

La caque sent-elle le hareng ?

(au sujet des cultures nationales)

Jean-François Amadiou

Maître de Conférences
CNAM - LERPSO - Paris

RESUME

L'intérêt de la comparaison internationale des modes de gestion des ressources humaines réside moins dans la description des différences que dans la compréhension globale des faits sociaux qui intéressent le gestionnaire.

L'essentiel n'est pas de mettre en évidence des manières différentes d'organiser le travail, de fixer les rémunérations ou de négocier avec des partenaires sociaux (1) mais d'expliquer pourquoi il en est ainsi.

Plusieurs paradigmes explicatifs sont utilisés et parmi ceux-ci le mode dominant d'explication nous paraît être en France de nature culturaliste (2).

Dans une telle approche, parfaitement incarnée par les travaux de Philippe d'Iribarne, la culture nationale, (c'est-à-dire des valeurs, des manières de penser ou d'agir qui sont profondément ancrées dans l'histoire des peuples) influencerait fortement et durablement les organisations et les individus qui les composent.

Ce point de vue appelle plusieurs questions : la caque transmet-elle tout naturellement son odeur comme le sens de l'honneur serait communiqué aux jeunes français en façonnant de ce fait le fonctionnement des organisations ?

La culture nationale n'est-elle pas un artefact ? En d'autres termes les différences au sein d'un même pays ne sont-elles pas plus importantes que prévu ?

Que se passe-t-il lorsqu'une organisation est transplantée dans un autre pays ?

Si les organisations d'un pays donné tendent à conserver durablement un mode de fonctionnement, est-ce parce qu'une ou plusieurs valeurs partagées par les individus assurent cette reproduction ou parce que des règles, un contexte technique ou économique y conduisent ?

Les publications relatives aux différences nationales de management peuvent être classées en fonction du paradigme explicatif implicitement ou explicitement utilisé.

On peut très grossièrement positionner les travaux sur un axe allant des explications de nature interactionnistes ou économiques aux analyses sociologiques déterministes qui mettent l'accent sur de grandes valeurs ou traditions nationales.

Dans le premier cas on cherchera à comprendre comment les individus construisent concrètement des particularités nationales, inventent des règles du jeu pour articuler leurs intérêts. Les individus n'y sont pas "sous-socialisés" car il est évident que les règles, normes ou institutions propres à un pays influencent les stratégies des acteurs. On cherchera à expliquer la formation et le maintien de ces règles comme le résultat d'actions individuelles rationnelles."

Aux tenants du "rational choice" on peut opposer les partisans d'une vision "sur socialisée" de l'individu.

Les comportements individuels, les institutions et les règles sont un simple produit de principes ou valeurs nationales. Dans cette perspective, les intérêts individuels et les calculs économiques ne sont pas importants. Les approches culturalistes relèvent de ce courant de pensée.

Entre ces deux positions on trouve des tentatives de synthèse qui se caractérisent par le soin qu'elles apportent à l'analyse des institutions, règles ou normes qui prévalent dans chaque pays. Par rapport aux approches culturalistes on progresse très nettement dans la compréhension des mécanismes qui assurent le fonctionnement des entreprises. Les décisions des employeurs ou des salariés sont éclairées par la mise en évidence du cadre légal ou normatif dans lequel se trouvent les individus.

Par rapport aux approches du type "choix rationnel" ces travaux sont moins clairs sur la façon dont le cadre institutionnel (éducatif, politique, organisationnel) s'est constitué, sur la manière dont les acteurs le modifient ou le respectent.

Ces approches "institutionnalistes" nous semblent très complémentaires des explications du type "choix rationnel".

Mais, insistons une nouvelle fois, les modèles explicatifs du type "rational choice" ne se limitent pas à des analyses économiques ignorant la dimension sociologique des problèmes. Les agents économiques sont naturellement insérés dans un tissu social ; il y a "social embededness" pour reprendre l'expression de Mark Granovetter.

Situation de quelques auteurs en fonction du mode explicatif dominant

1 - <u>Approches culturalistes</u> (Valeurs)	ATHOS BERGMANN BOURNOIS D'IRIBARNE GAUTHEY, XARDEL HALL, XU HOFSTEDE OUCHI PETERS SCHNEIDER
2 - <u>Institutionnalistes</u> (Règles)	BIGGART, HAMILTON MAURICE, SELLIER, SILVESTRE SORGE WARNER WHITLEY
3 - <u>Interactionnistes</u> (Choix rationnel compte tenu des règles)	ALLAIRE, FIRSIROTU AOKI FLORIDA, KENNEY HICKSON MARSH, MANNARI REYNAUD

Il nous semble que le pouvoir explicatif des modèles est d'autant plus faible que l'on s'éloigne de l'interactionnisme c'est-à-dire que l'on ne part plus des choix individuels rationnels¹.

Pour montrer la pertinence inégale de ces modes explicatifs et plaider en faveur du type 3 nous poserons deux questions :

¹ Nous voulons dire rationnels par rapport à l'objectif individuel est non rationnel par rapport aux valeurs ou à la tradition

1°) La culture nationale n'est-elle pas un artefact ? En d'autres termes les différences au sein d'un même pays ne sont-elles pas plus importantes que prévu ?

2°) Si les organisations d'un pays donné tendent à conserver durablement un mode de fonctionnement, est-

ce parce qu'une ou plusieurs valeurs partagées par les individus assurent cette reproduction ou parce que des règles, un contexte technique ou économique y conduisent ? En d'autres termes la culture transmet-elle tout naturellement son odeur comme si les valeurs nationales se transmettaient par socialisation aux indigènes qui peuplent les entreprises d'un pays ? Une même odeur imprègne-t-elle-t-elle à la fois les institutions, les règles, les manières de penser et les comportements ?

1 - La culture "nationale", un artefact ?

L'essentiel des différences observables dans les formes d'organisation et de gestion des ressources humaines provient de différences dans les techniques de production, la structuration des marchés, la taille des firmes ou les secteurs d'activité.

Quelques variables permettent ainsi, non seulement de comprendre pourquoi les modes d'organisation changent au sein d'une même nation (d'un secteur d'activité à l'autre par exemple), mais également pourquoi ils changent dans le temps et d'un pays à l'autre. Les théories de la contingence structurelle soutiennent ainsi que l'effet des cultures "nationales" est secondaire. Ces théories sont donc trans-nationales ("cross-national") mais sont pourtant pertinentes pour expliquer les variations nationales. Ce qui les caractérise c'est qu'elles ne retiennent guère de variables d'environnement (politique, institutionnel) dans la compréhension des caractéristiques des organisations. Les éléments contextuels (nationaux) paraissent, dans cette perspective, moins explicatifs.

Les culturalistes, dans une volonté de tout ramener à une même logique nationale, à des principes, des valeurs nationales, évitent de souligner la grande diversité des modes de gestion et d'organisation au sein d'un même pays.

- La situation des grandes firmes japonaises, toujours décrite et sur laquelle les culturalistes vont prendre appui, est bien différente de celle des PME. Dans les entreprises du marché secondaire, dans ces firmes satellites des grands groupes, les perspectives sont moins réjouissantes. Le sort réservé aux salariés des unes et des autres est suffisamment différent pour être justement au centre de la motivation et de la fidélité des employés des grandes entreprises [Ouchi, 1982 ; Aoki, 1990].

- Dans une étude d'usines japonaises aux technologies différentes, Robert Marsh et Hiroshi Mannari montraient, à la suite des travaux du groupe d'Aston, que la technique de production exerçait un effet considérable sur l'organisation du travail dans ces usines.

Le fait que les résultats montrent une nette corrélation entre technique et organisation ne démontre pas que des effets nationaux indépendants de ces techniques ne jouent pas. Cependant, les études menées aux USA et en Grande-Bretagne font ressortir une même influence du processus de production utilisé. Dès lors, les auteurs peuvent en conclure que "l'organisation des firmes est plus influencée par la technologie que par la culture".

- Dans plusieurs pays, la façon dont sont gérés les cols blancs et les cols bleus est très différente. Il suffit, en France, de comparer la gestion des cadres, celle des agents de l'Etat ou celle des ouvriers du secteur privé.

Paul Osterman a pu ainsi distinguer dans les pays industrialisés un "modèle col blanc" ("salaried"), un "modèle industriel", un "modèle de métier" et un "modèle secondaire" de gestion des ressources humaines. Or le modèle "col blanc" est, à bien des égards, "le modèle japonais que l'on trouve depuis assez longtemps dans beaucoup d'entreprises occidentales qui tournent bien" [Aoki, 1990]. On y trouve emploi à vie, promotion interne à l'ancienneté et au mérite, rotation des personnels, définition large des fonctions, bonus.

Ce qui est présenté comme un modèle japonais est un ensemble de règles qui a existé ou existe encore dans d'autres contextes nationaux.

- Dans une série d'études, conduites dans plusieurs pays ("cross-nationally"), les tenants de la contingence structurelle ("contingency approach") ont montré que la relation entre des éléments de contexte (taille, technologie, dépendance inter-organisationnelle) et des variables caractérisant les structures des organisations (formalisation, spécialisation, autonomie) était stable quel que soit l'environnement national des firmes. Cette relation est insensible aux cultures nationales, elle est "culture-free". Les travaux portent notamment sur la Grande-Bretagne, le Canada et les Etats-Unis [Hickson, 1974], le Japon, la Suède et la Grande-Bretagne [Harvath, 1976], la Pologne comparée à la Grande-Bretagne, la Suède et le Japon [Hickson, 1980].

- Dans une étude visant à reproduire la grande enquête culturaliste de Hofstede dans le cas de l'Inde, Joginder Singh conclut que les résultats obtenus sont radicalement différents de ceux de Hofstede. En soi cela peut se comprendre car l'auteur a analysé un échantillon de 176 managers dans 56 entreprises alors que Hofstede n'avait travaillé que sur des cadres d'IBM de même âge, ayant le même emploi et la même distribution sexuelle. Mais on peut en tirer un premier enseignement : on ne peut prétendre caractériser des valeurs, des traits culturels fondamentaux "nationaux" avec un échantillon restreint. Rien ne permet de prouver que le reste de la population nationale aurait présenté les mêmes traits.

En second lieu, les résultats varient entre les managers des firmes selon leur âge, leur instruction, la nature de leur emploi, leur secteur d'activité. Les prétendues valeurs nationales (distance hiérarchique, individualisme, contrôle de l'incertitude, masculinité) correspondent en fait à des réactions très variables des managers selon leur situation concrète, selon leurs opportunités de salaire ou d'avancement, selon la vulnérabilité de leur firme, etc...

Dans ces conditions, c'est très artificiellement que des traits communs, nationaux peuvent être constitués.

Enfin l'auteur fait remarquer que les valeurs évoluent, ce qui se comprend puisqu'elles seraient le produit d'intérêts, de situations changeantes (l'emploi, les perspectives professionnelles, etc..).

2 - En quoi réside l'effet national ?

Dans les approches culturalistes on s'attache exclusivement à repérer des manières de penser ou des valeurs sans décrire de mécanismes précis, d'institutions, qu'elles soient éducatives ou organisationnelles. C'est dans la logique de ces explications qui prétendent justement trouver la source de ces institutions.

D'autres ont plutôt mis l'accent sur les institutions elles-mêmes, sur les règles de fonctionnement et sur leurs conséquences plus que sur les origines de ces manières de faire.

a) Récusant à la fois les approches culturalistes et les théories de la contingence qui leur paraissent nier le poids des règles et institutions nationales, les chercheurs du LEST à Aix-en-Provence mais aussi Sorge et Warner ont publié les résultats de plusieurs études comparatives sur le Japon, la Grande-Bretagne, la RFA et la France. La comparaison France-Allemagne, conduite par Marc Maurice, François Sellier et Jean-Jacques Silvestre, est une explication des différences d'organisation du travail, de hiérarchie salariale et des relations professionnelles qui repose sur la mise en évidence de règles et non de valeurs nationales.

Pour ces auteurs, les règles de fonctionnement du système éducatif, des entreprises et du système de relations professionnelles forment un ensemble qui a sa cohérence. Par exemple, un système éducatif où la règle est la formation en alternance (avec apprentissage) permet une main-d'œuvre professionnalisée (c'est le cas en Allemagne). Cette main-d'œuvre voit sa professionnalité reconnue par un système salarial où la règle est la rémunération de la qualification des individus et non du poste occupé. Avec une telle règle salariale, les organisations du travail sont ainsi faites qu'elles utilisent la professionnalité des ouvriers (car elle est rémunérée quoi qu'il en soit). C'est pourquoi les employeurs contribuent à faire fonctionner un système éducatif où la règle de l'apprentissage ouvrier est développée.

Ainsi les règles sont congruentes et c'est l'ensemble qu'elles forment qui est appelé par les auteurs "effet sociétal".

b) Plusieurs études se sont efforcées de préciser des règles de fonctionnement nationales et d'analyser par un raisonnement économique leur émergence et leur efficacité.

C'est par exemple le cas de Masahiko Aoki qui s'inspire de la théorie des jeux.

Pour Aoki, les entreprises japonaises ont réalisé des performances industrielles dans certains secteurs qui peuvent se comprendre en considérant la bonne adaptation du modèle d'organisation aux particularités de ces secteurs d'activité et en analysant le mécanisme de stimulation des salariés.

Comment les salariés japonais sont incités à l'effort ? L'essentiel repose sur un efficace système de "carotte/bâton".

Lorsque les salariés sont embauchés, leur salaire dépend du niveau d'instruction. Les employés sont positionnés dans une hiérarchie de grade et non à un poste ou une fonction précis auxquels sera affecté un coefficient. L'évolution de leur rémunération dépendra (au bout de quelques années d'ailleurs) de l'ancienneté dans l'entreprise et des mérites. Les mérites ne dépendent pas des fonctions effectivement occupées mais notamment de la capacité à résoudre les problèmes ou à communiquer. C'est en progressant au sein d'une hiérarchie de grades que les salaires progressent et non en occupant des postes ou des fonctions valorisés.

Ainsi, "les firmes japonaises tendent à donner moins d'importance à la hiérarchie dans la gestion de la coordination, tandis qu'elles fondent leur système de stimulation sur la hiérarchie des grades".

En Occident, c'est le mode de coordination qui est hiérarchisé de sorte qu'Aoki soutient que les organisations efficaces et cohésives doivent inclure une forte dimension hiérarchique soit dans leur mode de coordination interne (en Occident), soit dans leur mode de stimulation.

Ajoutons qu'à cette perspective de promotion dans la firme japonaise est associée la menace bien réelle de perte de l'emploi. Un licenciement à mi-carrière peut marquer négativement l'intéressé. De plus, les indemnités de retraite sont fonction de l'ancienneté dans l'entreprise.

Comment les salariés sont-ils protégés contre un traitement injuste à l'occasion des promotions et contre le risque de défaillance de la firme ?

D'une part, les syndicats organisés au sein des entreprises ont pour rôle de recevoir les griefs des employés à propos des décisions individuelles et de contrôler la loyauté de la direction du personnel. Le syndicat est un tiers observateur dans la relation employeur/salarié.

D'autre part, la survie de la firme est assurée grâce à l'engagement des banques qui se portent garantes de fait.

- Une étude de Janet Near comparait l'implication des salariés japonais et américains. Il s'agissait de savoir si les salariés japonais, comme on le soutient souvent, adhèrent sans réserve aux buts de l'organisation, si la culture japonaise développe chez les salariés des préférences pour les liens personnels avec les chefs, pour le paternalisme, etc.. En un mot, l'engagement des japonais en faveur de leur firme est-il vraiment, comme le soutiennent les culturalistes, plus important que celui des Américains ?

Les résultats montrent que l'engagement "volontaire" envers l'entreprise est plus faible au Japon qu'aux Etats-Unis.

Comment l'expliquer ?

D'une part, l'étude incluait des firmes japonaises de petite dimension et du marché secondaire où les méthodes de management sont moins favorables aux salariés que la presse populaire le laisse croire.

D'autre part il ne faudrait pas confondre l'attachement obligé à une firme et le libre engagement. Les salariés japonais, même s'ils ne sont pas satisfaits de leurs conditions d'emploi et ne partagent pas les objectifs de l'entreprise, n'ont pas la possibilité de quitter l'entreprise (en raison de la segmentation du marché du travail et des systèmes de salaires qui valorisent l'ancienneté-maison). Les salariés japonais doivent accepter les valeurs de l'organisation et fournir un sur-effort ; "leur choix est sévèrement limité".

"L'engagement du salarié japonais envers sa firme, sa loyauté, c'est donc plus sa présence physique continue dans l'emploi que des attitudes positives à l'égard de son emploi". Moins absents, moins mobiles vers d'autres firmes, plus ardents au travail, les salariés japonais expriment moins des sentiments positifs à l'égard de leur entreprise que des salariés américains.

c) Pourquoi les Japonais innove-t-ils (en terme de brevets déposés notamment) plus que les Nord-Américains ? C'est à cette question qu'Yvan Allaire et Mihaela Firsirotu ont suggéré une explication du degré d'innovation élevé des japonais qui évite le recours à des vertus nationales comme le sens inné du long terme.

Trois facteurs forment l'explication :

En premier lieu, le coût du capital est plus faible au Japon de sorte que le retour sur investissement est plus rapide et les risques moins élevés.

Par ailleurs, les règles de gestion des carrières et des salaires font que les cadres japonais sont incités financièrement à demeurer dans la même entreprise. En Amérique du Nord, à l'inverse, les intérêts de carrière (i.e. monétaires) passent par une mobilité inter-entreprises. Dès lors les firmes nord-américaines renâclent à fournir des moyens de recherche à des cadres très mobiles. Les cadres eux-mêmes chercheront à atteindre rapidement des résultats visibles au détriment d'un effort de long terme.

Enfin, les entreprises japonaises sont plus vulnérables et ne doivent leur succès qu'à une croissance soutenue, en particulier au plan international. Si "l'on combine une très faible mobilité potentielle du personnel scientifique et des cadres avec un sentiment aigu de la vulnérabilité de son entreprise, on obtient une puissante mixture. La survie de la firme est synonyme de survie personnelle.

CONCLUSION

L'intérêt des analyses interactionnistes des cultures nationales est qu'elles permettent de comprendre à quelles conditions les acteurs peuvent faire évoluer les règles du jeu, c'est-à-dire la culture nationale elle-même. Les partenaires sociaux peuvent assez fondamentalement modifier les choses en négociant par exemple de nouvelles règles de fixation des salaires ou de nouvelles hiérarchies salariales.

Les normes ou les valeurs ne sont pas un simple héritage ou un programme pré-établi de longue date mais le résultat de l'activité des acteurs eux-mêmes² Ici, des employeurs décident d'une fidélisation de leur main-d'oeuvre ; ailleurs, devant l'ampleur des grèves les partenaires sociaux concluent un pacte social.

² C'est très exactement le sens de la critique que Jean-Daniel REYNAUD adressait en 1979 à Maurice, Sellier et Silvestre en plaçant pour une théorie de la régulation conjointe.

Les règles les plus fondamentales de la gestion des ressources humaines évoluent en effet parfois fortement et rapidement. Ces brusques et considérables changements sont incompatibles avec le point de vue culturaliste. Ils montrent que les règles, dans lesquelles les culturalistes croient discerner la main de l'histoire, ne sont que des constructions de circonstance souvent récentes et finalement fragiles.

Ainsi, la pratique de "l'emploi à vie" et le poids de l'ancienneté dans la progression des salaires au Japon sont apparus comme une réponse à un turn over très élevé de la main-d'oeuvre et au souci de contrôler les salariés. Les employeurs ont entrepris de stabiliser la main-d'oeuvre (par un mode spécifique de gestion des ressources humaines). Les salariés japonais ne sont pas "culturellement" attachés à leur entreprise. La mobilité inter-entreprises était très grande avant 1920, à la fin des années 30 et jusqu'au début des années 50. On a même estimé que la mobilité était plus forte dans les années 30 au Japon qu'aux Etats-Unis [Mincer et Higuchi, 1988].

Toujours au Japon, c'est pour faire face à un niveau très élevé de grèves, dans les années 30 et après la deuxième guerre mondiale, qu'une législation restrictive a été instaurée (les grèves dans les services publics sont ainsi prohibées). Une réponse à cette conflictualité résidait également dans la politique d'intégration, mise en oeuvre pour résoudre des problèmes de turn over et de qualité.

C'est donc l'observation des règles qui permet d'expliquer le faible niveau des grèves dans un pays et non la recherche des dispositions naturelles, des programmations mentales, des principes d'actions ou des valeurs traditionnelles.

BIBLIOGRAPHIE

- ALLAIRE (Yvan) et FIRSIROTU (Mihaela), "Racines de l'innovation. Le système japonais et l'expérience américaine", Annales des Mines, déc. 1989, p. 62-72.
- AMADIEU (Jean-François), "L'émergence d'une définition nouvelle de l'entreprise : le cas de la presse en Grande-Bretagne", Travail et Emploi, mars 1987, p. 17-25.
- AMADIEU (Jean-François), ROJOT (Jacques), "La gestion de l'emploi atypique en Europe", Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 4, 1992.
- AOKI (Masahiko), "Horizontal US. Vertical information Structure of the firm", American Economic Review, vol. 76, n° 5, 1986, p. 971-983.
- AOKI (Masahiko), "Toward an economic model of the Japanese firm", Journal of Economic Literature, mars 1990. Traduit dans Problèmes Economiques, n° 2225, 15 mai 1991.
- ATHOS (A.) et PASCALE (R.), The Art of Japanese Management, New York, Simon and Shuster, 1981.
- BERGMANN (Alexander), "Le Swiss way of Management peut-il être un modèle ?", Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 2, déc. 1991, p. 43-53.
- BIGGART (Nicole Woolsey), et HAMILTON (Gary G.), "Market, culture and authority : a comparative analysis of management and organization in the far East", American Journal of Sociology, vol. 94, sup., 1988, p. 52-94.
- BLAU (Peter N.), "A formal theory of Differentiation in Organizations", American Sociological Review, n° 35, 1970, p. 201-218.
- BOUDON (Raymond) et BOURRICAUD (François), Dictionnaire Critique de la Sociologie, Paris, PUF, 1982, 714 p.
- BOURNOIS (Frank), "Pratiques de gestion des ressources humaines en Europe", Revue Française de Gestion, n° 83, mars 1991, p. 68-83.
- CORIAT (Benjamin), Penser à l'envers - Travail et organisation dans l'entreprise japonaise, Paris, Bourgois ed., 1991.
- DEUTSCHMANN (Christoph), JAUCH (Peter), FAUST (Michael) et BRUNNECKE (Karin), "Operative decentralization - The influence of different national systems : are companies adaptors of Ambassadors overseas ?", Working Paper, IRRU/Warwick, dec. 1991, 37 p.
- DUMEZ (Hervé), "Rapport sur l'intervention de R. Whitley", Paris, Actes du Séminaire CONDOR, ESSEC/CRG, 1989.
- FLORIDA (Richard) et KENNEY (Martin), "Transplanted organizations : the transfer of Japanese industrial organization to the US", American Sociological Review, vol. 56, juin 1991, p. 381-398.
- HALL (Richard H.) et XU (Weiman), "Research Note : Run Silent, run deep - cultural influences on organizations in the Far East", Organization Studies, n° 11/4, 1990, p. 569-576.
- HICKSON (D.J.), HININGS (C.R.), PUGH (D.S.), "Une taxonomie empirique des structures d'organisation du travail", Administrative Science Quarterly, n° 14/1, sept. 1969, p. 115-126.
- HICKSON (David J.), KUC (Bolec) et McMILLAN (Charles), "Centrally planned development : a comparison of Polish factories with equivalents in Britain, Japan and Sweden", Organization Studies, n° 1/3, 1980, p. 253-270.
- HOFSTEDE (Geert) et BOLLINGER (Daniel), Les différences culturelles dans le management, Paris, Ed. d'Organisation, 1987, 268 p.
- IRIBARNE (Philippe d'), "Culture et effet sociétal", Revue française de Sociologie, XXXII, 1991, p. 599-614.
- IRIBARNE (Philippe d'), La logique de l'honneur, Paris, Ed. du Seuil, mai 1989, 279 p.
- KELLEBERG (Arne L.) and LINCOLN (James R.), "The structure of Earnings inequality in the United States and Japan", American Journal of Sociology, vol. 94, n° sup., p. 121-153.
- MARSH (Robert M.) et MANNARI (Hirashi), "Technological implications theory : a Japanese test", Organization Studies, n° 1/2, 1980, p. 161-183.
- MARSH (Robert M.), "Centralization of Decision-Making in Japanese Factories", Organization Studies, n° 13/2, 1992, p. 261-274.
- MAURICE (Marc), "Le Japon : modèle ou jeu de miroir ?", Sociologie du travail, n° 1, 1991, p. 1-175-191.
- MAURICE (Marc), "Méthode comparative et analyse sociétale", Sociologie du travail, n° 2, 1989, p. 175.
- MAURICE (Marc), SELLIER (François), SILVESTRE (Jean-Jacques), "Analyse sociétale et cultures nationales - Réponse à Philippe d'Iribarne", Revue Française de Sociologie, XXXIII, 1992, p. 75-86.

MAURICE (Marc), SELLIER (François), SILVESTRE (Jean-Jacques), Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne, Paris, PUF, 1982, 382 p.

MAURICE (Marc), SELLIER (François), SILVESTRE (Jean-Jacques), "Priorité à la régulation conjointe ou aux rapports sociaux ?", Revue Française de Sociologie, XX, 1979, p. 367-376..

MAURICE (Marc), SELLIER (François), SILVESTRE (Jean-Jacques), "La production de la hiérarchie dans l'entreprise : recherche d'un effet sociétal, comparaison France-Allemagne", Revue Française de Sociologie, XX, 1979, p. 331-365.

MAURICE (Marc), SORGE (Arndt), WARNER (Malcom), "Societal differences in organizing manufacturing Units : A comparison of France, West Germany and Great Britain", Organization Studies, n° 1/1, 1980, p.59-86.

MINCER (J.) et HIGUCHI (Y.), "Wage structures and labor tur over in the United States and Japan", Journal of the Japanese and International Economics, n° 2, 1988, p. 97-133.

NAKANE (Chie), La société japonaise, Paris Armand Colin, 1974.

NEAR (Janet P.), "Organizational Commitment among Japanese and US Workers", Organization Studies, n° 10/3, 1991, p. 281-300.

OSTERMAN (Paul), "Choice of Employment Systems in Internal Labor Markets", Industrial Relations, vol. 26, n° 1, Winter 1987, p. 46-67.

OUCHI (William), Théorie Z, Paris, Interéditions, 1982, 252 p.

REYNAUD (Jean-Daniel), "Conflit et régulation conjointe - Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe", Revue Française de Sociologie, XX, 1979, p. 367-376.

ROJOT (Jacques) et BERGMAN (Alexander), Comportement et organisation, Paris, Vuibert, 1989, 352p.

SCHNEIDER (Susan C.), "Strategy formulation : the impact of National Culture", Organization Studies, n° 10/2, 1989, p. 149-168.

SILVESTRE (Jean-Jacques), "Système hiérarchiques et analyse sociétale, une comparaison France-Allemagne-Japon", Revue Française de Gestion, janv.-fév. 1990, p. 107-115.

SINGH (Joginder P.), "Managerial culture and Work-related values in India", Organization Studies, n° 11/1, 1990, p. 75-101.

SORGE (Arndt), "Strategic Fit and the Societal effect : Interpreting Cross-national Comparisons of Technology, organization and Human Resources", Organization Studies, n° 12/2, 1991, p. 161-190.

VEIGA (John F.) et YANOZAS (John N.), "Differences between American and Greek managers in giving up control", Organization Studies, n° 12/1, 1991, p. 95-108.

WHITLEY (Richard D.), "The social construction of Business systems in East Asia", Organization Studies, n° 12/1, 1991, p. 1-28.

WHITTAKER (D.H.), Managing innovation : a study of British and Japanese Factories, Cambridge University Press, 1990, 205 p.

WOODWARD (Joan), Industrial organization - Theory and Practice, Oxford University Press, 1980, 281 p. (1ère édition 1965).

XARDEL (Dominique) et GAUTHEY (Franck), Le management interculturel, Paris, PUF, 1990, 127 p.