

LOTH Désiré

11 rue de Zondrange

57690 MARANGE-ZONDRANGE

TEL. 03.87.64.34.50.

N° de référence : 182

EXISTE-T-IL UN MODELE DE MANAGEMENT ALLEMAND ?

182

EXISTE-T-IL UN MODELE DE MANAGEMENT ALLEMAND ?

« JEUNE CHERCHEUR »

EXISTE-T-IL UN MODELE DE MANAGEMENT ALLEMAND ?

D. LOTH

RESUME

Le modèle de management allemand reste peu connu en Europe. Il peut se résumer en trois têtes de chapitre : une direction collégiale dans les entreprises allemandes, un système d'émulation concurrentielle au sein même de l'organisation de l'entreprise avec ce qui est connu sous le nom de «Mittbestimmung» (c'est-à-dire cogestion) et un système banques et compagnies d'assurances qui se partagent le contrôle des principaux groupes industriels (Hausbank). La plupart des spécialistes s'accordaient pour dire que le système de participation croisée des banques dans l'industrie et la cogestion constituaient un avantage concurrentiel des entreprises allemandes mais néanmoins depuis quelques années, ces caractéristiques fondamentales du management allemand sont mises en accusation. Peut-on pour autant dire que le modèle allemand ou rhenan est en crise et va-t-on vers l'adoption, par les entreprises allemandes, d'un modèle anglo-saxon ?

MOTS CLES : analyse sociétale, analyse culturelle, direction collégiale, pratiques managériales.

IS THERE SUCH A THING AS A GERMAN MANAGEMENT MODEL ?

ABSTRACT

The German management model remains little known in Europe. It can be epitomised by three headings : a collegiate corporate management, a competitive spirit within the very organisation of the firm, which is known as « Mittbestimmung » - i.e. joint management – and a pattern of banks and insurance companies that share the control of the main industrial groups (Hausbank). Most experts agreed that the banks' system of intercorporate stock-holding in industry together with joint management gave German companies a decisive competitive edge. However in recent years, these basic features of German management have strongly been questioned. Does that mean that the German or Rhine model is going through a crisis or are German companies going to conform to an Anglo-Saxon model ?

KEY-WORDS : societal analysis, cultural analysis, collegiate corporate management, managing attitudes.

EXISTE-T-IL UN MODELE DE MANAGEMENT ALLEMAND?

Le management allemand est inconnu des Français alors que les Allemands sont proches de nous. Ils sont nos plus grands clients, nos plus gros fournisseurs et souvent des partenaires (Aventis, Framatome/Siemens, Aérospatiale-Matra/Dasa)¹, mais nous ne les connaissons pas, nous ne les comprenons pas.

L'objet de cet article est de mieux faire connaître les caractéristiques du management allemand à partir d'une synthèse d'études empiriques complétée par un certain nombre de réflexions conceptuelles, tout en évoquant certaines évolutions du modèle de management allemand.

A un examen exhaustif, à la fois formel et long, il a été préféré ici une approche sélective que l'on limitera aux aspects humains et organisationnels du management et cela concerne plus précisément l'étude des relations hiérarchiques et des pratiques de management.

On montrera que le modèle de management allemand entretient des synergies puissantes avec son environnement qui sera étudié sous un double aspect :

- l'environnement institutionnel, c'est-à-dire plus particulièrement le rôle du système de formation ; mais nous rappellerons également l'importance d'autres éléments du contexte institutionnel à savoir la structure de la direction générale dans les entreprises allemandes, ainsi que les instruments et le mode de gestion du dialogue social comme la cogestion ;
- l'environnement culturel, c'est-à-dire les valeurs, les modes de pensées, les attitudes qui prévalent dans la société allemande.

En effet, un modèle de gestion est l'expression d'un environnement socio-économique et institutionnel donné, lequel est lui-même modelé par l'environnement culturel dans lequel il s'inscrit.

I L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL DU MODELE DE MANAGEMENT ALLEMAND

1.1. Le rôle du système de formation

Un certain nombre d'études sociologiques comparées franco-allemandes, et surtout l'étude de MAURICE, SELIER et SYLVESTRE (1982), ont porté sur les interdépendances existant entre les rapports sociaux dans l'entreprise et certains éléments du contexte national institutionnel comme le système éducatif. Dans leur étude franco-allemande, ces auteurs font apparaître deux logiques nationales différentes de construction de qualification et de hiérarchie en montrant la cohérence existant dans chacun des deux pays entre le système éducatif national, les structures organisationnelles et la structure des salaires. Dans le système allemand, la formation professionnelle est bien moins hiérarchisée par rapport à la formation générale. Contrairement à la France, souvent les jeunes allemands entreprennent un apprentissage professionnel par alternance avant de se lancer dans des études universitaires. En Allemagne contrairement à la France, la formation professionnelle est valorisée et reconnue dans l'entreprise comme sur le marché de l'emploi. Cette reconnaissance bien supérieure en Allemagne explique les différences d'écart entre salaire des personnel cadres et non cadres en France et en Allemagne. Cette valorisation des compétences professionnelles en Allemagne entraîne également une supervision hiérarchique bien moins importante qu'en France. En effet, le modèle allemand, de formation représente une source d'efficacité parce qu'à l'apprentissage s'ajoute une forme de division du travail, de relation avec la hiérarchie et de valorisation des métiers ouvriers fondamentalement différents du modèle français.

De nombreuses études confirment la thèse selon laquelle les managers allemands et français ont des conceptions différentes du management, de la relation hiérarchique et de l'organisation. Lorsque les managers allemands ont effectué des études universitaires, ils ont souvent préalablement suivi une formation professionnelle dans un métier bien précis et tout cela entre leur baccalauréat et le début de leurs études supérieures. Par conséquent, beaucoup d'entreprises allemandes recrutent en priorité des diplômés de l'université qui ont effectué auparavant

¹ **Aventis**, né le 15.12.1999 de la fusion de Rhône-Poulenc et de Hoechst

Framatome/Siemens, né le 06.12.1999 les deux groupes annoncent la mise en commun de leurs activités nucléaires pour créer le premier pôle mondial.

Aérospatiale Matra/DASA, annoncée le 14.10.1999, la fusion des deux groupes d'aéronautique et de défense doit être effective au deuxième trimestre 2000.

leur formation professionnelle au sein de leur entreprise. Ces quelques spécificités du système de formation allemand ont pour conséquence d'atténuer la distance hiérarchique dans les entreprises allemandes.

Les recherches de BAUER et BERTIN-MOUROT (1992) de JOLY (1989) sur les trajectoires des dirigeants des grandes entreprises françaises et allemandes ont révélé de grandes différences dans les modes de recrutement des élites économiques. Ces études ont mis en évidence que les types de formation et les expériences professionnelles divergeaient fortement ce qui ne manquait pas d'avoir des conséquences sur les modalités d'exercice du pouvoir.

En France, la sélection scolaire étroite et le court-circuitage des hiérarchies de l'entreprise par le pantouflage permettent des promotions précoces. Souvent dans les entreprises, le PDG devient tellement puissant que ses collaborateurs deviennent des obligés qui lui doivent leur carrière et ne peuvent se permettre de le contredire. L'encadrement du pouvoir personnel en Allemagne rend difficile de telles dérives. Il apparaît donc que l'exercice du pouvoir est moins personnel en Allemagne. Cette mise en évidence des modèles nationaux de parcours professionnels de cadres dirigeants permet de comprendre facilement les spécificités nationales des conceptions de la relation hiérarchique et la différence de distance hiérarchique constatée par HOFSTEDÉ.

1.2. Une certaine structure de la direction générale qui se traduit par une direction collégiale dans les entreprises allemandes

Un des traits saillants du management allemand est la collégialité. Les grandes entreprises ont à leur tête un directoire (Vorstand), contrôlé par un conseil de surveillance (Aufsichtsrat). Le directoire est chargé de la gestion de l'entreprise. Il fonctionne de manière collégiale et le président n'a, en fait, qu'un pouvoir limité. Le directoire n'est pas seulement une formule juridique de direction de l'entreprise, il représente également une façon de travailler qui privilégie les prises de décision collectives. Le Président du Directoire n'est qu'un primus inter pares et souvent qu'un simple « porte parole ». Cette pratique du directoire contraste avec l'exercice d'une direction individuelle d'un PDG souverain. Il en ressort une autre conception du management qui mise davantage sur le travail collectif que sur l'omniscience d'un homme. Le conseil de surveillance, où siègent les représentants des actionnaires et des salariés, a deux tâches fondamentales : la nomination des membres du directoire et la surveillance de la gestion de ce directoire. Outre la vérification des comptes, le conseil de surveillance propose, à l'attention de l'assemblée générale, l'affectation des bénéfices. La gestion collégiale existe également dans les PME dont la direction est souvent assurée par des gérants qui partagent les responsabilités, l'un s'occupant de l'administration et des finances, un autre de l'usine, le troisième du marketing. Un certain nombre d'études empiriques (BOMMENSATH 1991, BREUER et BARTHA 1989, THANANHEISER 1989, RICHARD et KALTHOFF 1991) confirment cette collégialité dans la gestion des entreprises allemandes :

Par exemple pour Maurice BOMMENSATH (1991) qui a réalisé une étude sur le management allemand à partir de recherches documentaires et d'une cinquantaine d'interviews auprès de salariés ayant la double expérience d'entreprises allemandes et françaises.

On retrouve d'ailleurs cette capacité à travailler de façon collective à tous les niveaux de l'entreprise renforcée par la cogestion à l'allemande. Une forte identification de l'individu à l'entreprise. Un sens de l'intérêt général plus développé qu'en France. Il est cependant délicat d'associer trop systématiquement aux entreprises allemandes un style de direction collégiale et aux entreprises françaises un style de direction autocratique. Ce serait en effet omettre l'existence d'une certaine diversité des styles de management dans les entreprises françaises et allemandes (Schmidt Géraldine, 1993) ainsi que l'existence d'un certain paternalisme dans le style de management des entreprises du « mittelstand » allemand (Liouville, Schmidt Géraldine 1999).

1.3. La cogestion et comité d'entreprise

La cogestion est souvent présentée comme un élément clé du modèle managérial allemand (ALBERT 1991, BOMMENSATH 1991, CHANDLER 1993, URBAN- LIPP 1988, GHERTMANN 1994).

Le Comité d'Entreprise allemand appelé encore « conseil d'établissement » existe dans toutes les entreprises du secteur privé ayant au moins cinq salariés (KISSLER 1998). Le Conseil d'Etablissement représente les intérêts des salariés. Il est élu par l'ensemble du personnel à l'exception des cadres dirigeants. Indépendant de l'employeur et des syndicats, il jouit d'un monopole de négociation face à la direction de l'entreprise. Sa fonction principale est de collaborer et de conclure des accords avec l'employeur, mais aussi d'assurer la bonne application du droit du travail dans l'entreprise. Son objectif est de protéger les travailleurs vis à vis des décisions qui les concernent directement.

Cette cogestion à travers le Comité d'Entreprise peut être considéré comme une participation institutionnelle des travailleurs à travers leurs représentants, aux processus de décision dans l'entreprise (KELLER 1996).

Le Conseil d'entreprise a trois domaines principaux d'intervention : les affaires sociales, les questions du personnel et les affaires économiques.

Dans le domaine des questions de personnel, notamment dans les décisions importantes de gestion de personnel (embauche, classification, mutation), l'employeur est tenu de codécider (mitbestimmen) avec le conseil d'établissement.

Dans le domaine économique, il existe également une certaine codécision de portée limitée. Il ne s'agit pas de limiter la liberté de décision de l'employeur mais d'atténuer les conséquences sociales qui peuvent naître des modifications de l'entreprise. Celles-ci concernent, par exemple, la fermeture partielle ou totale de l'entreprise, l'introduction de méthodes de travail ou de procédés de fabrication entièrement nouveaux.

Les partenaires doivent œuvrer à la conciliation des intérêts de l'entreprise et de ceux des salariés concernés par les changements. Si cette conciliation est possible, un accord écrit est établi et signé par les deux parties. En cas de désaccord, les parties peuvent faire appel à une commission de conciliation (Einigungsstelle), qui tentera de concilier les intérêts des parties.

Codétermination, coopération, participation... voilà les finalités assignées à la représentation du personnel dans l'entreprise. Une représentation qui, si elle limite de façon non négligeable la liberté d'action de l'employeur dans la gestion économique et sociale de l'entreprise, comporte une contrepartie évidente de contrôle social interne.

En un certain sens, la recherche du bien commun reste ici en filigrane de l'esprit même de la représentation du personnel.

Ce pouvoir que l'on accorde aux salariés par l'intermédiaire d'instances de représentation comme par exemple le Comité d'Entreprise a permis la réalisation du fameux « consensus » allemand. Malgré les nombreuses critiques adressées à l'encontre de cette institution surtout pour la lenteur qu'il entraîne, le modèle de la cogestion continue de marquer en profondeur les pratiques de management et les relations professionnelles en Allemagne. En revanche en France, le cadre institutionnel représenté par le Comité d'Entreprise accorde moins de pouvoir aux salariés.

Nous avons jusqu'à maintenant mis l'accent sur l'environnement institutionnel plutôt que sur la culture, au sens culturaliste de système de valeurs. L'environnement institutionnel et plus particulièrement le système éducatif permet de mieux comprendre cette distance hiérarchique courte selon HOFSTEDE (1987) dans les entreprises allemandes.

Des auteurs comme par exemple d'IRIBARNE (1991) pense que la culture est le fondement au niveau national du cadre institutionnel. La partie suivante sera consacrée à l'influence de la culture sur les pratiques de management et aux relations entre système de valeurs et cadre institutionnel.

II. L'ENVIRONNEMENT CULTUREL DU MODELE ALLEMAND

Pour d'IRIBARNE (1991), les faits d'organisation et d'éducation dans lesquels se définissent les modèles de management français et allemand trouvent leur origine dans des représentations collectives, des valeurs, des conceptions différentes du lien social que l'on trouve dans les structures profondes des cultures françaises et allemandes, structures reproduites d'une génération à l'autre et qui peuvent traverser les siècles.

Les pratiques managériales diffèrent d'un pays à l'autre, d'une culture nationale à l'autre. Le pari adopté consiste à chercher en quoi ces différences peuvent être liées à des facteurs sociaux, et particulièrement aux caractéristiques configurationnelles des sociétés. Selon les contextes nationaux, les relations entre individus ou entre groupes ne sont pas fondées de la même façon sur la coopération ou la compétition. Nous souhaitons dans une perspective compréhensive établir des liens entre des réalités d'ordre macro-social (exemple : modèles de rapport entre groupes...) et des réalités d'ordre micro-social (comportements en entreprise).

D'IRIBARNE montre en s'appuyant sur les recherches d'ELIAS (1973), qu'il existe dans la culture allemande une logique de la communauté d'appartenance qui ne se définit pas forcément comme en France comme une strate hiérarchique, mais comme une communauté ayant une fonction et une identité spécifique.

Ainsi la société allemande est plutôt composée d'une juxtaposition de groupes ayant chacun ses propres références et sa propre dignité, la notion française de « rang » étant inadéquate pour décrire leur situation relative. Ainsi, l'enseignement technique, qui forme à la fois les ouvriers qualifiés, des « meister » et des ingénieurs, est plus vu comme différent de l'enseignement général, à la fois dans son style et dans l'origine sociale de ceux qui le fréquentent, que comme réellement inférieur ; la différence française entre cadres et non-cadres n'est pas pertinente.

Pendant que les identités des communautés sont très fortes en Allemagne, on ne retrouve pas en leur sein des question de rang qui règnent en France. Ceci se traduit de multiples façons.

Les « rapports sociaux de travail » sont plus orientés vers la coopération que vers la subordination hiérarchique. Cette logique communautaire favorise de même l'exercice d'une certaine collégialité, d'une certaine codécision et d'une certaine cogestion.

Alors que dans l'univers de significations propre à la culture française, les acteurs conçoivent leur identité et leurs rapports mutuels suivant une logique « du rang », l'univers de signification propre à la culture allemande amène les acteurs à concevoir leur identité et leurs rapports avec les autres acteurs suivant une forme de communautés fortement solidaires, bien délimitées et peu hiérarchisées. Ces formes sont susceptibles de recevoir des contenus très divers.

Conséquences au niveau du mode de management allemand

Les conséquences au niveau du management dans les entreprises allemandes seront une distance hiérarchique plus courte, une organisation hiérarchique qui n'aura pas la forme d'une structure pyramidale comme dans de nombreuses entreprises françaises, donc une entreprise allemande plus communautaire, aux structures moins hiérarchisées et plus clairement définies et aux comportements plus participatifs (Welge 1980, Wever 1989, Woessner 1986).

La culture communautaire allemande favorise la participation coopérante, principalement illustré dans nos cas d'entreprises par la fameuse cogestion à travers le fonctionnement du Comité d'Entreprise. L'exercice du pouvoir dans les entreprises allemandes se fera également sur un mode moins solitaire et individualiste.

Alors qu'en Allemagne, c'est l'assemblée qui décide, le chef français prend ses décisions seuls. En Allemagne, il faut chercher un consensus collégial entre les partis allant dans le sens de la raison, ce qui, en comparaison avec le mode de prise de décision rationnel français est plus démocratique, mais demande plus de temps.

On retrouve au sommet des entreprises allemandes le plus souvent une direction collégiale. En effet, le mode de direction patronal est caractérisé d'abord par la capacité de travailler de façon collective. Les sociétés allemandes sont des sociétés à directoire et à conseil de surveillance, et les décisions du directoire sont réellement collégiales.

Le style de direction dans les entreprises allemandes comporte une forte délégation, associé à des structures hiérarchiques plus courtes et plus « plates » correspondant d'ailleurs à l'autorégulation de salariés dont on attend qu'ils se montrent autonomes et responsables de leur travail.

« L'organisation est précise et formalisée, ce qui correspond à un type de management dans lequel l'organisation est fondée davantage sur les fonctions ou contributions attendues, que sur le statut des personnes » (Hunout 1992).

CONCLUSION : VERS LA FIN D'UN MODELE ?

Nous avons volontairement refusé de dissocier l'environnement culturel au sens « système de valeurs » de l'environnement institutionnel lequel est lui-même modelé par l'environnement culturel dans lequel il s'inscrit. En effet, le cadre institutionnel d'un pays est à la fois un produit identifiable du système de valeurs spécifique à une culture nationale et constitue le cadre structurant dans lequel la culture est transmise et reproduite. Nous allons voir maintenant qu'avec la mondialisation certaines spécificités nationales du modèle allemand peuvent être remis en cause.

Depuis quelques années maintenant, nos voisins allemands ont éprouvé un sérieux besoin de faire le point sur la place de leur économie dans la compétition internationale. Comment un espace « cher » peut-il rester compétitif alors même que les entreprises et les capitaux sont plus mobiles que jamais ? Tel était le thème des discussions sur le « Standort Deutschland » (HENZLER et SPÄTH, 1995).

Deux caractéristiques fondamentales de l'entreprise allemande sont mises en accusation. Les pourfendeurs du capitalisme germanique, favorables au « modèle anglo-saxon », critiquent la direction collégiale instituée au sein du directoire, qui distendrait le lien direct que doit entretenir le chef d'entreprise avec ses actionnaires, les seuls auxquels il aurait à rendre des comptes. D'autres dénoncent l'influence excessive des banques qui auraient de plus en plus tendance à favoriser les intérêts des créanciers.

Le quotidien Frankfurter Allgemeine Zeitung (JESKE, édition du 13.06.1996 p. 9), proche du milieu des affaires, a publié un article intitulé «Ceux qui changent le système », dans lequel Jürgen JESKE observe que « l'entreprise s'est de plus en plus transformée en Allemagne, du fait de la vieille tradition corporative et des influences syndicales (cogestion), en une institution sociale, ce qui a eu pour conséquence d'occulter le véritable objectif, l'efficacité économique, sans parler des intérêts des actionnaires ». Ce mode d'organisation était viable aussi longtemps que la concurrence pour le capital n'était pas trop âpre. Or, depuis la mondialisation qui a pour premier effet d'accroître l'internationalisation du capital, « les entreprises doivent affronter des concurrents dotés de structures sociales différentes et obtenir la faveur des investisseurs financiers à Wall Street ».

On le voit, ce sont les principales caractéristiques de la culture d'entreprise germanique qui sont en cause ; les liens privilégiés avec le monde bancaire, la direction collégiale, le système de cogestion et donc finalement la vocation sociale de l'entreprise.

Mais en dépit de ces évolutions, le modèle de management à l'américaine a eu très peu de prise sur l'industrie allemande : même si la Bourse joue aujourd'hui un rôle un peu plus important qu'il y a trente ans, les banques exercent toujours le même rôle primordial. La « Mittbestimmung » n'a pas été remplacée. On est bien là au cœur d'une théorie de la ressource avec un côté idiosyncrasiquement national.

Selon Erik IZRAELEWICZ (1999), les Allemands ne sont pas prêts à renoncer à « l'économie sociale de marché » pour une « économie sauvage de marché » et ils ne manquent pas, une occasion, de le faire savoir.

Le modèle de management est fortement ancré dans le patrimoine culturel allemand.

La question reste de savoir si la revitalisation de l'économie allemande doit se faire en sacrifiant le modèle germanique et en introduisant les modes de gestion anglo-saxons, avec priorité aux actionnaires et aux dividendes. Le contrôle de Mannesmann par Vodafone montre que ce débat est, en Allemagne même, loin d'être tranché (RICARD, 2000).

BIBLIOGRAPHIE

- ALBERT M., « *Capitalisme contre capitalisme* », édition du Seuil, Paris, 1991.
- BAUER M. et BERTIN-MOUROT B., « Les 200 en France et en Allemagne, deux modèles contrastés de détections-sélections-formations de dirigeants de grandes entreprises », CNRS/HEIDRICK et STRUGGLES, Paris, 1992.
- BOMMENSATH M., « *Secrets de réussite de l'entreprise allemande* », éditions d'Organisation, Paris, 1991.
- BREUER J. P., DE BARTHA P., « *Etude sur le management franco-allemand* », JPB, Paris, 1989.
- CHANDLER A., « *Organisation et performance des entreprises* », Tome 3, éditions d'Organisation, 1993.
- ELIAS N., « *La civilisation des mœurs* », Edition Calmann-Levy, Paris, 1973.
- GHERTMAN M., « *Modèles de management : une internationalisation plus rapide* », Revue Française de Gestion, pp. 102-113, Septembre-Octobre 1994.
- HENZLER H. et SPÄTH L., « *Countdown für Deutschland* », in Siedler, Berlin, 1995.
- HOFSTEDE G., « *Les différences culturelles dans le management* », Les Editions d'Organisation, Paris, 1987.
- HUNOUT P., « *Du classement des emplois à la mesure des compétences* », Formation-Emploi CEREQ, Paris, 1992.
- D'IRIBARNE P., « *La logique de l'honneur* », Editions du Seuil, Paris, 1989.
- D'IRIBARNE P., « *Culture et effet sociétal* », in Revue Française de Sociologie n° XXXII-4, 1991.
- IZRAELEWICZ, « *Le capitalisme ZINZIN* », éditions Grasset, Paris 1999.
- IZRAELEWICZ, « *Ce coup de téléphone qui réveille l'Allemagne* », in Le Monde du 24.11.1999.
- JESLE J., « *Diejenigen die das System verändern* », in Frankfurter Allgemeine Zeitung, édition du 13.06.1996.
- JOLY H., « *France-Allemagne : le résistible déclin des modèles nationaux* », Revue Française de Gestion, pp. 184-198, Novembre-Décembre 1996.
- KELLER T., « *La cogestion allemande : Redistribution du pouvoir au sein de l'entreprise* », Sciences de la Société n) 39, octobre 1996, pp. 69-85.
- KIESER A., « *Arbeitsaktivitäten mittlerer Manager in Deutschland und Grossbritannien : ein empirischer Bereich* », in ZEW, 1995, pp. 516-533.
- KISSLER L., « *La cogestion en République Fédérale d'Allemagne : modèle et réalité* », Droit Social n°12, 1998, p. 857-870.
- MAURICE M., SELLIER F., SYLVESTRE J., « *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne* », éditions PUF, Paris 1982.
- MAURICE M., SORGE A. et WARNER M., « *Societal Differences in Organizing Manufacturing Units : A Comparison of France, West Germany and Great Britain* », Organization Studies, vol. 1 n° 1, p.59-86, 1980. Paris, Les Editions d'Organisation, 1989.
- SCHMITT Géraldine, « *Théorie et pratique des styles de management : une comparaison internationale* » Thèse de doctorat ès sciences de gestion, IAE de Nancy II, janvier 1993, tome I : 651, p./ tome II : 456p.).
- THANHEISER H., « *Stratégie et planification allemande* », Revue Française de Gestion, pp. 79-84, Novembre 1979.
- URBAN S., « *L'Allemagne une économie gagnante ?* » éditions Hatier, 1988.
- WELGE M. K., « *Management in deutschen multinationalen Unternehmen* », Stuttgart, Poeschel, 1980.
- WEVER A., « *Unternehmenskultur in der Praxis* », Campus Verlag, 1989.
- WOESSNER M., « *Unternehmenskultur im internationalen Unternehmen, in : Unternehmenskultur in Deutschland – Menschen machen Wirtschaft Tagungsband* », Gütersloh, pp. 87-92, 1986.

