

Compétences et Knowledge Management

à l'heure des TIC

BOUSLAH Abdelatif *, BENDIABDELLAH Abdeslam **

Reçu le :10 /01/2022

Accepté le :10 /06/2022

Publié le :18 /06/2022

Résumé: L'environnement dans lequel opère l'entreprise aujourd'hui et les nouvelles règles du jeu auxquelles elle est désormais soumise, ont connu de profondes mutations.

Le nouveau contexte de la globalisation des échanges a en effet modifié les fondamentaux d'une production de masse prédominante, en introduisant des modalités de production radicalement nouvelles, et qui ont pour caractéristiques de mettre LE CLIENT au centre de toutes les préoccupations.

Ainsi, la logique taylorienne traditionnelle est en train d'être remplacée par une logique nouvelle qui met en jeu de nouveaux concepts : souplesse, proactivité, polyvalence, créativité...

Tous ces concepts ouvrent des perspectives prometteuses dans les champs organisationnel et managérial, avec pour conséquence, une mise à niveau du rôle de la ressource humaine dans la vie de l'entreprise.

Notre problématique d'ensemble va retenir trois axes principaux : le Knowledge Management (KM), le développement des compétences et les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC).

C'est l'articulation logique qui unit ces trois champs, que nous nous proposons de montrer dans cet article.

Mots clés: Knowledge Management (KM)- le développement des compétences - Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC).

Classification JEL: D83– J24– D8

الكفاءات وإدارة المعرفة في زمن تكنولوجيا الإعلام والاتصال

ملخص: إن البيئة التي تعمل فيها المؤسسة اليوم و القواعد الجديدة التي فرضت عليها قد خضعت لتغييرات عميقة .ولقد أدى السياق الجديد لعولمة التبادلات التجارية إلى تعديل أساسيات الإنتاج الضخم السائد وذلك من خلال إدخال طرق وأساليب جديدة في عملية الإنتاج ، والتي من شأنها وضع العميل في قلب جميع الاهتمامات . وبالتالي ، فالمنطق التيلوري التقليدي الذي كان سائدا لعقود طويلة قد تم إسداله بمنطق جديد أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة في هذا السياق : كالمرونة ، والاستباقية ، والتنوع ، والإبداع ، وكل هذه المفاهيم فتحت آفاقاً واعدة في المجال التنظيمي والتسييري ، نتيجة الارتقاء بالدور الفعال للموارد البشرية في حياة المؤسسة . وعليه فقد ركزت إشكالية بحثنا هذا على دراسة ثلاثة محاور رئيسية وهي : إدارة المعرفة ، تنمية الكفاءات ، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة ، فالنتفاعل بين هذه المحاور الثلاث هو الذي سنسعى لإبرازه في هذا المقال.

* Université de Saida, Algeria, bouslah_abdelatif@yahoo.fr (Auteur correspondant)

** Université de Tlemcen, Algeria, a_bendiabdellah@yahoo.fr

1. Introduction

Nul n'ignore aujourd'hui que l'environnement dans lequel opère l'entreprise et les nouvelles règles du jeu auxquelles elle est désormais soumise, ont connu de profondes mutations.

Le contexte de l'économie mondiale a en effet radicalement changé et les dispositifs mis en place en vue d'une production de masse laissent progressivement place à une production de plus en plus personnalisée, avec le client au centre de toutes les préoccupations.

Toute la philosophie qui a accompagné la logique taylorienne est en train d'être supplantée, du moins dans les entreprises performantes, par une logique nouvelle, dont les maîtres mots sont : souplesse, proactivité, polyvalence, créativité...

Pour soutenir cette démarche nouvelle, un nouveau management est en train d'émerger, faisant appel à un certain nombre de nouveaux concepts, dont la plus part sont apparus au cours de cette dernière décennie : nous citerons pêle-mêle et sans vouloir être exhaustif, les notions de : créativité innovante, qualité totale, excellence, satisfaction-client, benchmarking, reengineering, empowerment, professionnalisation, coach, organisation innovante, organisation orientée processus, organisation matricielle, entreprise en réseau, entreprise étendue, entreprise apprenante, ainsi que tous les « e » qu'a introduit la révolution des nouvelles technologies de l'information et de la communication : l'e.commerce, l'e.marketing, l'e.procurement.

Tous ces termes ouvrent des perspectives nouvelles dans les champs organisationnel et managérial, perspectives qui ne sont pas sans conséquences sur la place et le rôle de la ressource humaine dans la vie de l'entreprise, puisque cette ressource devient un facteur incontournable de réussite, dans la compétition féroce qui caractérise le nouvel ordre économique, produit de la mondialisation des marchés et des échanges.

Afin de baliser la problématique d'ensemble, nous avons retenu trois axes principaux dans cette communication, correspondant à trois champs de connaissances distincts, à savoir :

1° le Knowledge Management (KM),

2° le développement des compétences

3° les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC).

2. L'importance de cette étude :

Le choix de ce triptyque n'est toutefois pas fortuit, car une articulation logique unit ces trois champs. En effet, comment parler de compétences et particulièrement de compétences collectives, sans se référer au capital-connaissance de l'organisation auxquelles ces derniers renvoient ? Et comment manager et rendre opératoire ce capital-connaissances, en l'absence de l'architecture et des outils qu'offrent les TIC ?

Il n'empêche que c'est le KM qui est au cœur de ce triptyque, ce qui en fait le moteur d'une véritable révolution en marche, porteuse d'un nouveau mode de management, voire d'un nouveau type de fonctionnement des organisations.

Afin de mettre en évidence la nouvelle réalité induite par le Knowledge Management (KM), nous considérerons successivement :

- D'abord, le statut particulier qu'occupe le concept de compétence dans les nouvelles approches du management des ressources humaines ;
- Ensuite, le rôle des NTIC, dans la sélection, la création et la diffusion du capital-connaissance entre les membres de l'organisation et de ses partenaires externes ;
- Enfin, le caractère novateur des nouvelles architectures organisationnelles, en réponse à un management qui fait du Savoir et des Compétences, les facteurs clés de la performance de l'entreprise.

S'agissant tout d'abord des mutations qui s'opèrent dans le champ de la GRH, on peut dire qu'elles sont la conséquence *d'une conscience aigüe de la centralité du facteur humain dans tout projet de développement de l'organisation moderne*. Cette prise de conscience repose elle-même sur le constat que ce sont les hommes qui désormais font la différence, en matière de compétition, sur un marché où : la qualité, le rapport au client, l'innovation créatrice, et le capital-connaissances sont devenus des paramètres indispensables.

D'où le lien étroit qui se noue, plus que par le passé, entre performances et compétences.

En effet, alors que la stratégie était fondée principalement sur les rapports avec l'environnement (clients, fournisseurs, concurrents), les nouvelles stratégies sont fondées sur l'environnement mais également sur une ressource essentielle : les savoirs-faire ou compétences de l'organisation et de ses membres.

Dans un contexte général caractérisé par la multiplication des changements d'ordre divers : technologique, politique, social et économique, il devient impératif pour l'entreprise de créer des capacités nouvelles pour s'adapter aux différents risques qu'impliquent ces changements.

Ces capacités nouvelles se traduisent en termes de potentialités de réaction, d'anticipation et d'innovation des hommes, ce qui renvoie de toute évidence au développement des compétences à tous les niveaux de l'entreprise.

D'où la nécessité de mettre en place des « démarches compétences » permettant de prendre en charge l'acquisition et le développement des compétences du personnel.

Il faudrait peut-être là apporter une 1^{ère} précision qui consiste à distinguer la compétence de la qualification. Si la qualification peut se définir comme un *potentiel* et une *capacité à faire*, la compétence par contre se situe davantage dans *l'action dans l'entreprise* dans ce sens où elle représente « *la mise en œuvre des capacités d'un individu, associés à des moyens fournis par l'entreprise, dans une situation de travail donnée* ».

Bien entendu, tout travailleur dispose d'un capital-compétence qui se constitue avec son entrée dans la vie professionnelle, et c'est l'école et les institutions de formation qui offrent

la base de ce capital composé pour l'essentiel d'une capacité cognitive importante qui est « d'apprendre à apprendre ».

Cependant, c'est l'entreprise qui va jouer le rôle majeur dans le processus d'acquisition et de développement des compétences de ses personnels, processus dans lequel la formation traditionnelle n'occupe qu'une place mineure.

C'est effectivement dans « l'action » que des savoirs, des savoirs-faire et des savoirs-être, se développent, formant le socle de la notion de compétences, car il s'agit bien d'un processus d'acquisition de ressources spécifiques en rapport avec la spécificité de l'activité de l'entreprise.

L'entreprise peut développer les compétences de son personnel grâce à un processus d'apprentissage où l'on peut distinguer trois niveaux :

Un 1^{er} niveau dit *d'apprentissage individuel* qui correspond aux apprentissages que fait l'individu sur un plan aussi bien formel, qu'à travers des expériences informelles ;

Un 2^{ème} niveau *d'apprentissage collectif* qui renvoie aux apprentissages que les individus réalisent dans les groupes de travail «où chacun apprend *avec* et *par* les autres»

Un 3^{ème} niveau enfin, dit *d'apprentissage organisationnel*, où se développent les compétences collectives de l'Organisation. Ici, c'est l'entreprise elle-même qui apprend et évolue car elle permet à son personnel d'apprendre. Ce 3^{ème} type d'apprentissage ne peut cependant être possible que si l'entreprise s'organise en conséquence, en mettant en place une Architecture matérielle, humaine et organisationnelle, qui lui permette de stocker son savoir, résultant de ses expériences et des acquis de ses membres.

S'agissant de la dimension organisationnelle, on peut dire que divers modes d'organisations porteurs d'une culture post-taylorienne indispensable à l'émergence des compétences, sont avancés par les théoriciens du management.

On parle d'entreprise formatrice, d'entreprise innovante, d'entreprise qualifiante, d'entreprise apprenante, etc.

Si l'on retient ce dernier qualificatif, on dira qu'une entreprise apprenante « *est un système d'apprentissage collectif, qui capitalise et diffuse des connaissances et savoirs-faire, afin de perfectionner les compétences de ses membres* ». De cette définition, nous ne retiendrons que quelques aspects :

Tout d'abord, le développement de l'entreprise apprenante ne repose pas sur le seul développement des compétences internes (individuelles et collectives), mais il est aussi le fruit d'une dynamique entre les compétences de tous ceux qui concourent à son activité : personnel, mais aussi, clients, fournisseurs et autres partenaires. Le développement de l'entreprise est donc le résultat d'une synergie entre cet ensemble de compétences.

Ensuite, et pour en rester au seul plan interne, l'entreprise apprenante se caractérise par le fait qu'elle se fixe comme objectif de se donner les moyens de produire des compétences. Une telle démarche suppose alors de s'attaquer aux modes d'organisation et de management de l'entreprise, en vue de créer les conditions qui favorisent la coordination et la communication entre les membres de l'entreprise.

Enfin, l'apprentissage organisationnel, n'est pas seulement un processus d'adaptation au changement, mais il résulte également de la création de savoirs que l'organisation effectue en son sein. Il faut pour cela susciter une curiosité intellectuelle permanente et créer les conditions de l'apprentissage collectif; en clair c'est de l'organisation d'une gestion des connaissances au profit de tous qu'il est question, car l'enrichissement des connaissances d'un individu n'est performant que s'il est étendu à l'organisation toute entière.

Il s'agit dès lors de créer des conditions d'ordre humain et matériel qui permettent à ces connaissances de servir l'organisation. C'est précisément l'objet du Knowledge Management ou gestion des savoirs, comme nous allons le voir à présent.

3. Le Débat :

L'objet du KM ou management des savoirs est de valoriser la masse des savoirs accumulés par une entreprise, afin de lui permettre d'accélérer son processus d'innovation et de se procurer un avantage compétitif décisif.

En effet, il est clair que désormais l'avenir appartient aux dirigeants qui savent transformer leurs entreprises peu créatives, en producteurs d'innovation.

La créativité est donc la résultante des savoirs-faire de l'entreprise laquelle, grâce à l'innovation, y crée de nouvelles connaissances qui viendront enrichir les savoir-faire de ses membres.

Parmi les évolutions significatives de ces dernières années, qui ont mené à l'émergence du KM, on peut dire que la plus importante a été l'orientation vers une économie fondée de plus en plus sur les biens immatériels, les informations et savoirs, au lieu et place des seuls produits et services.

C'est effectivement à un changement radical de perspective que l'on assiste, car si les stratégies d'entreprise étaient fondées sur les seuls rapports avec l'environnement externe, de nouvelles stratégies se dessinent, prenant en compte une nouvelle ressource: les savoirs-faire de l'organisation, ce qui signifie notamment que les clés de succès de l'entreprise dépendent désormais en grande part de la création des savoirs par l'organisation.

D'où alors la nécessité de mettre en place une stratégie efficace de collecte, de valorisation et de transmission des savoirs à tout le personnel de l'entreprise, et ce par la mise en œuvre d'un processus de gestion du capital-connaissance épars en son sein.

Le KM a précisément pour tâche de capitaliser cette somme de données et de la transformer en connaissances à travers un processus complexe. Ce processus débute par la collecte de données brutes à travers des sources directes ou écrites et ce aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

Ces données sont alors organisées de façon à leur donner un sens pour les transformer en informations. La gestion de ces informations permettra, grâce à des procédures de valorisation, de les porter au rang de savoirs ou connaissances. Les procédures en question impliquent que l'on intègre à la fois des données, des faits, des informations et parfois des hypothèses, pour produire ces connaissances.

A une étape supérieure, émerge enfin le Savoir-faire qui renvoie à l'ensemble des connaissances qui sont mises en œuvre dans l'action et qui ont aussi bien une origine cognitive (acquis de façon formelle), qu'une origine expérientielle. En clair, cette étape supérieure des savoirs est le produit d'une forme de synergie entre connaissances explicites et formalisables et connaissances tacites, fruits d'expériences personnelles difficilement transmissibles.

Toutefois, la mise en place d'un KM performant suppose la réunion d'une double condition :

- d'abord, la capacité de développer une structure organisationnelle porteuse d'une culture incitative visant à amener les détenteurs de savoirs-faire ou connaissances utiles, à les échanger avec les autres ;
- ensuite, la capacité de transférer ces connaissances sous forme appropriée, dans des bases de données, autrement dit, transformer des savoirs-faire qui sont souvent tacites et non formalisés, en informations formalisées susceptibles d'être stockées sur ordinateur et accessible à tous.

Si le 1er point réfère aux conditions à réunir sur les plans organisationnels et managériaux, ce que l'on verra plus loin, le second point nous renvoie à la problématique des nouvelles technologies de l'information et de la communication, comme supports indispensables à un KM performant.

* *

Le KM n'aurait, effectivement, jamais pu prendre l'importance stratégique qui est la sienne aujourd'hui, *sans les apports conséquents des NTIC*, et ce, en offrant à l'entreprise, d'abord, la capacité de stockage électronique de grandes quantités d'information à des coûts très faibles, ensuite, la capacité d'utilisation de ces informations, en temps réel au moyen des réseaux, par toute personne, quel que soit le lieu où elle se situe.

C'est ce potentiel d'accessibilité aux savoirs, sans contrainte de temps et d'espace, qui confère aujourd'hui aux entreprises qui y recourent, un avantage stratégique certain.

Le développement des NTIC s'inscrit par ailleurs dans le prolongement d'une mutation qualitative majeure dans les rapports qu'entretient l'entreprise moderne avec ses partenaires externes et plus globalement avec son environnement, mutations caractérisées par des exigences plus grandes en matière de qualité, de réactivité et d'innovation.

Les NTIC permettent en effet un meilleur accès aux informations de tout ordre pour l'ensemble du personnel de l'entreprise, et facilite le partage de ces informations, pour une plus grande performance de l'organisation.

Grâce donc aux possibilités technologiques offertes par les NTIC, il est désormais possible d'organiser de façon cohérente l'ensemble des connaissances disponibles dans l'entreprise (formelles, informelles, tacites, explicites...), et de les transformer en savoirs-faire organisés. Le management de l'information (collecte, échange, stockage...), devient de ce fait une dimension majeure de l'activité de l'entreprise et un véritable critère de sa performance.

De plus, la capacité offerte par les NTIC à des bases de données alimentées par tous, développe un sentiment d'appartenance à l'entreprise plus fort, et une plus grande solidarité entre les hommes, ce qui facilite le fonctionnement des groupes de travail, grâce à un mode d'organisation transversale qui rapproche les différentes fonctions de l'entreprise en cassant la structuration pyramidale. D'ailleurs, de nombreux auteurs ont fait remarquer que l'introduction des NTIC dans l'entreprise, est à l'origine de changements profonds dans les comportements des personnels et qu'elle aura, à terme, un impact sur le fonctionnement de l'entreprise.

Enfin, le développement des outils électroniques, en offrant à chacun la possibilité de s'adresser aux autres, sans avoir à passer par la ligne hiérarchique, tend à générer un nouveau mode d'organisation marqué par une culture du partage et de l'échange. Ainsi, l'existence d'un intranet dans l'entreprise, crée de nouveaux réflexes pour le personnel, qui tendront à la longue, à décourager la tendance à garder pour soi ses informations. En effet, dès lors, que la transmission des savoirs est valorisée et récompensée, elle n'apparaîtra plus comme une perte de pouvoir.

C'est précisément ce dernier point, en l'occurrence la nécessité de faire accepter aux collaborateurs de formaliser, transmettre et capitaliser leurs connaissances au profit des autres, qui constitue le point sensible du KM.

Ceci nous mène précisément à la 3^{ème} composante de notre triptyque, en l'occurrence, **la dimension organisationnelle et managériale**, dont nous allons examiner à présent l'impact décisif sur le caractère opératoire d'un management des savoirs et de développement des compétences.

La mise en place d'un management des savoirs et d'une logique Compétences, nous pousse à aborder les questions de coopération selon des exigences nouvelles. Il s'agit de considérer la culture des entreprises, les normes de comportement et d'organisation, en tenant compte de la complexité des problèmes, ce qui suppose une réévaluation du rôle du management et des formes de collaboration et de pouvoirs à l'œuvre dans l'entreprise, en vue d'aboutir à un partage naturel de l'information et des savoirs.

Comme le note D. BERART, « *c'est une culture de la transparence et du métissage des savoirs qu'il faut instaurer, afin de créer un état d'esprit propice à l'amélioration collective des compétences* ». C'est donc à l'instauration d'une culture orientée vers les pratiques d'échange et de partage des connaissances, qu'appelle le KM.

Les entreprises modernes et performantes, conscientes de la nécessité d'une évolution de l'organisation et des modes de travail, sont prêtes aujourd'hui à adopter des formules nouvelles en matière de changement des relations de travail et d'organisation du travail, qui permettent de décroquer les fonctions, de réduire la segmentation des tâches et de modifier les rapports hiérarchiques.

En effet, l'entreprise, en développant un nouveau mode d'organisation basé sur la circulation de l'information, vise à inciter les travailleurs à partager leurs expériences par la multiplication des communications.

En termes de mode d'organisation, c'est *l'entreprise orientée processus et horizontale* qui donne le meilleur exemple de l'évolution en cours. Considérant que les principales contraintes se situent souvent à la frontière entre services, ce type d'entreprise prône une coordination et une communication transversale, le recours à des équipes semi-autonomes et la réduction des niveaux hiérarchiques, afin d'acquérir l'efficacité nécessaire pour faire face à l'exigence de création de valeur pour les clients et les autres partenaires .

Nous sommes ainsi bien éloignés de la philosophie taylorienne de division des tâches entre concepteurs et exécutants, car précisément c'est au regroupement des tâches confiées à la responsabilité des collaborateurs, et donc à leur plus grande autonomie, qu'appelle l'entreprise orientée processus, ce qui suppose toutefois davantage de compétence de la part des collaborateurs.

Il ne fait aucun doute que toutes ces mutations, qui nous font passer à l'ère du *professionnalisme* et de *l'empowerment*, maîtres mots de la nouvelle organisation humaine du travail, vont avoir un impact décisif sur le management des ressources humaines.

Avant de conclure, voici quelques-unes des principales évolutions enregistrées en cette matière :

Tout d'abord, la priorité à accorder au client prend le pas sur la priorité traditionnellement réservée à la hiérarchie ;

Ensuite, on tend de plus en plus à négliger les comportements d'obéissance à l'autorité, au profit d'une plus grande autonomie et responsabilité ;

Par ailleurs, on ne recherche plus systématiquement la spécialisation, mais on cherche plutôt à encourager la polyvalence ;

De même, on valorise davantage les compétences d'une équipe, que la compétence d'un homme ;

Les termes de leader et de coach s'imposent progressivement au lieu et place des termes de gestionnaire et de chef ;

Aux concepts d'ancienneté et d'expérience, on préfère ceux de compétence et de potentiel ;

On pourrait multiplier les exemples, mais il importe surtout de prendre conscience du fait qu'une révolution profonde s'opère aujourd'hui dans le management des ressources humaines, et que l'ignorer, c'est pour l'entreprise contemporaine, se condamner à disparaître.

4. Conclusion :

Disons tout d'abord que la prise de conscience de la nécessité de partager les connaissances et de créer une mémoire collective dans l'entreprise, est à l'origine de changements importants dans les champs du management et de l'organisation.

En effet, la complexité croissante de l'organisation (caractérisée notamment par la recherche de réactivité et d'innovation permanentes) dans un environnement rendu particulièrement hostile par une accélération de la mondialisation de la production et des échanges, implique l'impérieuse nécessité de produire et de gérer un nombre croissant de

connaissances et savoirs-faire afin de développer le **capital-compétence** indispensable à la **croissance de l'entreprise**.

Dans cette révolution en marche, les technologies de l'information et de la communication occupent, nous l'avons vu, un rôle moteur, dans la mesure où elles facilitent la gestion des flux d'informations au sein de l'entreprise. Et si ces technologies s'avèrent par elles-mêmes novatrices dans le cadre d'un management efficace des savoirs, c'est parce qu'elles supposent des mutations organisationnelles et managériales en rupture totale avec les schémas passés, mutations qui dictent la valorisation des compétences, et une plus grande responsabilisation de l'homme dans l'entreprise.

Toutefois, pour gagner cette bataille de la performance, l'entreprise devra gérer une double contrainte :

La 1^{ère} consisterait à faire du KM un facteur incontournable de l'activité de l'entreprise, de telle sorte que chaque individu, du plus bas au plus haut niveau décisionnel, contribue de façon permanente et novatrice, au développement de l'entreprise.

La 2^{ème} impliquerait que l'on initie une véritable révolution culturelle, dont l'axe central serait le développement d'une culture du partage, situant le pouvoir, non dans la possession pratique d'un savoir, mais dans la créativité, l'innovation et l'échange ;

References :

- WTTORSKI, Richard. Savoirs, compétences et professionnalisation. Ed. universitaires européennes. septembre 2018
- ANNE DIETRICH. Management des compétences Ed. vuibert mars 2018, p.22-25
- GUY LE BOTERF. .Développer et mettre en oeuvre la compétence Eyrolles-2018
- ALLEE, V. 12 principes of knowledge management. Training and Development, Novembre-1997
- ANONYME.. Best practice companies incorporate knowledge management in strategic goals. Competitive Intelligence Magazine, APRIL-JUNE-1999
- BOUTEILLIER, J. La ruée vers l'or gris. Neteconomie. -1999-.
- CASTELLS, M..La société en réseaux, l'ère de l'information. Paris Fayard. -1998
- COTTIN, A. Ancrer la gestion des connaissances sur les processus. Le Monde informatique, n° 813, 4 juin. -1999
- DOVE, R..Knowledge management, responseability, and the agile enterprise. Journal of Knowledge Management, vol. 3 (1), p. 18-35. -1999
- HAMILTON, B. La gestion du savoir à la commission de la fonction publique. Document de travail. CRESP-Paris-1998
- JACOB, R., JULIEN, P. A. et RAYMOND, L. Compétitivité, savoirs stratégiques et innovation : les leviers de l'apprentissage collectif en contexte de réseau. Gestion, vol. 22 (3), septembre, p. 93-100. -1997

- McCUNE, J. C. Thirst for Knowledge. Management Review, avril, p. 10-12. -1999
- NONAKA, I. et TAKEUCHI, H., La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante. Bruxelles : DeBoeck. L'Observateur, OCDE -1999
- RAYMOND, L. Mondialisation, économie du savoir et compétitivité : un cadre de veille des tendances et des enjeux stratégiques pour la PME. Gestion, vol. 25 (2), p. 29-38. -2000
- VÉZINA, R. La gestion tribale. Commerce. Décembre. -1999