

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 53 (1995)  
**Heft:** 4

**Artikel:** La participation des salariés au bénéfice et au capital de leur entreprise  
**Autor:** Wagen, Monica  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-140428>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 15.05.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# LA PARTICIPATION DES SALARIÉS AU BÉNÉFICE ET AU CAPITAL DE LEUR ENTREPRISE

Monica WAGEN

*International Institute for Management Development,  
Lausanne*

Durant ces dernières années les différentes organisations de la Communauté Européenne ont porté un très grand intérêt aux diverses formes de participation financière des travailleurs au bénéfice ou/et au capital de leur entreprise. En effet, des directives ont été établies afin de stimuler les Etats-membres à promouvoir dans leur législation nationale ce type de participation ouvrière. Une mutation qui provoque inévitablement un affaiblissement des droits et des privilèges des dirigeants-propriétaires d'entreprises.

Ce type d'influence encourage une forme de démocratie économique utilisant le pouvoir étatique pour transférer les privilèges des propriétaires aux travailleurs. Ces nouvelles législations représentent une importante érosion des droits du propriétaire et contraignent inéluctablement les entreprises ayant un actionnariat fermé à changer leurs mentalités. En fait, cette tendance va entraîner progressivement de très nets changements, tels qu'une perte de pouvoir pour les employeurs et une augmentation de la participation à l'information pour les salariés. De plus, là où le salaire des travailleurs comprend une participation aux profits, les possibilités de réinvestir les bénéfices vont inexorablement diminuer pour les dirigeants-propriétaires d'entreprises.

## **Les origines des régimes Pepper**

En dépit de leur récente popularité, les régimes de "promotion de la participation des salariés aux bénéfices et aux résultats d'entreprises", appelés Pepper ne sont pas en fait un phénomène nouveau. Déjà dans la seconde moitié du 19ème siècle, diverses entreprises britanniques et françaises avaient adopté la participation aux bénéfices, mais avec un certain scepticisme:

En France, elle est restée limitée à quelques entreprises et a été considérée avec réserve voire hostilité par la plupart des employeurs.

De même en Grande-Bretagne, en dépit d'une augmentation continue du nombre de régimes depuis 1865, la participation aux bénéfices ne concernait que 0,5% de la main d'œuvre au début de ce siècle.

C'est après la seconde guerre mondiale, que le mouvement a pris de l'ampleur et que certaines formes de participation se sont affirmées en Europe, bien que très peu de pays ont vu leur gouvernement encourager officiellement ce processus. Historiquement, les mesures politiques destinées à promouvoir les régimes Pepper ont été freinées par une opposition très forte des syndicats, dans la mesure où, traditionnellement, les régimes étaient introduits unilatéralement par les employeurs - notamment, parfois, pour décourager l'activité syndicale - et ne faisaient donc pas l'objet de négociations. Mais c'est surtout au sein des entreprises de type familial que la résistance était la plus grande car il y avait une répugnance des employeurs à mettre en œuvre ces régimes lorsqu'ils conduisaient à une augmentation du pouvoir de négociation des salariés ou requéraient la divulgation d'informations sur les stratégies d'expansion et les bénéfices des entreprises.

Tout au long de ce siècle, les différentes formes de participation des salariés liées au processus de décision, au bénéfice ou au capital, n'ont pas suscité les mêmes intérêts. D'un point de vue historique, la "participation des salariés au processus de décision" a eu un rôle beaucoup plus important dans la plupart des pays d'Europe occidentale, et la première vague de "participation au bénéfice et au capital" n'est apparue que dans les années 1980. De fait, la plupart des pays européens ont connu une forme ou une autre de "participation des salariés au processus de décision", que ce soit par le moyen des comités d'entreprise ou par la cogestion au sein des conseils d'administration. Par contre, les formes de participation au capital n'ont connu qu'une extension limitée jusqu'aux années 1980, et c'est seulement au cours de la dernière décennie qu'est apparu un intérêt nouveau et croissant à leur égard.

En effet, les discussions de ces dernières années sur les régimes Pepper et leurs effets positifs ont nourri des débats animés qui ont su influencer les politiques gouvernementales officielles dans plusieurs pays européens. Elles ont conduit ainsi à l'adoption de lois spécifiques offrant des avantages fiscaux aux entreprises ayant introduit une participation financière ouvrière, ce qui, à son tour, a contribué à l'augmentation continue du nombre des entreprises qui ont adopté un régime de style Pepper pour leurs salariés.

Cependant, par rapport aux USA où les régimes Pepper ont connu une très rapide croissance depuis le milieu des années 1970, la diffusion a été relativement lente en Europe occidentale.

On estime qu'aux USA le nombre de plans de participation aux bénéfices est passé de 300'000 à 500'000 pendant la décennie 1977-87. Suite à des concessions fiscales encourageant une forme particulière de Pepper, celle liée à l'actionnariat des salariés, le nombre d'ESOP a crû de façon spectaculaire. (ESOP ou "Employee Stock Ownership Plans" étant une participation par distribution d'actions en sus du salaire)

En 1983, aux USA, il y avait déjà quelque 4'174 ESOP en activité, comptant environ 7 millions de participants.

En 1988, leur nombre avait presque doublé, pour atteindre 7% de la population active employée dans le secteur privé de l'économie américaine.

Selon le National Center for Employee Ownership, il existe aujourd'hui presque 10'000 ESOP, couvrant 10 millions de salariés.

Un autre pays bien connu pour sa longue tradition des régimes Pepper est le Japon. La participation aux bénéfices est très largement répandue dans les entreprises japonaises; des primes de participation aux bénéfices sont habituellement distribuées deux fois par an, et on estime qu'elles représentent environ 25% du total des gains des salariés. D'autre part, la pratique qui vise à encourager les salariés à acheter les actions de leur entreprise est également fréquente.

### **Les arguments contre Pepper**

*L'affaiblissement des droits de propriété.* Les opposants invoquent le fait que toute législation encourageant une forme quelconque de démocratie économique représente une érosion continue des droits de propriété; le pouvoir de l'État servant alors à transférer aux salariés de la richesse appartenant aux détenteurs du capital. La participation aux bénéfices apparaît ainsi comme un mécanisme purement redistributif de "confiscation de la richesse", de la perte de pouvoir de la direction, de l'affaiblissement de l'autorité des employeurs et de la volonté accrue des salariés de participer au processus de décision. De plus, là où la rémunération des salariés inclut une partie des bénéfices, l'excédent à réinvestir s'en trouvera diminué et, par conséquent, la croissance et l'emploi futur pourraient s'en trouver affectés négativement.

*L'inefficacité des stimulants collectifs.* Les opposants ont aussi souligné que les stimulants collectifs sont inefficaces, dans la mesure où ils sont affaiblis au sein d'un groupe dans lequel les récompenses sont liées à un effort général. La participation aux bénéfices ne donne à chaque travailleur qu'une petite fraction du bénéfice additionnel dû à son propre effort; il s'ensuit que les salariés seront tentés par le parasitisme; la détente sur le lieu du travail sera encouragée, et il sera de plus en plus difficile de contrôler la contribution de chaque travailleur. La participation aux bénéfices pourrait selon les opposants conduire à un moindre effort et à une moindre productivité, d'autant plus marqués que le nombre de salariés sera élevé, ainsi qu'à des coûts accrus de surveillance et à des erreurs de gestion. Mais on peut invoquer le fait que ces critiques négligent la possibilité d'une surveillance mutuelle des efforts par les salariés eux-mêmes, qui pourrait réduire (voire éliminer) les problèmes de parasitisme et donc réduire ainsi les coûts de la surveillance.

*La prise de risque.* Les opposants estiment, d'autre part, que les régimes Pepper peuvent exposer les salariés à un niveau inacceptable de risque. Vu l'impossibilité physique de diversifier l'usage de leurs forces de travail dans plusieurs secteurs économiques et dans différentes entreprises (comme les capitalistes peuvent le faire avec leurs investissements), et en "mettant tous leurs œufs dans le même panier", les salariés non seulement courent le risque du chômage mais aussi, à cause du Pepper, un risque additionnel de perte de revenus. Ce risque additionnel toutefois, peut être compensé par une plus grande sécurité de l'emploi, elle même normalement stimulée par une participation aux bénéfices. D'autre part, l'exposition aux risques peut être réduite si les salariés ne participent pas intégralement aux bénéfices et aux pertes de l'entreprise.

### **Les arguments en faveur de Pepper**

A titre d'exemple, une opinion qui semble représentative des différents groupements d'influence favorables aux régimes Pepper est celle, de M. Mario Perinelli, directeur de la filiale allemande de l'entreprise Doma AG, active dans le domaine des cosmétiques (tels que les pâtes dentifrices Elmex, Aronal, Meridol, et considéré comme le leader européen dans ce secteur). En tant que fervent défenseur de la participation financière des salariés, il avance les arguments suivants:

"Les régimes Pepper ont certainement un impact sur la motivation des travailleurs et entraînent ainsi une plus grande productivité et une amélioration générale de l'efficacité de l'entreprise. En passant d'un système rigide de rémunérations garanties - où la rétribution est indépendante de l'effort accompli - à un système qui offre aux salariés un revenu directement lié aux résultats de l'entreprise, on peut s'attendre à un certain nombre de conséquences bénéfiques. A titre d'exemples: une plus grande motivation et un meilleur engagement, une baisse de l'absentéisme et du renouvellement de la main d'œuvre, une plus grande identification des travailleurs aux intérêts de l'entreprise, une réduction des conflits internes et de la tension entre la main d'œuvre et la direction".

D'autre part, Pepper est surtout invoqué dans les milieux socialistes comme un moyen pour réduire les inégalités de revenu et de richesse, et comme un mécanisme régulateur qui peut offrir certaine garantie contre un opportunisme de la direction.

Mais il est certain que les effets incitatifs sont encore plus puissants si les salariés sont également associés aux décisions. En effet, la combinaison d'une participation financière des salariés et d'une participation aux décisions est considérée comme particulièrement utile lorsque les groupes industriels sont en difficultés ou en cas d'ajustement à une crise, mais est plus rarement perçue comme une mesure préventive.

De plus, les arguments du parlement européen sont que la participation aux bénéfices conduit à une plus grande souplesse au niveau de la rémunération totale du travailleur, et permettrait de répondre plus rapidement aux chocs macro-économiques

imprévus. En augmentant la fréquence des ajustements salariaux, la participation aux bénéfices pourrait, selon certains, déboucher sur des politiques d'emploi moins fluctuantes et diminuer le risque de chômage. La participation aux bénéfices pourrait, par conséquent, augmenter la durée des contrats de travail et réduire le besoin de licenciements.

### **Les différentes formes des régimes Pepper**

Il est à souligner que Pepper est un sigle qui recouvre une large gamme de formes différentes de participation financière des salariés aux résultats des entreprises et dans la littérature récente, plusieurs classifications ont été proposées. Ces régimes peuvent être classés en deux grandes catégories, qui peuvent coexister ou non, et, dans certains cas, se chevaucher : la participation aux bénéfices et l'actionnariat des salariés.

La participation aux bénéfices (au sens strict), implique le partage des bénéfices entre ceux qui fournissent le capital et ceux qui fournissent le travail, en donnant aux salariés, en sus de leurs salaires fixes, une partie variable de revenu directement liée aux bénéfices ou à d'autres résultats de l'entreprise. De cette façon, la participation aux bénéfices offre aux salariés une véritable prime, payée sur les bénéfices qui seraient normalement alloués au capital. Mais, contrairement aux primes traditionnelles liées au rendement individuel, la participation aux bénéfices est un régime collectif, qui s'applique habituellement à tous les salariés ou à un grand nombre d'entre eux. Dans la pratique, la participation aux bénéfices peut prendre des formes différentes. Au niveau de l'entreprise, elle peut donner aux salariés des avantages immédiats ou différés; elle peut être payée en espèces, en actions de l'entreprise ou en d'autres valeurs; elle peut aussi prendre la forme d'une affectation à des fonds déterminés placés au profit des salariés.

La participation aux bénéfices délivrée en espèces lie directement les primes des salariés aux performances de l'entreprise (bénéfices, produits d'exploitation, valeur ajoutée ou autre), en offrant le plus fréquemment un paiement immédiat. Cependant, il peut s'agir aussi d'un régime à paiement différé: par exemple, un certain pourcentage des bénéfices est affecté à des fonds d'entreprise qui sont investis au nom des salariés; il existe aussi des régimes où les primes en espèces sont gelées sur des comptes spéciaux pour une durée déterminée.

La participation aux bénéfices délivrée sous forme d'actions consiste à donner aux salariés, en fonction des bénéfices ou de toute autre performance de l'entreprise, une partie des actions de l'entreprise où ils travaillent, lesquelles sont habituellement gelées dans un fonds pour une certaine période, avant que les salariés puissent en disposer.

L'actionnariat des salariés. L'actionnariat des salariés est une forme indirecte d'intéressement des travailleurs aux résultats de l'entreprise, c'est-à-dire une participation à la propriété de l'entreprise, avec pour conséquence un droit du salarié à la perception de

dividendes et/ou la réalisation de plus-value sur le capital. Bien que de tels régimes ne soient pas directement liés aux bénéfices de l'entreprise, ils sont liés à sa rentabilité et, ainsi, permettent aux participants de profiter de la croissance des bénéfices de l'entreprise.

Les régimes d'actionnariat individuel et collectif consistent habituellement à réserver à tous les salariés ou à un groupe d'entre eux une proportion des actions de l'entreprise, lesquelles leur sont offertes à des conditions privilégiées (prix réduit, priorité dans le cas d'émissions publiques, formes différées de paiement), et seulement pendant que le salarié est au service de l'entreprise. Une autre possibilité est celle des plans ESOP (plans pour l'actionnariat des salariés) dans lesquels une banque prête des fonds à une société d'investissement, laquelle acquiert des actions de l'entreprise qui sont créditées périodiquement sur le compte ESOP de chaque travailleur; les intérêts du prêt peuvent être payés soit par l'entreprise, soit par les salariés et, au moment de quitter l'entreprise, les salariés peuvent être obligés de revendre leurs parts à la société d'investissement.

Cependant, l'actionnariat des salariés diffère de la participation aux bénéfices en ce qu'il dépend le plus fréquemment de la décision individuelle du travailleur de participer au régime (c'est-à-dire la volonté d'un travailleur d'investir dans les actions de son entreprise), et non principalement, comme dans le cas de la participation aux bénéfices, de l'initiative de l'entreprise. En pratique toutefois, il existe des régimes mixtes dans lesquels les actions de l'entreprise distribuées aux salariés sont financées par des ressources provenant à la fois de l'entreprise et du travailleur.

### **Les positions des partenaires sociaux des pays de l'union économique - patronats et syndicats**

#### *Les organisations patronales*

Dans les pays où Pepper a fait l'objet de discussions entre les partenaires sociaux, les organisations d'employeurs se sont généralement opposées avec constance à des arrangements contraignants. Elles ont, par contre, apporté leur soutien à des régimes organisés au niveau de l'entreprise, pour autant qu'ils puissent être mis en œuvre librement et que la conception de ces régimes soit laissée à la discrétion de l'entreprise. Elles ont aussi plaidé pour l'introduction ou le renforcement d'avantages fiscaux.

En effet, les employeurs et les propriétaires d'entreprises voient généralement dans les régimes de participation financière un instrument important pour améliorer la motivation et l'engagement des salariés et leur identification aux intérêts de l'entreprise. Cependant en général, les propriétaires d'entreprises opposent une certaine résistance aux différentes formules de participation au bénéfice et ceci particulièrement lorsqu'il s'agit de la participation au capital. Leur crainte de perdre leur pouvoir et leur autorité

prime encore souvent, et reste un frein à toute évolution orientée vers des régimes plus démocratiques.

### *Les syndicats*

Un grand nombre de syndicats étaient traditionnellement opposés à des régimes Pepper organisés au niveau de l'entreprise. Parmi les arguments les plus fréquemment mis en avant, on retiendra celui que ce type de régimes pourrait renforcer les inégalités de revenus. Néanmoins, la position actuelle de la plupart des syndicats vis-à-vis de Pepper est plus pragmatique, car elle a évolué avec la diffusion effective de ces régimes. Ils apprécient Pepper en tant que moyen d'accroître l'engagement des salariés et d'améliorer ou de renforcer l'esprit d'entreprise. De plus, ils estiment que si les régimes Pepper institués au niveau de l'entreprise peuvent accroître les inégalités entre les entreprises, ils peuvent réduire considérablement les inégalités au sein même de l'entreprise.

## **Les régimes Pepper dans la pratique**

### *Les caractéristiques*

Les statistiques européennes ont démontré que ces régimes de participation financière sont progressivement introduits, mais les types de régimes de participation mis en place sont très variés.

La diversité est grande d'un pays à l'autre dans les types de régimes de participation financière effectivement mis en place. Il peut s'agir de primes en espèces, de participation aux bénéfices sous la forme d'actions et d'autres genres de participations différée, ou encore d'un certain nombre de régimes d'actionnariat, tels que la distribution gratuite d'actions aux salariés, l'offre d'actions à des conditions préférentielles, les systèmes d'option d'achat d'actions accessibles à tous les salariés ou uniquement aux dirigeants, et les plans ou trusts d'actionnariat des salariés (de type ESOP). Cependant, dans les pays où un traitement fiscal a été implanté, c'est l'actionnariat des salariés et/ou la participation différée aux bénéfices qui a permis à ces régimes de l'emporter par rapport aux autres formules. C'est le cas en Belgique, France, Allemagne, Irlande et Royaume-Uni.

En Belgique, l'actionnariat des salariés - seul type actuellement encouragé par la loi - constitue la forme principale de participation financière appliquée par les entreprises, car le climat fiscal défavorable et incertain régnant autour des autres formes possibles a freiné le développement de la participation aux bénéfices.

En Allemagne, la participation des salariés à la formation du capital des entreprises constitue la forme dominante, et 80% des salariés des entreprises ayant mis en place des régimes de participation détiennent des actions de capital.

Au Royaume-Uni, de tous les régimes enregistrés à ce jour 72% sont des participations sous forme d'actionnariat, alors que seulement 16% d'entre eux revêtent la forme des régimes de rémunération liée aux bénéfices.

### *La diffusion*

Depuis peu, on constate un développement continu des différentes formes de régimes Pepper dans la majorité des pays de la Communauté européenne, avec des poids relatifs très différents. Aujourd'hui, c'est en France que Pepper est le plus répandu, avec plus de 10'000 conventions concernant la participation des salariés aux fruits de l'expansion de l'entreprise, et 7'000 autres accords concernant la participation en espèces aux bénéfices.

Au Royaume-Uni, près de 30% de l'ensemble des entreprises britanniques ont actuellement un régime de participation financière (dont 9% ont un régime réservé aux seuls cadres dirigeants). La grande majorité des régimes instaurés au Royaume-Uni sont des régimes d'actionnariat à caractère discrétionnaire, et seulement 15% sont des régimes de participation aux bénéfices en espèce.

En Allemagne, près de 1'600 entreprises de grande taille ont introduit un régime de participation financière des salariés (soit seulement 0,1% des entreprises allemandes); si toutefois, on inclut les arrangements informels et moins courants, on estime que 5'000 entreprises ont mis en place un régime lié à la notion Pepper.

Pour l'Italie, on estime que 25% des grandes entreprises offrent à leurs salariés une rémunération variable, mais celle-ci n'est liée directement à un indicateur des performances de l'entreprise que dans quelques cas seulement; de plus, environ 30 entreprises cotées en bourse ont offert récemment des actions à un taux préférentiel à leurs salariés.

En Espagne, jusqu'à 44% des entreprises moyennes et grandes accordent à leurs salariés un élément variable de rémunération lié aux résultats de l'entreprise, mais ce n'est que dans 6% seulement des entreprises que ces montants sont directement liés aux bénéfices.

### *Les salariés concernés*

Tous les régimes ne sont pas ouverts à l'ensemble du personnel et, par ailleurs, tous les salariés qui peuvent en bénéficier ne le font pas nécessairement. En ce qui concerne les régimes discrétionnaires applicables à certains groupes de salariés, et qui représentent - de loin - le type de régimes le plus populaire dans certains pays (Royaume-Uni et Irlande), les bénéficiaires ne sont souvent qu'un petit pourcentage des salariés (au Royaume-Uni, généralement guère plus de 10%).

En Allemagne, par exemple, le taux de participation des salariés aux régimes qui leur ont été offerts atteint les 80%, mais par contre au Royaume-Uni le taux de participation à des plans d'option d'achat d'actions n'a que rarement dépassé les 15%.

Mais de façon générale, il a été constaté que les sommes affectées à la participation aux bénéfices n'excèdent guère:

10% des gains moyens des salariés et

5% des bénéfices des entreprises.

Au Royaume-Uni, par exemple, les rémunérations liées aux bénéfices représentent 7% des gains moyens, mais, dans les régimes d'actionnariat, elles ne dépassent guère 2 à 4% de la masse salariale totale.

Dans les régimes d'actionnariat, à l'exclusion des offres d'actions dans le cadre de mesures de privatisation, le pourcentage d'actions réservées aux salariés n'a, le plus souvent, pas excédé 5% du total des actions émises et le rabais accordé (lorsqu'il y en avait un) était généralement assez faible.

### *Les effets stimulants*

Il n'existe pas, *a priori*, de type particulier de participation ouvrière financière présentant des avantages significatifs par rapport aux autres, car les effets de motivation dépendront largement des détails du régime, des circonstances particulières de leur mise en place, des caractéristiques de l'entreprise, etc. Néanmoins, l'expérience acquise à ce jour donne à penser que les régimes à paiement en espèces pourraient avoir eu des effets stimulants plus puissants que les régimes à paiement en actions. Ceci semble confirmé par le fait que la participation des salariés aux régimes de participation au capital reste en Allemagne inférieure aux possibilités légales, ainsi que par la pratique fréquemment observée en France chez les salariés, de revendre leurs actions dès qu'ils y sont autorisés. Apparemment, à titre individuel, les salariés préfèrent un système leur permettant de pouvoir encaisser leur part de bénéfice à tout moment, plutôt que de courir le risque d'une restriction à la revente de leurs actions. D'autre part, lors d'un paiement en actions, la pratique observée dans plusieurs pays est que les salariés ne bénéficient pas toujours des mêmes droits que les autres actionnaires et que, bien qu'ils bénéficient des droits patrimoniaux liés aux actions, leurs droits de votes leur sont parfois refusés.

Cependant, il a été constaté que, pour autant qu'ils soient bien conçus, les régimes à paiement en "actions" ont non seulement des effets de motivation similaires à ceux des régimes délivrant des "espèces", mais garantissent en outre un engagement à plus long terme des salariés. Et selon les partisans les plus convaincus de la participation financière ouvrière, des effets sur la productivité sont attendus à long terme surtout si en plus de la participation aux bénéfices s'ajoute une participation des salariés au processus de décision. Ainsi, si les régimes Pepper offerts aux salariés comportent des éléments de

stimulation suffisants pour exercer de puissants effets sur la productivité, ils devraient également engendrer à terme un développement de l'emploi, un mot clé dans l'attitude et l'engagement des organisations de la communauté européenne. Raison pour laquelle Bruxelles stimule cette tendance et souffle dans cette direction; celle d'une gestion de l'entreprise plus participative et plus démocratique.

**Références :**

Peter Cressey, "La participation dans le changement", Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Dublin, 1994, p.13ss.

Milica Uvalic, "Promotion of employee participation in profits and enterprise results", Commission of the European Community, Social Europe, 1991, p.12ss, p. 179ss.

Milica Uvalic, "Participation by employees in profits and enterprise results", Social Europe, 1992, p.59ss.

Graffham, "The global workplace: an anglo-japanese consultation on values in transition and at risk", European Business Journal, 1995, p.9ss.