

**Etude normative des aspects techno-culturels de la mondialisation sur le
développement des ressources humaines**
**Normative study of the techno-cultural aspects of globalization on the
development of human resources**

KHENNICHE Youcef ^{1*}, NAAMA Mustapha ²

¹Université de Laghouat, Algérie, y.khenniche@lagh-univ.dz

²Université de Djelfa, Algérie, m.naama@univ-djelfa.dz

Reçu le: 17/01/2022

Accepté le: 30/01/2022

Publié le: 31/03/2022

Résumé:

A partir de l'avènement de la mondialisation et de la globalisation, les entreprises développent de plus en plus de nouvelles technologies tant sur le plan managérial que sur le plan technique.

Cet article présente la contribution normative des aspects techno-culturels de la mondialisation sur le développement des ressources humaines ainsi que les mutations qu'a connue cette fonction dans ce contexte caractérisé par la complexité et la diversité culturelle, ce qui nécessite un mode de gouvernance spécifique qui fait l'objet de cette recherche pour atteindre l'excellence en matière RH et assure la compétitivité durable pour les entreprises d'aujourd'hui.

Mots clés: GRH, Développement humain, mondialisation, aspect techno-culturel, NTIC.

JEL Classification Codes: M50 ; A01 ; F06 ; Z01

Abstract:

From the advent of globalization and globalisation, companies are increasingly developing new technologies both at the managerial and technical levels.

This article presents the normative contribution of the techno-cultural aspects of globalization on the development of human resources as well as the changes that this function has undergone in this context characterized by complexity and cultural diversity, which requires a specific mode of governance, which is the subject of this research to achieve excellence in HR and ensure sustainable competitiveness for today's businesses.

Keywords: HRM, human development, globalization, techno-cultural aspect, NTIC .

JEL Classification Codes : XNN ; XNN

* : *Auteur correspondant*

1. Introduction:

La mondialisation est devenue l'un des concepts les plus utilisés depuis la fin des années 90 dans la littérature des sciences sociales en général et managérial en particulier, il est également employé dans les discours politiques des pays en voie de développement, le plus souvent pour justifier des restructurations et des réformes dans le domaine public et le retrait de l'État de certains secteurs d'activités économiques pour atteindre un certain niveau de privatisation.

Dans le langage managérial on se réfère généralement à la mondialisation pour expliquer la nécessité de rationaliser les activités de l'entreprise ou pour justifier les vagues de fusions-acquisitions sur le plan international, tandis que Pour le grand public, mondialisation conduit à des pertes d'emplois, l'exploitation des travailleurs par les grandes entreprises et hausse des inégalités.

Notre problématique s'articule autour de la question suivante : quel est l'impact des aspects techno-culturels de la mondialisation sur le développement des ressources humaines ?

De cette question découlent un certain nombre de sous-questions à savoir : quels sont les aspects de la mondialisation ? Quelles sont les opportunités et limites de cette mondialisation sur le développement de la GRH ?, et surtout quels sont les transformations de la GRH à l'ère de la mondialisation sur le plan technique et culturel ?

Ceci nous conduit à opter pour une méthode d'approche normative utilisant les présentations théoriques des auteurs et présenter les différents points de vue notamment en matière de mondialisation et mutations que la GRH a connue ces dernières années.

2. La mondialisation et ses aspects :

Depuis peu, plusieurs chercheurs se sont attelés à la tâche de définir clairement ce concept sans pour autant parvenir à un consensus. Plusieurs des définitions proposées pèchent soit par minimalisme, en réduisant le phénomène à ces manifestations économiques, soit par généralisation excessive en l'associant à tous les changements modernes au sein de la société humaine.

2.1 La définition de la mondialisation :

Les définitions de la mondialisation abondent dans la littérature scientifique, ce qui entraîne une certaine confusion quant à l'utilisation de ce terme. Ainsi, le mot mondialisation est employé de manière peu rigoureuse « comme un mot parmi d'autres pour désigner simplement l'internationalisation plus poussée de l'activité économique s'exprimant par une intégration et une interdépendance accrues des économies nationales. » (BOLDUC & AYOUB, Novembre 2000, p. 159)

Dans sa définition de la mondialisation, Jean-Luc Ferrandéry insiste sur la nature capitaliste de ce concept qui, selon lui désigne un «mouvement complexe d'ouverture des

frontières économiques et de déréglementation, qui permet aux activités économiques capitalistes d'étendre leur champs d'action à l'ensemble de la planète » (BOLDUC & AYOUB, Novembre 2000, p. 3)

2.2 Les Caractéristiques de la mondialisation :

La polémique entourant la définition même de la mondialisation fait en sorte que les divergences d'opinion se retrouvent également dans l'identification des caractéristiques et des manifestations du phénomène. Mais en dépit des désaccords, certaines de ces caractéristiques de nature générale rallient une majorité de chercheurs. Selon Anthony Mc Grew, les lignes directrices de la mondialisation peuvent se résumer dans les caractéristiques suivantes : (BOLDUC & AYOUB, Novembre 2000, p. 09)

a. Interdépendance :

Par l'effet de l'échange et de la diffusion de l'information, les activités sociales, politiques et économiques transcendent les frontières nationales de telle sorte que les événements, décisions et activités situés à n'importe quel endroit dans le monde peuvent affecter les individus et les communautés en tout point du globe.

b. « Effacement des frontières nationales :

La frontière entre ce qui est local et ce qui est global devient de plus en plus floue. Il est par conséquent plus difficile de distinguer ce qui est « interne » de ce qui est « externe ».

c. Conflit de souveraineté :

L'interdépendance croissante génère de plus en plus de problèmes transnationaux mettant en question la souveraineté nationale. Ces questions ne peuvent être résolues que par la voie du multilatéralisme intergouvernemental.

d. « Complexité systémique :

L'augmentation du nombre d'acteurs et des liens entre eux entraîne une intensification et une complexification du système mondial et génère une contrainte systémique sur leurs activités et leur autonomie.

Un autre aspect central de la mondialisation qui est généralement reconnu par les chercheurs est celui de la «compression de l'espace-temps». Cette expression réfère aux transformations profondes aux sein de nos sociétés qui se produisent à un rythme accéléré, se calculant en années plutôt qu'en générations , ainsi qu'à l'érosion du sens traditionnel des notions d'espace, de territoire et de région, qui semblent réduites à un simple support à l'économie mondiale.

2.3 Les degrés de la mondialisation des entreprises :

Nancy ADLER professeur à l'Université Mac Gill au Canada distingue quatre catégories d'entreprises selon leur degré d'internationalisation : (Nancy, 1994, p. 28)

a) Les entreprises nationales

Elles visent leurs marchés intérieurs mais aussi il leur arrive d'exporter des produits dans un autre pays. Elles ont tendance à centraliser leur organisation autour de compétences propres. Leurs valeurs sont celles de leur pays d'origine et elles attendent de leurs clients étrangers qu'ils s'adaptent.

b) Les entreprises plurinationales

Elles opèrent dans plusieurs pays différents en y produisant et en y vendant des biens correspondant à une demande locale. Chacun de ces marchés devant être gérés séparément, ce type d'entreprise fonctionne de manière relativement décentralisée. Au siège central, la gestion des affaires internationales est confiée à des équipes spécifiques. Ces entreprises doivent être sensibles aux différences culturelles car elles doivent traiter chaque marché séparément.

c) Les entreprises multinationales

Elles possèdent des infrastructures dans plusieurs pays différents. Elles les utilisent pour réaliser des économies d'échelle et répondre aux besoins des marchés internationaux. Cette stratégie requiert une centralisation forte et une organisation à l'échelle internationale. Dans leur recherche d'économies d'échelle, ces entreprises ont tendance à minimiser les différences culturelles.

d) Les entreprises transnationales ou mondiales

Le monde représente pour elles un vaste marché où elles peuvent diffuser leurs idées, produire et distribuer des biens et services. Leur objectif est de parvenir " au sur-mesure de masse ", en étant à la fois à l'écoute des besoins spécifiques locaux ou régionaux et à la pointe des ressources et de la production au niveau mondial. Leur double maxime est " Penser local, agir mondial ; Penser mondial, agir local ".

La contrainte structurelle est complexe. Les compétences sont distribuées dans le monde entier plutôt que concentrées au siège, elles doivent être coordonnées à des fins de synergie plutôt que gérées séparément. La sensibilité aux différences culturelles est essentielle au succès des entreprises de ce type.

2.4 La GRH à l'ère de la mondialisation :

Chacune de ces étapes d'internationalisations citées par Nancy ADLER engendre des implications spécifiques en termes de Gestion des Ressources Humaines. cette fonction Ressources Humaines a en effet connu de nombreux bouleversements et la mondialisation de l'économie vient, à nouveau, modifier la donne.

La gestion des ressources humaines est ainsi radicalement transformée par cette expansion géographique et économique de l'entreprise. ainsi au rôle résigné d'intendance suiveuse se substitue celui de moteur du développement dont la puissance et la

performance contribueront directement au mouvement de l'entreprise. (Peretti & al, 1990, p. 120)

La mondialisation a donc de nombreuses conséquences sur la gestion des ressources humaines et sur la fonction elle-même. Ainsi, c'est au DRH de recruter les collaborateurs étrangers d'une filiale, c'est à lui de gérer la carrière des expatriés, d'organiser la mobilité du personnel à l'intérieur du groupe à dimension internationale, de suivre l'évolution des métiers et de l'anticiper par la formation, à lui enfin de jongler entre les différents droits sociaux nationaux pour essayer d'harmoniser la politique RH.

La plus part des analyses sur l'évolution de la fonction RH mettent l'accent sur la transformation progressive d'une fonction essentiellement administrative vers une fonction de plus en plus stratégique. Dans cette perspective, Réal et Dufour (2006) distinguent les quatre (04) stades suivants dans l'évolution de la fonction :

a). la fonction RH administrative :

les entreprises qui sont à ce niveau de maturité non ni de système formaliser de GRH ni de stratégie RH. Les obligations administratives sont assurées par un service de personnel souvent pléthorique ;

b). la fonction RH mécanique :

A ce stade, la fonction RH devient peu professionnelle en s'appuyant sur des outils RH mise en œuvre pour tous dans l'entreprise ;

c). la fonction RH organique :

C'est à ce stade que le partage de la fonction RH avec les managers opérationnels devient une réalité. Le rôle du DRH devient un rôle d'animation et de facilitation du management des ressources humaines ;

d). la fonction RH stratégique :

A ce niveau de maturité, la priorité n'est plus d'appuyer le management opérationnel de l'entreprise, mais de contribuer à l'élaboration de la stratégie business tout en facilitant sa mise en œuvre.

3. L'avènement des NTICs au service de la GRH dans un contexte mondialisé:

L'évolution de l'informatique a modifié et transformer le travail quotidien au sein de la fonction des Ressources Humaines. Celles-ci disposent aujourd'hui de systèmes informatisés de gestion du personnel à l'aide des logiciel et programme informatique caractérisé par l'intelligence artificiel leur permettant d'enregistrer, de stocker et de soumettre aux différentes procédures de traitement toutes les informations utiles, pour mieux les utiliser dans les prises de décisions, ainsi que la mise en place de l'outil informatique dans la fonction RH est basé sur deux éléments que sont l'ordinateur et les logiciels (Hard et Software) . L'évolution de l'informatique dans la gestion des ressources va conduire par la suite à l'émergence de la Gestion des Ressources Humaines électronique, tout en transformant les entreprises en Organisations Apprenantes.

3.1. Les ordinateurs et les progiciels:

La gestion des ressources humaines est l'une des fonctions de l'organisation affectée par l'informatique. La masse croissante des données à traiter dans ce domaine donne à la technologie un poids considérable dans les activités des managers. L'ordinateur et les logiciels qui augmentent ses performances constituent la base principale de la technologie.

a). L'apparition des micro-ordinateurs :

Selon Bernard MERCK, l'informatisation de la gestion des ressources humaines a réellement pris son essor avec l'avènement de la micro-informatique. (Bernard, 1983, p. 32)

Dans les années 50, l'ordinateur était l'instrument de calculs scientifiques et de la régulation industrielle. C'est IBM (Informatics Business Machine) qui dans les années 60 a eu l'idée de vendre des ordinateurs pour des applications de gestion avec des cartes perforées comme mémoire périphérique puis les bandes magnétiques.

Cette activité devint le plus gros marché de l'industrie informatique. L'ordinateur apparaît comme la machine qui transforme le travail de bureau comme la machine à vapeur et le moteur électrique ont modifiés le travail en atelier. Ainsi, la puissance de la micro-informatique et l'orientation vers les réseaux locaux ouvrent à la gestion des ressources humaines des perspectives de développement sur une base unique d'information. (J.M, 1994, p. 54)

Avec la baisse des prix des micro-ordinateurs et l'augmentation de leur puissance, tout va aller très vite. L'informatisation de la GRH va commencer avec la paie puis la gestion administrative avant d'atteindre les autres aspects de la fonction ressources humaines.

L'interconnexion des ordinateurs auparavant isolés offre de multiples avantages pour mettre en œuvre une gestion des ressources humaines partagée et performante. Il se produit une forte croissance du nombre d'ordinateurs dans les organisations avec deux objectifs : partager les données et communiquer.

Au cours des années 80, la diffusion rapide des micro-ordinateurs s'est accompagnée de la création de logiciels puis de progiciels orientés utilisateur. Dès lors l'informatisation qui était le seul fait des grandes organisations dotées de moyens de calcul centraux puissants et de capacités de développement de logiciels spécifiques, va s'étendre à d'autres plus petites ne disposant pas d'équipement.

Cette évolution des ordinateurs va se renforcer avec la création des logiciels qui accroissent leurs capacités, et performance.

b). La création des logiciels : progiciels de gestion intégrée(PGI) :

Le logiciel est un ensemble de programmes et de processus informatiques nécessaire au fonctionnement d'un système informatique.

Les organisations aussi bien privées que publiques ont recours de plus en plus à des programmes informatiques standardisés, les progiciels.

C'est au début des années 90 qu'ils sont apparus sous le terme anglais d'Enterprise Resource Planning (ERP) et sont depuis lors, les PGI sont au cœur de l'évolution des systèmes d'information des organisations. (GILBERT & GONZALEZ, Mars, 2000, p. 25) Ils répondent à la demande de prise en charge globale par les outils informatiques des processus de gestion de l'organisation.

Les progiciels intégrés se posent de plus en plus comme une solution de substitution aux développements informatiques classiques. Le coût de mise en œuvre d'un progiciel (essentiellement des travaux d'installation et de paramétrage) peut être considéré comme étant moins élevé que le coût de développement complet d'une solution interne sur mesure. (GILBERT & GONZALEZ, Mars, 2000, p. 31)

Ainsi, selon certains auteurs, les PGI arrivent en réaction à un certain nombre d'inconvénient constatés lors de l'évaluation des systèmes d'information et provenant notamment de leur construction hétérogène et disparate. Ces inconvénients sont entre autres les problèmes liés à la communication des données inter-domaines et à la difficulté d'obtention d'états de synthèse. De même les coûts de maintenance sont élevés à cause de l'hétérogénéité du parc applicatif des utilisateurs aux différents logiciels proposés. (REIX, Décembre, 1986, pp. 145-152)

Un PGI est un ensemble de programme d'applications reposant sur une base de données unique. Les applications peuvent être mises en place de façon isolée en liaison les unes aux autres.

Cet ensemble de modules de gestion permet de relier tous les domaines de la gestion dans l'organisation.

La maîtrise des flux d'informations nécessite l'exploitation d'outils de synthèse affichant les informations selon les besoins des utilisateurs. Cette exigence conduit donc les organisations à s'orienter vers des solutions intégrées. Cette solution permet de gérer un cycle fonctionnel mais sa vocation première est de connecter en temps réel toutes les informations et les fonctions au sein d'une même base de données. Elle permet l'automatisation de certaines procédures manuelles et administratives. L'avantage réside dans le fait que la simplification et la saisie des données sont réalisées une fois pour toute à un seul endroit.

Dans le domaine de la gestion des ressources humaine le PGI permet de consulter depuis n'importe quel endroit de l'organisation des données sur les compétences disponibles dans l'ensemble de l'entreprise.

Le perfectionnement des ordinateurs et le développement des logiciels ont abouti à l'émergence du concept de gestion des ressources humaines électronique.

3.2. L'émergence de la E-GRH :

Une plus grande maîtrise des processus de GRH passe par des outils informatiques toujours plus sophistiqués reposant sur la convivialité, la communication et la capacité de traitement. C'est dans ce contexte que les professionnels de l'informatique proposent une nouvelle approche de GRH reposant sur l'exploitation du réseau Internet. Cela se traduit par la mise en place de kiosques Internet notamment des bases de données interactives consacrées à la gestion des informations du personnel.

La gestion des ressources humaines électronique est apparue à la fin des années 90 aux Etats-Unis. Elle désigne tout ce que les nouvelles technologies de l'information et de la communication peuvent apporter à la gestion des ressources humaines. (BARTHE, 2011, p. 02)

Elle fait appel à des technologies aussi diverses qu'Internet, Intranet, les bases de données, les systèmes experts et tous les systèmes d'information visant à gérer les ressources humaines dans l'organisation. La gestion des ressources humaines électronique se décline en sous-domaines tels que le recrutement en ligne, la formation, la gestion des carrières et des compétences par Internet.

L'e-GRH est le recours aux technologies de l'information et de la communication pour optimiser les processus RH sur les étapes qui caractérisent la vie d'un salarié dans l'organisation : recrutement, gestion sociale, paie, gestion des compétences (carrière, formation), départ du salarié, retraite. Cela permet d'automatiser les procédures, d'accélérer les délais et, enfin, de faciliter la diffusion de l'information. Tout cela constitue une amélioration importante des prestations proposées par rapport à la situation antérieure.

Les technologies de l'information apparaissent alors comme une source potentielle d'avantage compétitif pour l'entreprise.

3.3. L'influence des NTICs sur la fonction RH :

Les nouvelles technologies de l'information et de communication peuvent influencer la fonction de la gestion des ressources humaine sur plusieurs volets, on peut les résumer ainsi :

a). les applications administrative et informationnelle des NTIC:

La gestion administrative est la partie de la gestion des ressources humaines qui a considérablement évoluée avec l'introduction des NTIC dans la GRH. Avant l'informatisation, elle occupait plus de la moitié du temps des gestionnaires à cause des tâches répétitives. En outre, les NTIC permettent un meilleur traitement des données RH par une communication en temps réel.

- La gestion administrative par les NTIC :

La gestion administrative des ressources humaines évolue de façon significative par le biais des NTIC notamment de l'informatique de décision et de l'informatique transactionnelle. Elles permettent ainsi de réaliser des tâches en ligne telles que la gestion des congés, les notes de frais et la mise à jour du fichier du personnel.

- La communication au moyen des NTIC :

La communication interne sert à organiser et gérer les flux d'informations qui circulent à l'intérieur de l'organisation. Les TIC permettent une diffusion claire et efficace de l'information. Au niveau de la DRH, les informations concernées sont les documents de référence comme la documentation juridique, les documents de travail communs à plusieurs personnes, la gestion des candidatures. Il existe également la gestion des compétences dotée d'un moteur de recherche permettant de retrouver un savoir-faire enfoui dans les fichiers des salariés de l'organisation. Ce sont aussi les tableaux de bord alimentés automatiquement par le système de gestion des RH et publiés dans les parties de l'Intranet réservées au personnel de la DRH. L'Intranet met tous les acteurs et partenaires de l'entreprise en situation de communiquer.

Elle consiste à la mise en place d'un serveur à accès sécurisé qui permettra aux différents collaborateurs d'un même service de disposer d'un espace de dialogue et d'échange de documents réservés à l'activité d'une équipe de collaborateurs travaillant sur un même projet.

Certaines organisations ouvrent leur système de communication à tous les salariés, y compris aux syndicats. La communication par le réseau informatique est un moyen de revendication et de participation des salariés. En effet, elle a deux caractéristiques : une large diffusion des discussions médiatisées par l'outil informatique et un côté facilitateur pour la formation de groupes d'influence.

Ainsi, ce mode de communication peut augmenter le pouvoir de négociation collectif des salariés. A l'inverse, il ne crée parfois que l'apparence de la participation et provoque tensions et conflits. Pour certains auteurs. (BARTHE, 2011, p. 11)

b). Le recrutement et la formation en ligne :

En effet beaucoup d'organisations font usage des NTIC pour recruter et former leurs agents. De même les cadres et les jeunes diplômés se forment et posent leurs candidatures pour répondre aux offres des entreprises.

Le recrutement connaît une véritable mutation depuis que le marché de l'emploi s'est déplacé sur Internet. Les sites Internet dédiés à l'emploi sont des intermédiaires entre les candidats internautes et les entreprises dotées pour la plupart de sites emplois, il existe également des sites spécialisés sur l'emploi.

La formation en ligne ou E-learning consiste à développer des modules de formation qui sont disponibles sur l'intranet de l'entreprise et utilisables à tout moment par les apprenants. Ils portent sur des connaissances de base (comptabilité, fondamentaux de gestion) ou sur des applications propres à un métier. Ces formations en ligne peuvent soit se substituer au programme traditionnel en salle, soit en être complémentaires.

4. Les opportunités et limites des aspects techno-culturels de la mondialisation pour la GRH:

La mondialisation dans son aspect technique et culturel apporte comme nous l'avons montré, de profonds changements au système de gestion des ressources humaines.

La nécessité d'adapter Fonction RH à la stratégie de l'organisation suivant les différentes mutations de l'environnement caractérisé par la mondialisation fait apparaître un besoin stratégique et primordial pour assurer une meilleure adéquation au processus d'évolution de cette fonction.

4.1. Le développement de la compétence collective :

Dans la gestion des ressources humaines, l'entreprise doit développer une culture d'usage des NTIC dans les opérations de sélection, vérification, d'embauche, de la gestion des carrières. Il en est de même pour la planification des activités. Les nouvelles technologies peuvent être utilisées non seulement pour créer des bases de données et compiler des statistiques, mais aussi pour la planification stratégique et le contrôle des ressources humaines.

Les DRH sont actuellement en possession d'une panoplie d'outils pour vérifier la fiabilité de l'information, des données mais aussi pour contrôler et évaluer la performance du personnel.

Le travail en réseau a également facilité le partage et la diffusion des données ressources humaines. Grâce aux NTIC et la culture de partage, l'information est décentralisée et son accès à la portée de tous.

Les outils de plus en plus appropriés et sophistiqués permettent d'envisager des modes de travail collaboratif, ce qui développe une culture de management participatif et/ou consultatif.

4.2. Les limites et les insuffisances de la GRH dans un contexte mondialisé

La mondialisation impose plusieurs risques aux entreprises, notamment en matière des coûts liés aux collectes et traitement de l'information, sécurité de l'information, le temps nécessaire pour la collecte d'information, et d'autre phénomènes affecte la GRH aujourd'hui à savoir l'asymétrie d'information, l'esprit opportuniste des agents (employés, dirigeant...), la diversité culturelle impose parfois des conflits d'intérêts ...etc

5. Conclusion :

Dans la mondialisation où L'outil informatique devient en quelque sorte l'assistant du Directeur des Ressources Humaines lui permettant ainsi de rassembler et de traiter les données nécessaires à la définition et à la mise en œuvre des stratégies.

Après cette recherche nous présentons ainsi les principaux constats que la mondialisation avec ses aspects techno-culturels qui s'imposent à la GRH d'aujourd'hui:

- Dans le secteur manufacturier:

- La progression de l'emploi qualifié.
- Le remplacement des ouvriers non qualifiés par des machines.
- Le relèvement du niveau requis des travailleurs manuels.

2- Dans le secteur des services:

- Emploi très qualifié rémunérateur (santé, traitement de l'information, finance).
- Emploi peu qualifié mal rémunéré (autres branches).

La mondialisation impacte aussi l'organisation du travail et de la gestion des RH dans :

-L'allègement de l'encadrement.

-La diminution du nombre de niveaux hiérarchiques.

-L'augmentation des responsabilités de chacun.

-Le recul de l'emploi permanent au profit de l'emploi atypique (temps partiel, travail temporaire et travail indépendant) dans les pays développés ce qui est idéal pour les entreprises qui cherchent souplesse, flexibilité, travail en flux tendus.

Enfin Nous concluons que pour créer et développer une société du savoir ou entreprise apprenante, il faut développer les connaissances et les aptitudes des individus, et promouvoir leur employabilité et leur capacité à acquérir un emploi notamment pour les personnes défavorisées en s'appuyant sur les NTIC.

6. Liste Bibliographique :

- BARTHE, S. (2011). L'impact des technologies du Web sur la gestion des ressources humaines : Emergence de l'e-RH. (L. n. LIRHE, Éd.) N°343.
- Bernard, M. (1983). *La gestion du personnel sur Micro-ordinateur*, (Vol. 2e édition). Paris: Masson.
- BOLDUC, D., & AYOUB, A. (Novembre 2000). *la mondialisation et ses effets*,. (G. –U. Lava, Éd.) Québec, Canada.
- GILBERT, P., & GONZALEZ, D. (Mars, 2000). *Les progiciels intégrés et la G.R.H. : Quand l'ambiguïté des enjeux est fonctionnelle*. Entreprise et Personnel.
- J.M, P. (1994). *GESTION des RESSOURCES HUMAINES* (Vol. 5e édition,). Paris: Vuibert Entreprise.
- Nancy, A. (1994). *Comportements organisationnels : une approche multiculturelle*,. Editions Renaud Goulet.
- Peretti, J., & al, e. (1990). *Vers le management international des Ressources Humaines*. SALLAVUARD Guy.
- REIX, R. (Décembre, 1986). *Processus d'informatisation et conception de l'organisation*. Economie et Société, SG 9,.