DE LA GRH COMPAREE A UN PARADIGME DU M.I.R.H. : QUELQUES REFLEXIONS ET PERSPECTIVES EUROPEENNES

D. CAZAL

Professeur au groupe EIA, Marseille

Devant l'engouement récent pour le management international des ressources humaines (MIRH), une pause théorique et conceptuelle paraît utile. Il s'agit notamment de poser les bases d'une problématique du recrutement et de la gestion des cadres en Europe. Le MIRH ne doit pas élaborer des modèles universels mais des principes d'analyse, d'une part des pratiques nationales et d'autre part des pratiques liées à l'internationalisation. L'approche comparative représente une étape indispensable à la constitution du MIRH, alliant approche fonctionnelle (par grandes activités) ou sectorielle et approche intégrée (par pays). Le MIRH pourrait alors jouer un rôle déterminant à la fois dans l'adaptation des entreprises aux nouvelles contraintes d'environnement et dans la nécessaire recherche de cohésion, d'efficacité et de cohérence organisationnelle au travers notamment du recrutement et la gestion des cadres en Europe.

Le management international des ressources humaines suscite un intérêt croissant en France. Cet intérêt s'est récemment traduit dans le monde académique par des publications d'ouvrages ([2], [7],[33], [34]), d'articles ([15], [16]) et des travaux de recherche. Dans le monde professionnel également, le montage de cycles de formation de cadres et la multiplication d'études thématiques (recrutement, rémunérations, formation...) réalisées par des organismes comme l'APEC ([3]) ou des sociétés de conseil ([4], [16], [23], [24], [27], [35]) témoignent de cet engouement.

La presse se fait largement écho de ce souci, y consacrant régulièrement des articles (cf. la page "Courrier international" d'*Entreprise et Carrières*). Même dans la formation initiale à la gestion, les cours de GRH commencent à intégrer la dimension internationale et notamment européenne, par des cours spécifiques, voire des programmes entiers de 3^e cycle dans certaines grandes écoles et universités. Une chaire sur ce thème a, par exemple, été montée à l'ESC Marseille-groupe EIA avec le groupe Lyonnaise-Dumez. Les futurs cadres sont de plus en plus sensibilisés à ces questions.

OPPORTUNITE DU M.I.R.H.

On peut donc se demander s'il s'agit seulement d'un phénomène de mode, comme la gestion et notamment la GRH en connaissent régulièrement. Si l'aspect médiatique est éphémère comme les gadgets que les modes génèrent, les questions posées et les problèmes soulevés sont plus profonds et moins volatiles.

Les phénomènes de mode traduisent un certain esprit du temps présent, des soucis réels et les gadgets qu'ils mettent en avant ne sont que des réponses ponctuelles et embryonnaires (et commerciales...) : des gadgets — ou des outils "gadgétés" (management participatif, cercles de qualité, projets d'entreprise, communication interne...) — ont pu successivement répondre à des préoccupations identiques ou voisines, mais moins visibles [39].

A quels soucis répond donc la vogue du MIRH ?

L'internationalisation croissante des activités des entreprises est un fait. La constitution de l'Europe unie représente à la fois une opportunité exceptionnelle et une menace inquiétante. Pour répondre à ce défi pressant, les entreprises sont amenées à déplacer du personnel, cadres surtout, au-delà des (actuelles) frontières nationales, monter des équipes plurinationales...

Hélas, bien souvent, les problèmes humains de l'internationalisation sont restés dans l'ombre, occultés par les problèmes financiers, commerciaux, stratégiques. Même si professionnels et académiques reconnaissent que les problèmes humains et l'incapacité de la GRH à y répondre sont une cause majeure d'échec dans l'internationalisation [13], les entreprises sont peu armées pour affronter les problèmes de GRH au-delà du cadre national. Les concepts et modèles

de référence sont souvent mal connus et insuffisamment élaborés [28] si bien que les outils et techniques de gestion de ces problèmes sont peu diffusés et souvent forgés "sur le tas" ou "au coup par coup" et, par conséquent, la définition de politiques réelles et cohérentes en la matière devient particulièrement difficile. Plus généralement, les entreprises contraintes à gérer la pénurie de cadres ([32], [35]) ont également pris davantage conscience que la qualité de leur GRH était un élément central de leur compétitivité à l'échelon du marché national mais aussi, de plus en plus, à celui du marché européen, sur les marchés des biens et services, mais également sur ceux de l'emploi.

Si la GRH est sans doute la moins internationalisée des disciplines de gestion, on peut tenter de tirer quelques leçons de la façon dont d'autres domaines se sont internationalisés.

L'INTERNATIONALISATION ET LE MANAGEMENT

La GRH peut-elle sauter le pas de l'eupéanisation ou de l'internationalisation ? Jusqu'à quel point des modèles de gestion peuvent-ils être transplantés hors de leur contexte national d'émergence ? Dans quelle mesure peut-on élaborer des modèles de gestion indépendants des spécificités nationales ?

Ces questions ont déjà été posées en matière de management comparé. Deux grandes tendances ont pu être identifiées [8]. La première, la plus ancienne, a été appelée théorie de la convergence. Du fait de l'internationalisation, les pratiques des entreprises doivent s'harmoniser grâce à l'application de modèles universels de management. Cette approche a été particulièrement répandue jusque dans les années 70 et est d'origine largement américaine, alors que la suprématie économique des Etats-Unis était incontestée. La crise émergeant au cours des années 70 et l'irruption sur la scène économique mondiale du Japon puis des "quatre petits dragons" ont remis en cause cette suprématie économique. Les chercheurs en gestion et les praticiens ont alors mis en doute la validité absolue des modèles américains de gestion, leur universalité et la seconde approche, dite théorie de la divergence a vu le jour. Les spécificités nationales sont irréductibles et déterminantes pour comprendre le fonctionnement et surtout l'efficacité des entreprises d'un pays. Le management ne peut dès lors se réduire à une affaire de modèles (concepts déclinés en techniques et outils) mais dépend largement de facteurs culturels [11].

A partir d'un socle commun, technologies et techniques basiques de gestion (langages internationaux), les entreprises développent des pratiques spécifiques qui sont largement liées à l'identité culturelle nationale, voire régionale. Dès lors, il devient vain de vouloir forger des modèles universels de management et le relativisme doit guider la recherche comme la pratique.

DIVERGENCE, CONVERGENCE ET MIRH

La GRH pose des problèmes similaires. Si l'on opte pour la théorie de la convergence, la gestion internationale des ressources humaines doit inéluctablement émerger et progressivement absorber la GRH "nationale", celle-ci devenant un cas particulier. Pencher pour la théorie de la divergence revient à mettre sérieusement en doute la pertinence d'un MIRH ou d'un MERH (management européen des ressources humaines). Les développements récents du management interculturel ([1], [20], [21], [26]) traduisent cette tendance : les différences l'emportent largement sur les similitudes

Certains éléments, comme nous l'avons signalé, plaident en faveur de l'émergence d'une gestion des ressources humaines à l'échelle européenne. L'eupéanisation des activités nécessite de mettre en place des principes de gestion des cadres alors mobiles.

Il est d'un autre côté certain que la constitution de ce MERH va se heurter à d'importantes difficultés. La grande diversité des pratiques juridiques et conventionnelles (malgré les avancées de l'Europe sociale) limite ses ambitions. La situation économique des divers pays de la CEE est également très contrastée, notamment dans l'ampleur et les effets de la "crise", à laquelle les entreprises répondent sur le plan de la GRH, de façons nécessairement contingentes. Plus important, les contextes culturels nationaux risquent d'en entraver l'application, par l'existence de traditions historiques, de façons de faire et de penser plus difficiles encore à harmoniser.

On peut sans doute modérer l'importance de ces freins. Du fait de l'internationalisation croissante (et quel que soit son degré), les pratiques des entreprises sont relativement harmonisées : les sciences de gestion sont nées aux Etats-Unis et l'enseignement et la recherche en gestion sont encore largement marqués par l'influence américaine : le marketing et la finance sont ainsi pratiquement devenus des langages internationaux pour les cadres.

LES SYSTEMES DE GRH

Le même argument peut être évoqué à propos de la GRH, à ceci près qu'étant donné son champ d'application et l'influence qu'y exercent les contextes historiques et socio-culturels, les idées et modèles américains sont dû subir des adaptations plus marquées que pour les autres domaines de la gestion. Certains aspects développés par les manuels américains sont peu pertinents, comme les relations sociales bien sûr, ou difficiles à adapter et transposer. Cependant, la transposition est sans doute moins délicate en ce qui concerne les cadres, souvent formés à des idées et techniques d'inspiration américaine. Plus encore, c'est l'articulation des différents niveaux (individuels, collectifs, catégoriels) et sous-fonctions (recrutement, formation...) qui pose problème et c'est probablement

à ce niveau que les spécificités sont le plus profondément marquées.

Le développement du management interculturel peut cependant apporter quelques éléments de réponse. Partant du principe qu'on doit renoncer à des modèles universels de gestion, il s'agit de se donner les moyens d'une part de comprendre les spécificités nationales et leur impact sur les pratiques de gestion et, d'autre part, d'analyser les situations interculturelles en management.

Autrement dit, le projet peut consister à élaborer dans un premier temps des modèles d'analyse des pratiques nationales dans leur contexte (approche comparative) puis, dans un second temps, des principes d'analyse du management des personnels internationaux (approche intégrative). L'approche doit, à mon sens, rester largement contingente : on ne peut, sur les bases décrites, proposer un modèle et des outils universels. L'entreprise doit pouvoir, à partir de son environnement propre et de ses projets (contingence) et de ces modèles (analytiques et non pas prescriptifs), définir des politiques spécifiques de GRH et adopter (ou forger) les outils et techniques pertinents.

Les liens unissant GRH et stratégie d'entreprise ont déjà été explorés ([7], [18], [19], [30]) et de nombreux ouvrages américains abordent également la relation entre GRH et structure organisationnelle ou stratégie d'internationalisation ([13], [14], [22], [29], [37]). Je me limiterai ici à aborder rapidement les liens entre cultures et GRH.

GRH ET CULTURES

Par sa proximité d'objet avec le MIRH, le management interculturel peut lui apporter un éclairage intéressant ([1], [6], [9], [14]). Par exemple, les quatre dimensions définies par Geert Hofstede ([8], [25]) permettent de mieux saisir le contexte culturel dans lesquelles s'inscrivent notamment les pratiques de GRH.

L'évitement de l'incertitude se traduit notamment par une formalisation et une standardisation des procédures, un désir de planifier, de prévoir aussi précisément que possible et une spécialisation poussée, dont les conséquences en termes de GRH sont considérables.

L'orientation masculine ou féminine se manifeste dans le culte de la performance et de la compétition, le désir de réussite professionnelle et d'atteinte d'objectifs matériels ou, au contraire, la préférence pour la qualité de la vie et des relations de travail, les succès collectifs et objectifs qualitatifs et les possibilités d'épanouissement hors travail. Par exemple, un système d'appréciation des performances doit tenir compte de ce type d'orientation pour remplir sa fonction.

L'individualisme influence les façons de travailler en équipe, l'autonomie dont chacun dispose [12]. L'implantation de systèmes de rémunération variable doit

tenir compte de ces tendances pour réussir. La distance hiérarchique se rapporte aux relations entre supérieur et subordonné, aussi les pratiques qui impliquent une concertation entre "N" et "N + 1" (appréciation des performances et du potentiel, description de postes...) doivent-elles intégrer cette dimension.

En croisant deux par deux ces dimensions, Hofstede parvient également à spécifier d'autres dimensions culturelles du management : le style d'organisation, les motivations, le style de leadership. Toutes ces caractéristiques du management sont déterminantes pour la GRH.

Ces traits permettent de repérer de grandes tendances globales. Une approche plus fine doit également intégrer des éléments plus spécifiques, plus immédiatement pertinents au niveau des entreprises singulières. Quelques auteurs ont analysé l'influence de la culture d'entreprise (en français notamment [38]) sur la GRH. Une approche plus fine permet également de prendre en compte d'autres types de cultures, catégorielles (cadres, ouvriers...), sectorielles (BTP, banques...), professionnelles (ingénieurs, commerciaux, informaticiens...).

Cultures d'entreprise et cultures nationales sont partiellement antinomiques et l'on doit donc s'interroger sur leurs interactions, leurs poids et influence respectifs sur la GRH. Pour André Laurent, la culture nationale exerce une influence bien plus déterminante que la culture d'entreprise sur le style de management des multinationales [28].

QUESTIONS DE DEFINITIONS

Il me paraît important de souligner une ambiguïté, ou tout au moins une ambivalence du MIRH. On l'entend parfois comme les seules pratiques de GRH liées directement à l'internationalisation ou, bien plus largement, comme la GRH dans une perspective internationale, intégrant donc une approche comparative.

Autant sur le plan académique, aux Etats-Unis, le MIRH au sens strict fait l'objet de nombreuses recherches et publications [1], [3], [14]), autant les travaux comparatifs y restent très peu nombreux, à ma connaissance du moins (est-ce vraiment surprenant ?). Or, il paraît difficile de faire d'emblée le saut de la GRH nationale au MIRH sans passer par une approche comparative, au moins dans un contexte européen. Ne risque-t-on pas alors de simplement transposer au niveau international les pratiques américaines, notamment des entreprises multinationales ?

Même si le MIRH au sens strict concerne surtout des populations particulières et limitées de cadres, la gestion de ces catégories ne peut être totalement indépendante de la GRH pratiquée dans le pays d'accueil, ni de celle pratiquée dans le pays parent. De trop grandes différences entre les pratiques de GRH des personnels internationaux et celles de la GRH

"locale" risquent d'aboutir à des problèmes d'équité entre les deux catégories de personnel concernés [5]. Comment alors peut-on harmoniser les pratiques de GRH, voire construire des politiques de ressources humaines, cohérentes d'une part dans leur globalité à l'échelle internationale et cohérente, d'autre part, avec les multiples pratiques nationales et contextes juridiques et socio-culturels ? Quelle place peuvent occuper les pratiques de GRH des cadres internationaux ?

En Europe par contre, les deux aspects, qui commentent à être explorés, sont cependant à peu près autant abordés, soit séparément ([2], [10], [17]), soit conjointement ([9], [33]).

Le MIRH ne peut se construire de façon complètement autonome à l'égard des systèmes nationaux de GRH. L'analyse de ces derniers constitue un préalable indispensable au MIRH.

Un tel programme est sans doute rien moins qu'ambitieux. Faire plus modestement de la gestion comparée des ressources humaines implique au moins, non seulement de comparer la façon dont les entreprises de chaque pays pratiquent les grandes fonctions de la GRH, mais aussi et surtout la signification spécifique dont elles sont investies et la façon dont elles s'intègrent dans la stratégie de l'entreprise et dans la culture nationale et/ou régionale.

GRH COMPAREE : QUELLES PISTES ?

Le MIRH consisterait, dans un premier temps, à comprendre et évaluer la façon dont les entreprises de chaque pays pratiquent les diverses activités de GRH (formation, recrutement, gestion prévisionnelle du personnel, gestion des carrières, analyse et évaluation de postes, rémunération, relations sociales...), mais surtout quel sens ces activités prennent dans chaque pays, comment elles s'imbriquent entre elles, comment elles se situent dans le système de GRH de l'entreprise, dans son système culturel, dans sa stratégie et plus largement dans son environnement économique et socio-culturel national et/ou régional.

Ainsi, par exemple, les entreprises en Europe sont confrontées à une pénurie générale de personnels qualifiés, cadres surtout. Les entreprises y répondent de manière diversifiée, même si l'on peut repérer quelques grandes tendances communes. Ces réponses s'inscrivent également dans un cadre particulier : tendances à la mobilité, pratiques de promotion interne, caractéristiques du système de formation initiale, pratiques de formation...

Comment alors procéder pour comparer les pratiques nationales de GRH ? On peut identifier deux approches, qui ne sont pas a priori totalement exclusives l'une de l'autre mais qui offrent des perspectives différentes.

La première approche, la plus répandue, consiste à adopter d'emblée une vision globale, pluri-nationale. On effectue alors des comparaisons par grandes acti-

vités ou sous-fonctions de la GRH, emploi, formation, rémunérations... Les comparaisons auxquelles on aboutit, assez fines, permettent de faire ressortir de grandes tendances communes émergentes et des différences. A partir d'une telle approche, il est possible de s'interroger sur l'internationalisation de ces activités.

Les différentes pratiques sont lues au travers du découpage opéré de la fonction ressources humaines (parfois à partir d'un modèle de GRH), avec un risque de les déformer ou de les tronquer. On risque alors de perdre de vue la cohérence spécifique de ces systèmes, l'intégration des pratiques.

Les comparaisons sectorielles sont encore peu nombreuses et fournissent des informations plus riches et plus pertinentes encore [2] et, du même coup, plus, voire trop spécifiques. On peut alors aborder l'impact du contexte européen sur la GRH dans chaque pays [2] voire les réponses apportées en termes de recrutement et de gestion des cadres en Europe par exemple.

La seconde approche repose sur des monographies par pays [34]. Les systèmes de GRH de chaque pays sont étudiés dans leur globalité, avec le souci d'en comprendre l'organisation générale spécifique. Si les comparaisons sont alors plus difficiles à effectuer, l'accent est par contre mis sur les structures et la cohérence globale de ces systèmes.

Ces deux démarches se complètent intimement et compensent mutuellement leurs limites intrinsèques. Elles nous paraissent d'autant plus indispensables dans un contexte européen. C'est alors qu'on peut définir le MIRH comme unissant les activités nationales et internationales de GRH dans un système global cohérent. L'entreprise doit faire des choix politiques : quelles références aux systèmes nationaux dans leur MIRH... ? Cela renvoie aux choix plus généraux en matière d'organisation et de stratégie d'internationalisation.

Maurice Thévenet souligne avec force que l'entreprise est mise au défi d'assurer un équilibre entre l'adaptation à son environnement et le maintien de la cohésion et de l'efficacité internes [38]. Cette réflexion peut s'appliquer de façon pertinente à notre problème.

Il s'agit pour les entreprises de s'adapter à la fois aux contraintes et pressions nouvelles de l'environnement européen et à celles des différents contextes nationaux. De plus, il est nécessaire de créer, maintenir ou renforcer la cohésion et l'efficacité internes par la GRH au niveau européen en définissant des politiques cohérentes et intégrées mais aussi la cohérence entre celles-ci et les politiques nationales plus contingentes.

Autrement dit, sans nier la spécificité de certains aspects du MIRH (au sens strict), sa mise en place aussi bien conceptuelle et théorique que pratique implique le passage par les deux démarches décrites. Il convient sans doute d'éviter d'établir une frontière trop nette entre le MIRH et les GRH nationales. Fau-

te de quoi, le retour d'expatriation d'un cadre relèverait alors non plus du MIRH mais de la GRH nationale, d'où le problème de continuité entre les deux niveaux. On risque aussi de créer des populations distinctes et cloisonnées (les "locaux", les internationaux) voire, évolant en circuit quasi fermés (les "expatriés professionnels", les "pantouflards"). Surmonter le problème du retour d'expatriation impose de poser le problème autrement : il s'agit d'intégrer le passage à l'international dans le processus de développement de carrière et non de le considérer seulement comme un événement particulier justifiant une gestion spécifique. La gestion des carrières constitue sans doute un point clé de l'internationalisation de la GRH [9].

De nombreuses entreprises internationales ou européennes ont créé au sein de leur direction des ressources humaines des postes ou même des services chargés de la "gestion des expatriés" ou des "cadres internationaux".

Certaines se sont même dotées de DRH Europe et de DRH internationaux. De plus en plus, la gestion des cadres, notamment les "hauts potentiels", intègre la mobilité internationale. Au-delà des choix organisa-

tionnels, quelque révélateurs qu'ils soient, la gestion des cadres constitue une partie essentielle du MIRH. Elle est également sans doute la partie de la GRH la moins difficile à internationaliser par rapport à la gestion d'autres catégories ou à certaines activités comme les relations sociales. Les cadres des différents pays partagent de plus en plus de référentiels communs, des expériences et cursus de formation les ayant sensibilisés à la dimension internationale.

Cependant, il faut encore souligner avec André Laurent que "le défi posé à la gestion internationale des ressources humaines, c'est la résolution d'un problème multidimensionnel situé à l'intersection des cultures nationales et organisationnelles" [28]. Le MIRH ne pourra avancer sans se pencher plus avant sur les relations entre la GRH et les différents niveaux de cultures. Cette approche culturelle est indispensable au moins pour mettre sur pied à l'échelle européenne une gestion des cadres.

On remarquera enfin, avec le même auteur, que si la GRH en est au stade de l'adolescence, alors le MIRH en est à celui de la prime enfance [28]. Son développement nécessite bien sûr des recherches sur le terrain mais celles-ci doivent intégrer un volet conceptuel, à développer encore...

- [1] N. ADLER, *International dimensions of organizational behaviour*, Boston (Ma), PWS Kent, 1986.
- [2] D. ANNANDALE-MASSA, H. BERTRAND, *La gestion des ressources humaines dans les banques européennes*, Paris, Economica, 1990.
- [3] APEC, "Panel Europe 90", *Courrier Cadres* n° 890, 12 octobre 1990.
- [4] J. BENAYOUN (ed), *Les ressources humaines en Europe*, Excel, HCE, 1990.
- [5] C.H. BESSEYRE des HORTS, "L'appréciation comme pratique fondamentale de développement de l'équité en GRH", *Actes du congrès AGRH*, Bordeaux, 1990.
- [6] C.H. BESSEYRE des HORTS, "Une tentative de comparaison des pratiques de gestion prévisionnelle", *Personnel*, n° 306.
- [7] C.H. BESSEYRE des HORTS, *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Paris, Ed. d'organisation, 1988.
- [8] D. BOLLINGER et G. HOFSTEDE, *Les différences culturelles dans le management*, Paris, Ed. d'organisation, 1987.
- [9] F. BOURNOIS, *La gestion des cadres en Europe*, Paris, Eyrolles, 1991.
- [10] C. BREWSTER, S. TYSON, *International comparisons in human resource management*, Londres, Pitman, 1991.
- [11] D. CAZAL "Confucianisme et leadership", *Revue internationale de gestion*, à paraître, 1992.
- [12] D. CAZAL "Le communautarisme en Corée et au Japon : le réseau et l'arbre", *Intercultures*, n° 13, avril 1991.
- [13] R.L. DESATNICK, M/L/ BENETT, *Human resource management in the multinational company*, New York, Nichols, 1978.
- [14] P.J. DOWLING, R.S. SCHULER, *International dimensions of human resource management*, Boston (Ma), PWS Kent, 1990.
- [15] *L'enjeu humain*, n° 2, 1990.
- [16] EUROSEARCH, *L'internationalité de la direction des groupes*, 1991.
- [17] P. EVANS, Y. DOZ, A. LAURENT, *Human resource management in international firms*, Londres, Macmillan, 1990.
- [18] C. FOMBRUN, N. TICHY, M.A. DEVANNA, *Strategic human resource management*, Wiley, 1984.
- [19] F. FOULKES (ed), *Strategic human resource management*, Prentice Hall, 1986.
- [20] F. GAUTHEY, D. XARDEL, *Le management interculturel*, Paris, PUF, 1990.
- [21] F. GAUTHEY, D. XARDEL (ed), *Le management interculturel : modes et modèles*, Paris, Economica, 1990.
- [22] D.A. HEENAN, H.V. PERMUTTER, *Multinational organization Development*, Reading (Ma), Addison-Wesley, 1979.
- [23] HEWITT, *Europe 1992 : business outlook and human resource planning in multinational companies*, 1990.
- [24] HEWITT, *International report of salary increases, 1990/1991, 1991*.
- [25] G. HOFSTEDE, "Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation", *Revue française de gestion*, n° 64, sept.-oct. 1987.
- [26] Ph. D'IRIBARNE, *La logique de l'honneur*, Paris, Seuil, 1989.
- [27] KPMG, *La gestion des ressources humaines en Europe*, 1990.
- [28] A. LAURENT, "The cross-cultural puzzle of international human resource management", *Human Resource Management*, vol. 25, 1986.
- [29] A.R. NEGANDHI, *International management*, Boston, Allyn & Bacon, 1987.
- [30] G.S. ODIORNE, *Strategic management of human resources*, Jossey Bass, 1984.
- [31] A.V. PHATAK, *International dimensions of management*, Boston (Ma), PWS Kent, 1989.
- [32] J.M. PERETTI, "Vers un marché unique du recrutement ?", *Revue française de gestion*, n° 83, 1991.
- [33] J.M. PERETTI, D. CAZAL, F. QUIQUANDON, *Vers le management international des ressources humaines*, Paris, Liaisons, 1990.
- [34] J.M. PERETTI, D. CAZAL, F. QUIQUANDON, *L'Europe des ressources humaines*, Paris, Liaisons, 1992 (à paraître).
- [35] PRICE WATERHOUSE CRANFIELD PROJECT, *Observatoire international de gestion des ressources humaines*, rapport 1990.
- [36] *Revue Française de Gestion*, n° 83, articles de M. THEVENET, F. BOURNOIS, C.H. BESSEYRE des HORTS, J.M. PERETTI, Ph. d'IRIBARNE, J. ROJOT.
- [37] S. RONEN, *Comparative and multinational management*, New York, John Wiley, 1986.
- [38] M. THEVENET, *Audit de la culture d'entreprise*, Ed. d'organisation, 1986.
- [39] M. THEVENET, "Plus c'est la même chose, plus ça change", *Revue Française de Gestion*, n° 67, 1988.