérarchie implique l'existence de différents pôles stratégiques spécialisés, tels qu'un centre de recherches et développements dans un pays, voire une zone géographique, alors que les achats sont centralisés sur une autre zone et le marketing sur une troisième.

Une autre caractéristique de l'hétérarchie est qu'elle modifie les frontières de l'entreprise, en augmentant la liberté d'action lors d'achat de composants, de vente à l'extérieur du groupe... Ainsi, les joint-venture et autres formes de coopération avec l'extérieur et les marchés locaux sont favorisées par cette structure. Dans ce cas, le groupe tend à exploiter une bonne partie de l'ensemble des possibilités des marchés locaux.

Hedlund considère que la différence entre les modèles géocentrique et d'hétérarchie est d'autant plus prononcé lorsque l'on compare les structures de chacun des modèles. L'idée que la structure détermine la stratégie est fondamentale pour le concept d'hétérarchie.

- Conséquences sur les ressources humaines :

La structure des ressources humaines se doit de favoriser la communication et le flux d'information qui caractérisent l'hétérarchie. Ceci se concrétise par le développement d'échange et de rotation du personnel. Le modèle d'hétérarchie a également des conséquences sur le mode de promotion et de rétribution du personnel, ainsi que sur le profil des personnes recrutées (bénéficiant d'une grande expérience, de capacité de penser la stratégie et de la mettre en action rapidement...).

Pour conclure sur ce modèle, les limites de l'hétérarchie résident principalement dans la décentralisation et le renforcement de différents pôles. Une culture d'entreprise forte et un flux et un partage d'information sont indispensables pour éviter ce que Hedlund appelle un risque d'anarchie.

Nous avons présenté dans un premier temps les modèles qui mettent en valeur l'influence de la stratégie sur la structure, mais comme le soulignent Galbraith et Kazajian [1986], l'influence réciproque est également déterminante. «*Si la stratégie est changée, alors toutes les dimensions (personnes, tâches, structure, systèmes de rémunération, processus d'informations et de décision) auront besoins d'être adaptées pour que la forme organisationnelle reste cohérente avec la stratégie produit-marché. Le processus est un constant ajustement.*»²

3. IHRIS, un élément modificateur de l'organisation et de la Gestion des ressources humaines à l'international ?

3.1- Des modifications dans les relations entre les filiales et le siège

- *Processus top-down inhérent à la structure*

La structure du projet d'internationalisation IHRIS est issue du siège de Rexel et suit un processus top-down. Desreumaux [1996] établit une vive critique à l'encontre des processus top-down. Il considère ceux-ci comme une conception unilatérale de la gestion du changement «*par opposition à des démarches à base de délégation ou de partage du pouvoir.*». Pour lui, l'approche top-down se réduit à la vision de quelques dirigeants. Il suffirait alors de remplacer quelques personnes clés pour insuffler un changement considérant que «*des individus raisonnables souscriront à des solutions logiques et rationnelles, pourvu qu'elles leur soient bien présentées.*».

² Libre traduction de « If the strategy is changed, then all the dimensions may need to be altered so that the form of organization remains consistent with the product-market strategy. The process is one of constant readjustment. »

Il est vrai que le processus d'implantation du projet IHRIS est initialement unilatéral et le changement reste imposé par le siège, qui possède un rôle de prescription, de coordination et de rationalisation. Si comme le précise Ramanatsoa [1996] la stratégie doit avoir un enjeu stratégique et doit intégrer l'allocation de ressources matérielles, financières et humaines, elle a également une fonction d'anticipation et de coordination. C'est en cela, que le siège a un rôle stratégique de coordination, de structuration, de contrôle et de suivi. Sans cette entité, la rationalisation des pratiques de gestion ne pourrait probablement pas se produire dans les mêmes délais.

L'élaboration du projet IHRIS n'échappe pas à cette règle et un processus de retour d'information par des pays tests a été mis en place. Ce processus permet aux concepteurs d'IHRIS d'adapter le produit en fonction des attentes des pays (deux pays tests, le Portugal et l'Australie, très disparates aussi bien en taille, qu'en développement du réseau et surtout en organisation). Ces pays-tests par leurs suggestions modèlent l'application informatique en fonction de leurs besoins et surtout soulignent la disparité des attentes en fonction des développements des ressources humaines des pays.

- *L'émergence de nouveaux acteurs*

Le projet IHRIS, par les possibilités de gestion et de communication qu'il offre, modifie nécessairement les liens des filiales entre elles, les filiales et le groupe : et favorise l'émergence de nouveaux leaders. La structure même du projet suggère de nouvelles relations des acteurs au sein du groupe. Aujourd'hui, la conception et l'implantation constituent des étapes fortement centralisées, mais Veltz [1992] pose justement la question du degré d'intégration et de centralisation : « *Comment la dynamique d'intégration forte dont elle [l'informatique] est porteuse peut-elle se lier avec les nécessités techniques, mais aussi sociales, de la décentralisation ?* »

De nouveaux acteurs semblent prendre plus d'importance : les pays-tests. Ces pays vont avoir un rôle de prescripteurs lors de la conception de IHRIS et déterminent donc les priorités et les modalités de traitement de la Gestion des Ressources Humaines du groupe. S'ils considèrent qu'il est nécessaire de favoriser l'outil de recrutement au dépend de la formation, cette modification s'appliquera à l'ensemble des DRH du groupe. De nouvelles opportunités s'offrent à ces acteurs qui par leur rôle de prescripteurs, deviennent des filiales stratégiques pour le groupe. Huault (97) « *la technologie de l'information n'est pas neutre, car elle façonne un champ de contraintes et d'opportunités par les acteurs* »

Nous constatons donc, qu'indépendamment de modifications de la structure, les liens hiérarchiques ou non se trouvent modifiés. « *les rapports contractuels et les engagements sont peu clairs, les rôles respectifs de chacun demeurent ambigus, les rapports hiérarchiques traditionnels sont remis en cause, les changements peuvent rester tacites et informels* » [Léchevin *et al.*, 1993].

D'ailleurs, Agro, Cornet et Pichault soulignent l'émergence de conflits et d'une nouvelle cartographie des jeux de pouvoir au moment de l'implantation d'un système informatique. Ils posent la question de l'implication des acteurs comme facteur d'atténuation des conflits, mais ils suggèrent que « *Toute formule participative qui chercherait à éliminer les divergences d'intérêts et à favoriser l'acceptation, sur un mode consensuel, du projet de changement risque en effet de se heurter à « l'opacité » de la vie organisationnelle, marquée par les rapports de force et les compromis entre groupes d'acteurs* ». L'implication ne permettrait pas vraiment une atténuation des conflits, mais aurait même tendance à les aviver. Ils citent aussi Friedberg [1988], qui distingue deux types de participation : « la participation « par assimilation », qui se contente d'instaurer des procédures formelles de participation, à caractère consensuel [...] et la participation « critique », qui reconnaît la présence d'acteurs aux intérêts contradictoires ». L'implication des utilisateurs et l'émergence de nouveaux jeux de pouvoir constituent donc un axe de recherche à développer dans notre étude du cas de Rexel et de l'implantation de IHRIS.

3.2 – Des modifications dans la Gestion des ressources humaines

Comme le soulignent Roux et Soulié [1996], un système d'information procure de nombreux gains tels que : « *la réduction des coûts, le raccourcissement des délais de réaction, la coordination plus étroite des activités, une meilleure utilisation des ressources disponibles* ». Nous nous polarisons ici sur la coordination des activités, notamment liées aux ressources humaines. Le projet IHRIS permet à la fois de gérer une base de données « employés », un pôle « développement de carrière », un autre concernant la formation, et le dernier sur le suivi de recrutement. Ceci implique que l'ensemble des filiales du groupe, quelque soit leurs développements se doivent de gérer leurs populations avec les mêmes outils.

Cette harmonisation des pratiques à travers un outils de gestion unique, accélère ce que nous pouvons appeler globalisation selon la définition de Joffre [1996] qui souligne que l'avantage d'une entreprise mondialisée réside dans la « *rationalisation et l'intégration mondiales du réseau des filiales, connectées entre elles* ».

La Gestion des ressources humaines de chaque filiale émanera directement du système IHRIS. De ce fait, l'ensemble des directions ressources humaines est amené à repenser et à restructurer sa gestion, toujours en fonction des priorités définies par IHRIS et indirectement par la stratégie globale du groupe.

CONCLUSION

Nous remarquons donc que l'implantation de ce nouveau système amène l'ensemble des structures de ressources humaines du groupe (filiales et siège) à repenser la Gestion des Hommes et à réfléchir sur une même opérationnalisation de la stratégie. L'implantation de IHRIS constitue le moment opportun pour repenser à la fois les pratiques de gestion des ressources humaines, les liens des filiales avec le siège et plus globalement la structure du groupe.

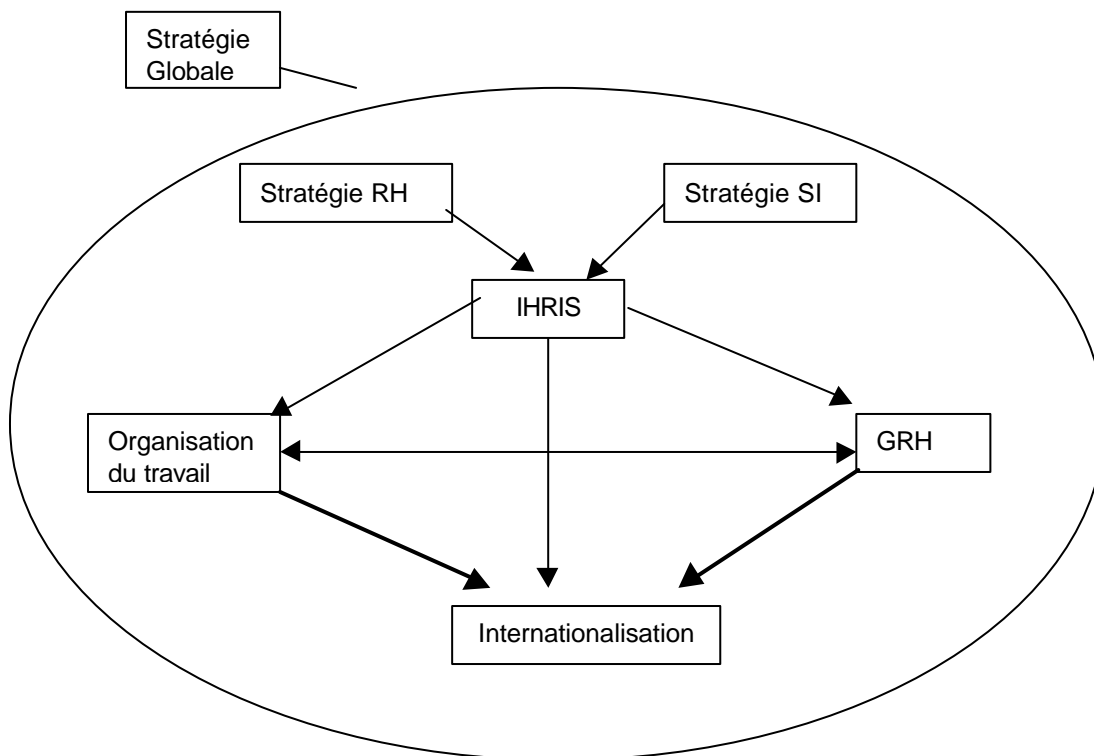
Dans cet article, nous nous sommes attachée à l'implantation d'un système d'information, mais celui-ci s'inscrit dans une stratégie globale d'internationalisation, composée de multiples projets. Les liens entre les projets sont d'autant plus déterminants qu'ils vont contribuer au succès ou non de la stratégie globale et à la création d'une nouvelle forme organisationnelle.

Comme nous l'avons parfois évoqué, ce processus d'internationalisation n'est pas sans conséquence pour l'ensemble du groupe. En effet, si les pratiques de gestion des ressources humaines sont un axe de transformation et de coordination du réseau, c'est le groupe dans son ensemble, qui est amené à se transformer. Ceci implique de nouveaux modes d'organisation du travail, de nouveaux modes de relation et de communication et de nouveaux jeux de pouvoir (c.f. figure 3 ci dessous).

L'évolution du projet nous amènera vraisemblablement à tenir compte dans notre recherche de l'impact des avancées technologiques. Nous avons évoqué l'évolution des relations des filiales avec le siège, mais internet et intranet offrent de nouveaux supports de communication, favorisant de nouveaux rapports des filiales entre elles.

Si nous avons cherché à analyser les transformations des systèmes de coordination et de contrôle au sein du groupe. Toutefois, nous n'avons pas pour le moment développé les facteurs de contingence qui influent sur les processus de coordination. Ceci fera probablement partie des possibilités d'évolution de notre recherche

Figure 3 : IHRIS comme catalyseur de l'internationalisation (intégré à la stratégie globale)



BIBLIOGRAPHIE

- AGRO L., CORNET A., PICHAULT F., (1995), « L'implication des utilisateurs dans les projets informatiques : un scénario en quête d'acteurs », *Gérer et Comprendre*, pp. 33-44.
- AVENIER M-J., (1999), « Intermédiation et catalyse, susciter des comportements inhabituels au sein des organisations », papier de recherche n°17, Euristik, UPRES-A CNRS 5055, cité par DE VAUJANY F-X., (2000), « Usage des technologie de l'information et création de valeur pour l'organisation : proposition d'une grille d'analyse structurationniste basée sur les facteurs-clés de succès », conférence AIMS 2000, Montpellier 24-25-26 mai 2000.
- BARR P., STIMPERT J., HUFF A., (1992), « Cognitive change, strategic action and corporate renewal », *Strategic Management Journal*, 13, Summer 1992, pp.15-36.
- BARTLETT C.A., GHOSHAL S., (1989), *Managing across borders. The transnational solution.*, Harvard Business School Press, Boston, édition consultée : (1991), *Le management sans frontières*, les Editions d'Organisation.
- CHANDLER A.D. (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press,
- DESREUMAUX A., (1996), « Structures de l'entreprise », article n°166, *Encyclopédie de Gestion*, éditions Economica, pp.3147-3173.
- DOZ Y., PRAHALAD C.K. (1981), « Headquarters influence and strategy control in MNCs », *Sloan Management Review*, fall, pp.15-29.
- GALBRAITH J.R., KAZANJIAN R.K., (1986), « Organizing to implement strategies of diversity and globalization : the role of matrix designs », *Human Resource Management*, Spring 1986, vol. 25, n°1, pp.37-54.
- GALBRAITH J.R., NATHANSON D.A., (1978), *Strategy implementation : the role of structure and process*, Saint-Paul, West Publishing, in Desreumaux [1996].
- GIRIN J., (1990), *L'analyse empirique des situations de gestion*, in : Martinet AC, *Epistémologie et sciences de gestion*, Economica, Paris, pp. 141-182.
- HATCHUEL A. (1994), « Les savoirs de l'intervention en entreprise », *Entreprise et Histoire*, n°7, pp.59-75.
- HEDLUND G., (1986), « The hypermodern MNC – a Heterarchy ? », *Human Resource Management*, Spring 1986, vol. 25, n°1, pp.9-35.
- HEENAN D., PERLMUTTER H., (1979), *Multinational organization development*, Addison-Wesley Publishing Company.
- HELFER. J-P., KALIKA M., ORSONI J., (1998), *MANAGEMENT – Stratégie et organisation*, collection Gestion, éditions Vuibert, 2^{ème} édition.
- HUAULT I., (1997), « Micro-informatique et organisation du travail : Paradoxe et complexité d'une relation », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°20, décembre 1996-janvier/février 1997, pp.19-40.
- HUAULT I., (1998), *Le management international*, coll. Repères, édition La Découverte, Paris.
- JOFFRE P., (1996), « Globalisation de l'entreprise », article n°83, *Encyclopédie de gestion*, Editions Economica, pp.1627-1651.
- LAWRENCE P., LORSCH J., (1986), *Organization and Environnement*, Harvard Business School Press ; édition consultée : (1994) *Adapter les structures de l'entreprise – Intégration ou différenciation*, Les éditions d'Organisation, 2^{ème} tirage.
- LECHEVIN J.P., LANOË D., LE JOLIFF G., (1993), « Vivre les nouvelles technologies. Perception et vécu de la charge de travail et de l'organisation du travail », *Travail et Emploi*, n°56, pp.4-17.
- LINHART D., PERRIAULT J. (1992), *Le travail en puces*, PUF.
- LIU M., (1989), « L'organisation dans les entreprises en mutations technologique », *Travail et Emploi*, n°40, pp.7-21.
- MINTZBERG H., (1990), *Le Management*, Les Editions d'Organisation.
- RAMANATSOA B., (1996), « Stratégie », *Encyclopédie de gestion*, Editions Economica, pp.3026-3040.
- ROUX D., SOULIE D., (1996), « Nouvelles technologies de l'information et gestion de l'entreprise », article n°114, *Encyclopédie de gestion*, Editions Economica, pp.2140-2155.
- SCHNEIDER S., BARSOUX J-L. (1997), *Managing across cultures*, Prentice Hall Europe.,
- VELTZ P., (1992), « Vers de nouveaux compromis organisationnels », in D. Linhart et J.Perrault et al., *Le travail en puces*, PUF.
- WACHEUX F., (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, coll. Gestion, Ed. Economica.