

## Politique de communication interne adoptée par les dirigeants des PME marocaines

Dr. Toufik Majdi

Faculté Pluridisciplinaire de Khouribga, Université Hassan 1<sup>er</sup>, Maroc

**Abstract:** *In Morocco, the investment in professional communication still suffers from signs of neglect in relation to middle-income countries. While it is natural to communicate with his customers, as it seems difficult or unnecessary to think to do with his internal staff. In the collective imagination of Moroccan officials, communication within the company would be combined with simple transmission of tasks to be performed by employees. An act that deprives the fragmentary act interactive full effect, namely the principle of feedback. To try to understand what refers communication in the workplace Morocco, we will both present and interpret the results of a survey we conducted on the ground in 2006. This survey focuses on a questionnaire administered to leaders of SMEs within three sites of the Kingdom, namely: Casablanca, Marrakech and Beni Mellal.*

**Key-words:** *communication, ICT, HRM, SME Moroccan, leader*

### Introduction

De grandes manœuvres autour de la communication nous sont annoncées tout le temps. Autoroutes de l'information, ère du numérique, bouquets satellites, Internet... Cette « ère de l'information » ou « ère de la connaissance », ayant succédé à l'ère industrielle, il y a plus d'une quarantaine d'années, fait que pour la première fois de l'histoire, l'esprit humain est devenu en lui-même une force productive directe et non seulement un élément décisif du système de production (comme dans l'ère industrielle).

De nombreux facteurs sont à l'origine de sa genèse : l'arrivée de l'informatique, le développement des télécommunications et tout dernièrement l'expansion des nouvelles technologies de l'information et de communication, dites les « NTIC ».

Les NTIC constituent aujourd'hui, un outil majeur dans l'accroissement de la compétitivité. Les entreprises qui gagnent sont souvent celles qui savent établir des coopérations, travailler en réseau, produire et utiliser collectivement la connaissance qui ne cesse de se renouveler.

Les NTIC sont un atout irremplaçable dans la circulation rapide de l'information, l'élaboration collective des plans d'actions, la coordination, la mémorisation, l'accès direct à des connaissances diverses, l'échange permanent avec le fournisseur et la clientèle.

Par ailleurs, qu'il s'agisse des échanges de biens matériels, de services, d'informations ou de rapports hiérarchiques et fonctionnels qui se nouent au sein de l'entreprise, toute activité économique institue des liens de dépendance complexes entre les agents sociaux en même temps qu'elle leur impose des modes de communication.

La communication de l'information entre les différents collaborateurs est le garent d'une meilleure approche des tâches confiées à chacun, d'une plus ample participation à la vie sociale. Aussi, les résultats de qualité valorisent-ils les salariés et satisfont-ils les chefs d'entreprises.

Communiquer au sein de l'entreprise, c'est informer les collaborateurs des différentes tâches à accomplir, les mettre au courant de la situation économique de l'entreprise, les motiver par la création d'un climat de compréhension et de confiance réciproques, les impliquer dans la résolution des problèmes inhérents ainsi que dans la réalisation d'une hausse du chiffre d'affaires. De là, la stratégie de communication interne se voit comme le miroir de l'organisation des structures.

Au Maroc, l'investissement en communication professionnelle accuse encore des signes de retard au regard des pays à revenu intermédiaire. Autant il est naturel de communiquer avec ses clients, autant il semble difficile, voire inutile de penser à le faire avec ses collaborateurs internes.

Dans l'imaginaire collectif des dirigeants marocains, la communication au sein de l'entreprise serait associée à une simple transmission des tâches à accomplir par les collaborateurs. Un acte fragmentaire qui prive l'acte interactif de toute son efficacité, à savoir: le principe de rétroaction.

Ainsi, les dirigeants, situés au sommet de la structure hiérarchique, marquent de leurs personnalités les entreprises qu'ils dirigent. De leurs côtés, les collaborateurs, situés à différents niveaux hiérarchiques, ne font qu'exécuter les ordres et participent passivement à la vie de l'entreprise.

De tels constats sont susceptibles de taxer les entreprises marocaines de non communicatives où l'esprit d'équipe et l'implication du personnel dans l'évolution de l'entreprise ne sont pas encore entrés dans les mœurs des dirigeants.

C'est dans cette perspective que naît notre problématique que nous pouvons reformuler ainsi: à quelles images et à quels attributs la communication est-elle associée en milieu professionnel marocain?

Pour tenter de comprendre à quoi se réfère la communication en milieu professionnel marocain, nous allons à la fois présenter et interpréter les résultats d'une enquête que nous avons conduite sur le terrain en 2006. L'enquête en question porte sur un questionnaire administré aux dirigeants des PME relevant de trois sites du Royaume, à savoir: Casablanca, Marrakech et Béni Mellal. Cependant, nous allons nous limiter aux seuls items portant sur le volet « stratégie de communication interne ». Cette restriction est faite dans un double souci de respecter le cadre d'analyse de cette étude et de minimiser la marge d'erreur au niveau du recueil des données.

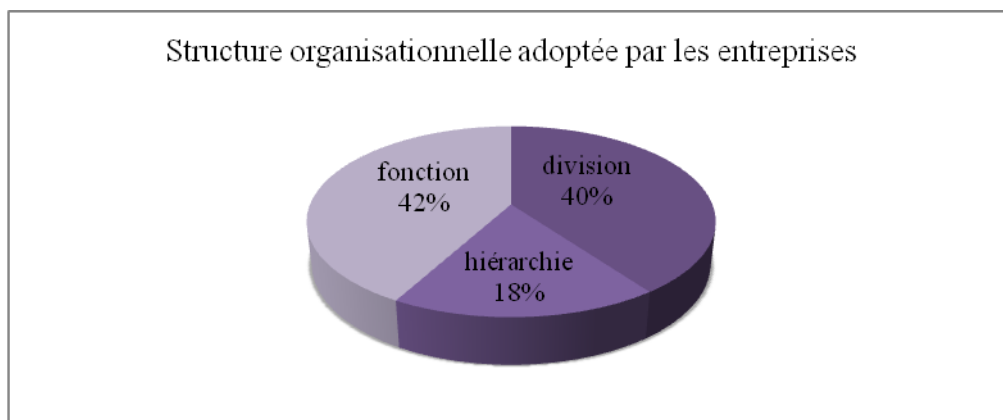
Il sera donc question de vérifier la structure organisationnelle adoptée par les PME marocaines, de mesurer le flux de communication qui y circule et de mettre le point sur l'usage des supports de communication écrite, orale et médiatisée, sans oublier de jeter un regard analytique sur les attributs associés à l'image de la communication en milieu professionnel marocain.

## Présentation des résultats

**Item 1 :** Quel type de structure organisationnelle adoptez-vous au sein de votre entreprise ?

- Structure hiérarchique (liens de subordination)
- Structure fonctionnelle (centrée sur la notion de fonction)
- Structure divisionnelle (centrée sur la notion du produit)

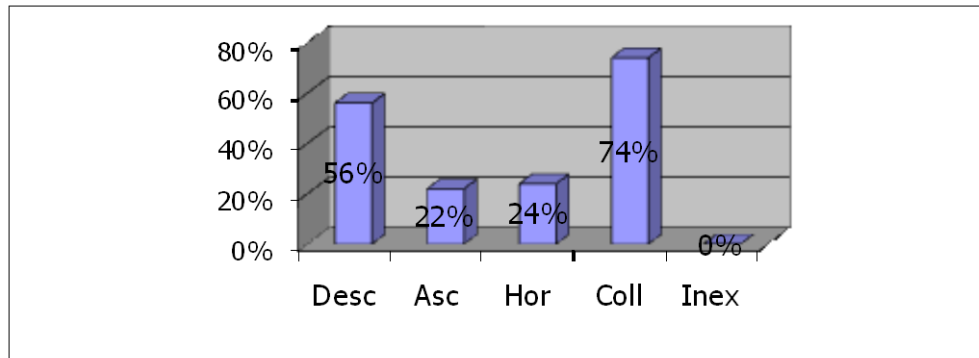
**Figure 1 :** Structure organisationnelle adoptée par les entreprises



**Item 2 :** Quelle forme la communication revêt-elle au sein de votre entreprise ?

- Communication descendante (du chef aux exécutants)
- Communication ascendante (des exécutants au chef)
- Communication horizontale (même niveau hiérarchique)
- Communication interpersonnelle (collective)
- Communication inexistante

**Figure 2 :** Formes de communication au sein des entreprises



**Item 3 :** Vous dotez-vous d'un département « communication » ou « gestion des ressources humaines » ?

- Oui
- Non

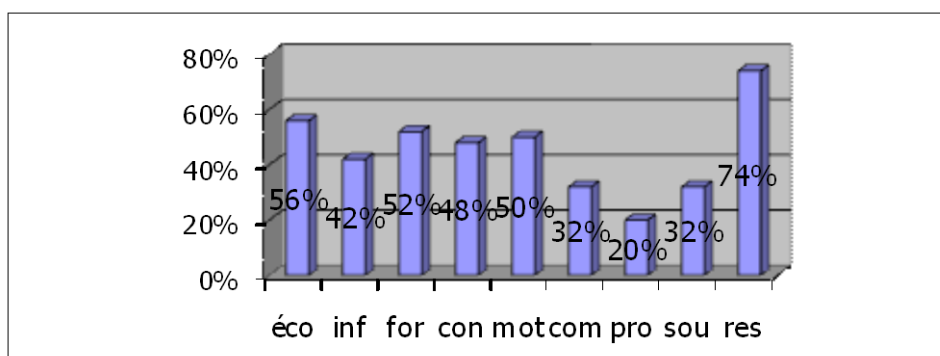
**Tableau 1 :** Existence d'un département « GRH » au sein des entreprises

GRH	Effectif	Pourcentage
Oui	0	0
Non	50	100
<b>Total</b>	50	100

**Item 4 :** Quelles tâches assignez-vous à l'exécution de votre politique de communication interne ? (plusieurs réponses sont possibles)

- Ecouter
- Informer
- Former
- Conseiller
- Motiver
- Communiquer
- Promouvoir
- Soutenir
- Responsabiliser
- Autre (à préciser)

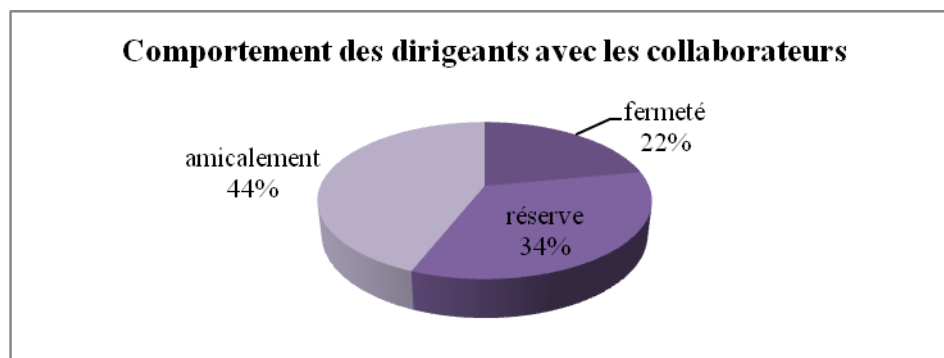
**Figure 3 : Politique de GRH adoptée par les entrepreneurs**



**Item 5 :** D'après vous, comment faut-il se comporter avec les collaborateurs ?

- Amicalement
- Avec réserve
- Avec fermeté
- Autre (à préciser)

**Figure 4 : Comportement des dirigeants avec les collaborateurs**



**Item 6 :** Parmi les supports suivants, quels sont ceux que vous utilisez dans la production de vos communications écrites, orales et médiatisées en langue française ? A quelles fréquences et dans quels buts ?

**Tableau 2 : Supports écrits utilisés par les entreprises**

Supports écrits	Toujours	Souvent	Rarement	Jamais	Total
Lettre	20%	24%	6%	50%	100%
Note de service	12%	8%	10%	70%	100%
Rapport	12%	6%	12%	70%	100%
Compte rendu	10%	12%	4%	74%	100%
Procès verbal	0%	2%	10%	88%	100%
Journal d'entreprise	8%	0%	6%	86%	100%
Fiche de paie	24%	4%	6%	66%	100%

**Tableau 3 : Supports oraux utilisés par les entreprises**

Supports oraux	Toujours	Souvent	Rarement	Jamais	Total
Réunion	16%	36%	18%	30%	100%
Téléphone	58%	24%	0%	18%	100%
Exposé	10%	6%	8%	76%	100%
Entretien	12%	20%	14%	54%	100%
Conférence	6%	2%	8%	84%	100%
Brainstorming	0%	14%	8%	78%	100%
Stage de formation	6%	12%	20%	62%	100%

**Tableau 4 : Supports télématiques utilisés par les entreprises**

_Supports télématiques	Toujours	Souvent	Rarement	Jamais	Total
Tableau d'affichage	22%	14%	0%	64%	100%
Journal télématique	0%	10%	0%	90%	100%
Visioconférence	0%	6%	0%	94%	100%
Court métrage	0%	8%	0%	92%	100%
Musique d'ambiance	4%	8%	8%	80%	100%
Internet	18%	26%	2%	54%	100%
Intranet	4%	2%	0%	94%	100%
Extranet	10%	0%	0%	90%	100%
Messagerie électronique	14%	14%	8%	64%	100%
Commerce électronique	4%	8%	2%	86%	100%

**Item 7 :** Selon vous, communiquer dans l'entreprise c'est : (classez vos réponses en affectant à chaque alternative un numéro par ordre de priorité)

- Informer le personnel des différentes tâches à accomplir
- Informer le personnel de la situation économique de l'entreprise
- Coopérer pour résoudre des problèmes
- Collaborer pour assurer une marge de bénéfices élevée
- Garantir la diffusion des informations
- Créer un climat de compréhension et de confiance réciproque
- Autre (à préciser)

**Tableau 5 : La communication dans l'entreprise**

Communication	Moyenne arithmétique	Ecart type	Classement
Informer des tâches à accomplir	2.4	2.21	1
Informer de la situation économique	5.76	2.09	6
Coopérer pour résoudre des problèmes	3.76	2.10	3

<b>Collaborer pour réaliser des bénéfices</b>	4.96	2.09	4
<b>Garantir la diffusion des informations</b>	4.96	2.33	5
<b>Créer un climat de compréhension</b>	3.62	2.54	2
<b>Autre</b>	7	0.00	7

## **Interprétation des résultats**

### **La structure organisationnelle**

Il est manifeste que l'entreprise choisit un mode de fonctionnement plus ou moins complexe selon sa taille, son ancienneté, son secteur d'activité... La majorité de nos sujets dirigent des micro-entreprises (moins de 10 salariés), ayant plus de 10 ans d'existence et puisant dans le secteur du commerce et services. Donc, il est normal que la structure organisationnelle de l'entreprise revête d'autres formes que la structure hiérarchique.

Ce postulat se confirme à la lecture de la figure 1. En effet, il paraît clairement que la structure organisationnelle adoptée par nos dirigeants est, soit fonctionnelle (avec un pourcentage de 42%), soit divisionnelle (avec un pourcentage de 40%). Alors que la structure fonctionnelle repose sur la notion de fonction clef, la structure divisionnelle, elle, repose sur l'idée du produit final. Ceux qui ont mentionné l'adoption d'une structure hiérarchique représentent un pourcentage de 18%. Cette minorité de sujets dirigent de toute évidence, des petites et moyennes entreprises où les liens de subordination supposent l'existence de différents niveaux hiérarchiques.

### **Le flux de communication**

Tout comme la structure organisationnelle, le flux de communication varie également selon la taille de l'entreprise. Dans les micro-entreprises (moins de 10 salariés), la communication entre le dirigeant et le personnel est en général directe et fréquente, il en est de même entre les membres du personnel. Dans les petites entreprises (entre 11 et 50 salariés), la communication est fréquente mais pas toujours directe puisque des intermédiaires hiérarchiques peuvent apparaître et contribuent au changement des relations interpersonnelles.

Ainsi, de l'examen des résultats représentés sur la figure 2. Il semble que la communication revêt toutes les formes possibles, mais à des fréquences variables. Les sujets font de la communication collective (soit 74%), la forme la plus répandue au sein de leurs entreprises. La communication collective, appelée également communication interpersonnelle ou interindividuelle, met l'ensemble du personnel en situation d'interaction. Autrement dit, tout le monde communique avec tout le monde, niveaux hiérarchiques confondus.

La communication verticale, elle, reste en déséquilibre. Tant dis que la communication descendante (du chef aux exécutants) se voit assez abondante (soit 56%), la communication ascendante s'avère assez restreinte (soit 22%). Cet écart est à l'origine du décalage hiérarchique existant entre les deux parties. En d'autres termes, les liens de subordination font de la direction générale un centre opérationnel qui prend les décisions et les fait transmettre aux échelons hiérarchiques inférieurs pour exécution. En conséquence, le dirigeant prend l'initiative de communiquer avec son personnel pour l'informer des différentes tâches à accomplir, l'inverse n'est pas toujours vrai, voire très rare.

La communication horizontale qui met en situation d'interaction des collaborateurs du même niveau hiérarchique représente un pourcentage réduit de 24%. Cette fréquence émane du fait que les entreprises où différents niveaux hiérarchiques subsistent, représentent un pourcentage restreint parmi notre échantillon.

## La gestion des ressources humaines (GRH)

Visiblement, aucune des PME recensées ne dispose d'un département « communication » ou « GRH » comme le montre le tableau 1. Tellement petites et déficitaires qu'elles investissent peu en GRH. Aussi, le dirigeant se charge-t-il personnellement de l'accomplissement de plusieurs fonctions dont celle liée à la gestion des hommes où il se laisse forcément dépasser.

L'analyse comparée des données exposées dans la figure 3 montre que nos dirigeants mettent effectivement en pratique des techniques relatives à la GRH, mais n'assignent pas à ces tâches le même ordre de priorité.

Il semble donc que responsabiliser le personnel est la technique la plus courante dans les pratiques de GRH de nos dirigeants avec un pourcentage de 74%. Préoccupés par d'autres tâches à l'extérieur, la plupart des dirigeants ne sont pas disponibles pendant les heures de travail, alors ils chargent certains des collaborateurs exerçant des fonctions clefs d'assumer la responsabilité du cabinet ou de l'usine durant leurs absences.

Ecouter le personnel vient en 2<sup>ème</sup> position avec un pourcentage de 56%. Une initiative jugée louable de la part du personnel car cela leur offre l'occasion d'émettre librement leurs suggestions et de participer activement au projet de l'entreprise.

Former le personnel vient en 3<sup>ème</sup> position avec un pourcentage de 52%. De là, nos dirigeants sont relativement conscients du décalage plus ou moins important qui existe entre le cumul théorique des diplômés et les exigences pratiques du marché de l'emploi. Donc, former le personnel et élever son niveau de compétences devient une nécessité absolue pour toute entreprise qui veut maintenir son niveau de compétitivité.

En 4<sup>ème</sup> position, figure la motivation du personnel avec un pourcentage de 50%. La moitié donc de nos sujets avouent donc déployer des efforts pour donner à leurs employés le sentiment que leur présence est importante et que le rendement de l'entreprise est fonction de l'ardeur qu'ils mettent au travail. Cette motivation se traduit normalement par des rémunérations supplémentaires ou simplement par l'éloge des réussites.

Cependant, en considérant le pourcentage relatif à la promotion du personnel qui est de 20% et qui, par hasard, se place en dernière position, l'éventualité d'une promotion administrative et salariale ne figure pas vraiment dans les pratiques managériales de nos dirigeants. Parler de salaire, d'indemnités ou de promotion demeure encore un sujet tabou dans l'esprit de l'entrepreneur marocain. De son côté, le système de rémunération reste anarchique et n'obéit à aucune norme législative.

Dans ce raisonnement, Langevin (2002, p. 22) fait remarquer que : « *Dès que l'on aborde le thème du salaire, les propos des chefs d'entreprises deviennent évasifs. L'absence totale de la transparence crée un climat de méfiance et l'on évolue dans un contexte sans repères* ».

Parallèlement, les autres pratiques de GRH figurent aussi parmi les réponses de nos sujets mais représentent des fréquences proportionnellement réduites. Ainsi, le conseil du personnel constitue un pourcentage de 48%, l'information 42%, le soutien 32% et enfin la communication 32%.

En jetant un regard analytique sur l'ensemble des tâches assignées par nos dirigeants dans l'exécution de leur politique de GRH, nous en déduisons un certain pragmatisme dans leurs procédures car ils privilégient les pratiques qui sont de nature à apporter un plus à l'entreprise comme : responsabiliser, former, motiver et écouter le personnel et mettent de côté les pratiques jugées non prioritaires, voire non rentables comme : informer le personnel de la situation économique de l'entreprise, le conseiller, le soutenir, le promouvoir et communiquer avec lui.

En ce qui concerne le comportement adopté par nos dirigeants vis-à-vis de leurs collaborateurs, il semble de l'examen de la figure 4 que les sujets se partagent entre ceux qui préconisent un comportement amical (soit 44%), ceux qui préfèrent un comportement avec réserve (soit 34%) ou encore ceux qui optent pour un comportement avec fermeté (soit 22%).

Se lier d'amitié avec ses employés est de nature à favoriser la création d'un climat d'entente et de confiance réciproque avec le risque de voir les relations se détourner et prendre un aspect privé surtout en cas de litige. Se comporter avec réserve est la formule de juste milieu la plus appropriée qui permet aux deux parties de partager des relations purement professionnelles. Adopter une attitude ferme vis-à-vis de ses employés renforce certes la productivité mais va à l'encontre de mise en circulation de toute forme de communication avec le risque de voir les départs volontaires se multiplier.

## **Les supports de communication**

### **Les supports écrits**

L'analyse comparée des données exposées dans le tableau 2 montre que la grande majorité des sujets n'utilisent pas suffisamment, sinon jamais les supports de communication écrite véhiculés en langue française. De tous les supports proposés, il paraît que la lettre est le seul document écrit auquel recourent toujours 20% et souvent 24% de notre échantillon. Quant à son utilité, nos sujets font remarquer que la lettre est utilisée la plupart du temps pour diffuser des informations à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, pour répondre à une offre ou pour attirer l'attention de la clientèle sur un nouveau produit par l'envoi de mailings.

D'après les déclarations, la fiche de paie est toujours délivrée au personnel par 24% de nos sujets. Hormis le fait que la fiche de paie soit un document obligatoire remis à chaque salarié, il semble que mettre le salarié au courant de son revenu mensuel compte tenu des indemnités et des allocations fait désormais partie des pratiques régulières de certains dirigeants marocains.

### **Les supports oraux**

De l'observation des résultats contenus dans le tableau 3, il est clair que le téléphone est le support oral le plus utilisé par nos sujets, suivi de la réunion et de l'entretien. Le stage de formation, l'exposé, le brainstorming et la conférence sont également utilisés mais par un effectif très réduit de notre échantillon.

58% des sujets utilisent toujours le téléphone et 24% l'utilisent souvent pour transmettre une information urgente, prendre contact avec la clientèle, passer des commandes auprès des fournisseurs, fixer des entrevues et échanger rapidement des informations sans se déplacer.

16% des sujets utilisent toujours la réunion, 36% l'utilisent souvent et 18% l'utilisent rarement pour un travail de groupe formel ou informel, diffuser les nouvelles directives, résoudre un problème et fixer les périodes de congés.

12% des sujets utilisent toujours l'entretien, 20% l'utilisent souvent et 14% l'utilisent rarement pour négocier des contrats avec des clients potentiels ou des fournisseurs et pour sanctionner les employés.

### **Les supports télématiques**

En considérant les pourcentages contenus dans le tableau 4, nous en déduisons que parmi la liste des supports télématiques véhiculés en langue française, proposés à nos sujets,



le tableau d'affichage prime, suivi de l'Internet. Il semble également que l'usage de l'outil informatique ainsi que l'adoption des NTIC ne figurent pas encore dans les pratiques quotidiennes de nos entrepreneurs marocains.

En effet, une technique comme le commerce électronique accuse encore un retard chez nous (86% de nos sujets ne l'ont jamais utilisé), alors que la même technique devient un support médiatique de haut niveau que les entreprises européennes, américaines ou asiatiques utilisent fréquemment pour lancer des publicités à travers le Net et réaliser des gains pécuniaires. Tellement stockés dans les boîtes de réception des internautes à travers le monde, que les messages commerciaux commencent même à importuner les usagers non désireux de ce genre de services.

22% de nos dirigeants utilisent toujours le tableau d'affichage, 14% l'utilisent souvent pour communiquer à l'ensemble du personnel des informations et informer les clients des éventuelles promotions.

18% de nos dirigeants utilisent toujours l'Internet, 26% l'utilisent souvent pour naviguer sur le Web, faire de la recherche et mettre à jour leurs connaissances en technologies nouvelles.

### **La communication dans l'entreprise**

Pour vérifier à quoi se réfère la communication au sein de l'entreprise, nous avons soumis à nos enquêtés une série d'alternatives et nous leur avons demandé de les classer par ordre de priorité. D'après la figure 5, leur classement était ainsi :

- 1/ Informer le personnel des différentes tâches à accomplir
- 2/ Créer un climat de compréhension et de confiance réciproque
- 3/ Garantir la diffusion des informations
- 4/ Coopérer pour résoudre des problèmes
- 5/ Collaborer pour assurer une marge de bénéfices élevée
- 6/ Informer le personnel de la situation économique de l'entreprise

A partir de ce classement, nous concluons que la communication, aux yeux de nos dirigeants, serait associée en premier lieu à une simple transmission de consignes de travail. Sachant que la communication est un acte bilatéral qui garantit l'aller-retour de l'information, l'éventualité d'un feed-back est donc exclue.

En deuxième lieu, la communication est perçue comme un support favorisant la création d'une ambiance d'entente et de respect mutuel nécessaire au fonctionnement du dirigeant et des travailleurs. Dans ce cas, la communication est considérée comme un processus doté d'un contenu et d'un aspect relationnel. Le contenu est le comportement disciplinaire souhaité de la part des collaborateurs, l'aspect relationnel est le lien de respect et de compréhension existant entre le dirigeant et les collaborateurs.

En troisième, quatrième et cinquième lieu, la communication suscite l'intérêt du personnel à participer activement dans la vie de l'entreprise. Dans ce cas, le personnel est appelé à diffuser l'information émanant du centre décisionnel, à collaborer dans la résolution des problèmes qui peuvent surgir et à contribuer à la réalisation des gains pécuniaires. Bien entendu, cet engagement personnel ne peut avoir lieu sans la mise en place d'un système de motivation et d'intéressement dédié à tout le personnel.

En dernier lieu, nos dirigeants estiment qu'informer le personnel de la situation économique de l'entreprise ne constitue pas vraiment une nécessité. Cet état d'esprit est révélateur de la pratique managériale des entrepreneurs marocains ayant trait à la discrétion et

au manque de la transparence. Comment envisager de faire participer le personnel dans la vie de l'entreprise si à priori il ignore tout sur cette entreprise ? Sur ses gains, ses déficits, ses projets... ? Une situation certes paradoxale, mais qui continue malheureusement à sévir à l'intérieur des PME marocaines.

## Conclusion

En jetant un regard analytique sur les résultats exposés au cours de cette recherche, nous en déduisons que la stratégie de communication interne adoptée par les dirigeants, objet de notre échantillon, se voit restreinte, voire quasi-inexistante. En effet, faute de disponibilité et de capitalisation financière, la grande majorité d'entre eux investissent peu, voire à peine en communication interne.

Dans l'imaginaire collectif de nos dirigeants, la communication dans l'entreprise serait associée à une simple transmission des tâches à accomplir par les collaborateurs. Cette attitude révèle d'une part, l'absence du principe de rétroaction qui garantit l'efficacité de l'acte interactif et d'autre part, la prééminence de la personnalité de l'entrepreneur au sein de l'entreprise qu'il dirige.

De tels constats sont susceptibles de taxer les PME marocaines de non communicatives où l'esprit d'équipe et l'implication du personnel dans l'évolution de l'entreprise ne sont pas encore entrés dans les mœurs des dirigeants.

Au terme de cette recherche, nous pouvons dire que la communication revêt une nouvelle conception non plus comme transport de marchandises ou même comme simple distribution d'informations, de connaissances ou de cultures mais comme tissage de mondes virtuels à habiter, auxquels nous nous identifions et prenons nos habitudes.

Ce constat exige donc des opérateurs marocains à investir davantage en politique de communication interne et externe afin de maintenir le niveau de croissance escompté et permettre aux PME vulnérables de réussir leur arrimage à la dynamique internationale.

## Bibliographie

- Belahrach, J., « La communication interne, un véritable projet d'entreprise » dans *Economie & Entreprises*, N.56, 2004.
- Benoit, T. et al, *Communication et organisation*, Techniplus, 1993.
- Charles, R. et William, C., *La communication orale*, Ed. Nathan, Paris, 1994.
- De Boislandelle, H., *Gérer les hommes de la jeune entreprise*, Chotard, Paris, 1993.
- Girard, B., *La communication écrite dans l'entreprise*, De Boeck & Larcier, 1997.
- Levy-Langevin C., « Ressources humaines : une fonction à plusieurs vitesses », dans *Conjoncture*, N° 830, 2002.
- Leboyer, C., *La motivation dans l'entreprise: modèles et stratégies*, Ed. Organisation, Paris, 2001.