

Pratiques de la communication interne dans les PME/PMI : Des enjeux et des défis pour l'organisation performante.

El Hadi Fasla/Université d'Oran II

II/ Problématique* :

« Le manager a besoin d'informations agrégées, ce que seul un système d'information peut lui fournir. »¹. (H. Mintzberg 1990). L'information et sa circulation demeure donc cette matière première qui irrigue et nourrit toutes les structures et sous-systèmes de l'organisation.

Dans la pratique, on constate l'absence /défaillance d'une politique de communication émanant des managers des PME/PMI, impactant directement sur les formes d'expression-supports –canaux et circuits de l'information interne. La communication descendante (avec des insuffisances) reste le principal canal pour informer le collectif de travail (par directives/notes de services/consignes...).

La C.I dans les organisations n'est plus réduite à un simple flux de diffusion d'informations entre émetteur(s) et récepteur(s). La dimension

* **-Abstract:** Internal communication raises the problem of its positioning inside the organization for the SMEs/SMIs and its formal assignment within the HR functions . In this contribution, we limit to identify the sources of internal communication malfunctions and present our observations synthesis collected from our interventions in companies' sites, within the framework of studies and training. This paper is not a literature revue dealing with internal communication (which is largely discussed), but is in fact a set of observations collected from work fields during our interventions. The main notice discussed in this article reveals the existence of a downward communication (in the Hermal .P) and paradoxically the almost non existence of an upward communication that a non existing internal communication policy has led to. We highlight the important consideration that the management should give to the formal allocation of the internal communication in the H.R tasks and, and we affirm that the H.R workforce has actually inherited this mission without prerequisite training, without preparation and without disposing of appropriate means and resources

Key words Management, Organization, communication, H.R.M

¹ H. Mintzberg 1990 : voyage au centre des organisations.

relationnelle revêt un caractère prépondérant dans l'acte de communiquer en permettant la « socialisation des individus et la construction de l'identité ». ¹

Il existe donc un double aspect dans la communication : le premier, fonctionnel, orienté vers l'activité pour assurer le fonctionnement de l'organisation (aspects procéduraux), le second, est orienté vers l'ordre social, comportant valeurs et priorités. Cette sociabilisation que permet la communication reste essentielle dans la naissance et le développement du collectif de travail pour la réalisation d'objectifs communs.

En l'absence d'une politique de communication, la fonction RH dans l'organisation des PME/PMI, « hérite » de cette mission mais sans prérogatives et sans responsabilités. Il existe donc une « lacune organisationnelle » que va combler la fonction RH avec des faiblesses et des dysfonctionnements.

III/ /Constats :

« Un acte de communication se présente comme un système complexe, dynamique, producteur de sens et porteur d'enjeux pour les interlocuteurs, aux finalités multiples dans lequel le transfert d'informations n'est qu'un aspect parmi d'autres. Car communiquer, « c'est aussi définir une relation, affirmer son identité, négocier sa place, influencer l'interlocuteur, partager des sentiments ou des valeurs et, plus largement, des significations »².

La communication interne est ainsi un ensemble de principes d'actions et de pratiques visant à :

- Donner du sens pour favoriser l'appropriation,
- Favoriser la cohésion,

¹ -Girin, Jacques (2001), La théorie des organisations et la question du langage

² -E.Marc et D. Picard, 2000 : Relations et communications Interpersonnelles,

- Mieux communiquer pour favoriser le travail en commun.

Les enjeux pour l'organisation en matière de C.I consistent à développer l'adhésion du personnel aux règles d'organisation en permettant ;

- De faire connaître sa politique,
- De faire connaître ses résultats,
- D'avoir une politique d'information transparente, crédible et cohérente,
- de fournir des données nécessaires à la prise de décision ,en ;
- Mettant l'accent sur la précision des informations,
- Clarifiant les responsabilités et les différentes positions d'autorités.

et enfin, permettre la prise en considération des réalisations individuelles.

Dans la pratique, la prise en charge de ces missions est affectée à la fonction RH mais *sans engagement (affichée) de la direction générale*. Cette dernière se doit de concevoir et de formuler clairement une politique de communication (re) connue par tous, *en affectant la gestion de la C.I. à la fonction RH de manière formelle, dans la structure organisationnelle*.

Nous affirmons, de par nos observations, que l'absence de cette politique impacte directement sur le processus de communication et ne permet pas de construire dans l'organisation, un système de circulation d'informations ascendant/descendant et transversal freinant ainsi « l'intégration d'une relation visant à rassembler les membres de la communauté organisationnelle¹ ».

¹ -Nicole Giroux,1994. « La communication interne : une définition en évolution »,Communication et organisation

Nos observations en milieu de travail indiquent clairement que la fonction RH ne joue et ne peut jouer ce rôle car sans moyens (ou peu) et sans ressources en profils de compétences, accentué par l'inexistence de missions spécifiques dédiés à la gestion de la C.I. Si l'information descendante existe (avec des lacunes), celle ascendante est quasiment absente.

L'expression du vécu du personnel est significative à cet égard et nous a interpellé « on nous écoute pas » « ici personne ne communique », « il y a mauvaise communication », « je ne suis pas au courant », « on manque d'informations »... révélant un véritable malaise socio professionnel et constituant un frein à tout projet de développement. Le personnel renvoie dans sa majorité, une image négative de son entreprise à travers le discours qu'il en fait et confirme, à travers ces verbalisations, le peu d'importance qu'accorde le management aux dimensions sociales de la C.I, notamment en termes de cohésion de groupes, de sentiment d'appartenance, et de reconnaissance de la contribution de chacun dans l'organisation.

La fonction RH reste une fonction stratégique, sensible, et partagée dans le sens où elle est en interface avec toutes les autres fonctions. On y retrouve, dans le cadre d'une structuration formalisée, trois types de communications :

- Communications descendantes permettant de;
 - Faire connaître les valeurs fondamentales de l'entreprise,
 - Conforter chacun dans son rôle dans l'entreprise,
 - Faire partager la vision de l'entreprise,
 - Faire adhérer au projet collectif de l'entreprise,
 - Faire connaître les règles communes,
 - Rassurer et prévenir sur la pérennité de l'entreprise.
- Communications ascendantes pour ;

- prendre connaissance du terrain par le management,
- Percevoir le climat social,
- Etre à l'écoute de suggestions d'amélioration,
- Transmettre ses compétences, son savoir-faire,
- Communications transversales afin de;
- développer le partage d'expériences,
- permettre l'interaction entre salariés, services...

L'implémentation et la pratique concomitante de ces trois types de communication amènent à adhérer à un projet partagé, et au sentiment d'appartenance du personnel, indispensable au bon fonctionnement de l'organisation.

Dans la majorité des cas cependant, l'information descendante reste prépondérante .En outre, le personnel au sein de la fonction RH, est absorbé par des taches administratives et non sur une le développement de la C.I visant l'amélioration de la gestion des ressources humaines pour la stimulation du potentiel humain par l'écoute des attentes et le feed bak qui en est attendu.

Il existe par ailleurs un paradoxe ; alors qu'un budget important est dédié à la publicité et au marketing (communication externe) l'on constate l'inexistence de structure / cellule ou chargé de la C.I .Or il est connu qu'on ne peut pas bien communiquer en externe si on ne communique pas bien en interne.

La fonction RH hérite donc de fait de cette mission sans les prérogatives lui permettant de construire un système de communication, de le mettre en œuvre et de le systématiser.

Nous notons ainsi que ;

- L'absence de compétences spécifiques en C.I au sein de la fonction RH ne permet pas de construire et de mettre en œuvre un système de C.I performant et permanent,
- le manque d'effectifs dans la fonction RH reste un handicap majeur ne permettant pas d'affecter un personnel dédié au développement de la C.I et de sa gestion,
- Les plans de formations n'incluent pas systématiquement des thématiques liées à la C.I aussi bien pour le personnel RH que pour les cadres des autres fonctions.

Par ailleurs, les supports communicationnels fonctionnels essentielles pour fédérer et motiver le personnel autour d'objectifs communs ne sont pas mis à jour sinon inexistantes.

Ainsi;

- Les différents imprimés liés aux procédures, aux instructions et aux consignes de travail si disponibles, ne sont pas actualisés dans la majorité des cas. L'information procédurale pour la réalisation des objectifs reste ainsi désuète¹ et fait l'objet de conflits latents intra et interservices.
- Les tableaux d'affichages se caractérisent par une mauvaise présentation de l'information parfois illisible/ incompréhensible et non actualisée.
- Le journal d'entreprise comprenant la charte, les objectifs et les différents événements de la vie de l'entreprise reste quasiment ignoré alors qu'il constitue un moyen d'information et de mobilisation essentiel du collectif du travail,

¹-Sauf pour la procédure achat qui reste réglementée et contrôlée.

- Quasi absence de l'entretien individuel : qui ne permet pas de construire, de consolider et de gérer la relation entre le personnel et sa hiérarchie par l'évaluation de l'activité et de l'écoute de ses attentes,
- La communication de proximité qui permet d' (ré) instaurer la confiance et la transparence et d'éviter ainsi toute distorsion du message notamment en période de changements, n'est pas pratiquée par les managers ou les cadres RH,
- La boîte à idées qui est conçue comme support d'écoute et de remontée d'informations reste absente,
- Le livret « accueil du nouveau » reste inexistant alors qu'il demeure un support indéniable d'intégration de la nouvelle recrue dans l'organisation et le collectif de travail.

Néanmoins l'information de gestion tels que reporting, rapports, bilans (hebdomadaires, mensuels, et annuels) sont édités régulièrement, parce que réglementaires, et constituent les principaux outils de pilotage du management.

Les réunions sous différentes formes telles que:

- CA¹,
- Conseils de direction,
- Conseils de coordination,
- Réunions d'interface entre structures, (département/service),
- Réunions (conjoncturelles) avec le partenaire social et comités HSE².

se tiennent régulièrement et compensent un système de communication défaillant. *Le nombre inconsideré de réunions non programmées*

¹ -Conseil d'administration

² -Hygiène ,sécurité &environnement ,

constitue un indicateur pertinent de la défaillance de la C.I et de ses canaux.

IV/ De la gestion de l'information :

Le troisième millénaire s'accompagne de bouleversements technologiques et économiques sans précédent .Avec l'avènement des NTIC¹, les frontières autant que les distances sont abolies. Les autoroutes de l'information et la mondialisation des échanges font du « village planétaire » une réalité caractérisée par une concurrence accrue dans tous les domaines. *Cette compétition a fait émerger « l'économie du savoir »*² (Paul R, 1997), qui ne peut être acquise que par la formation et l'existence d'un système de C.I performant .La nouvelle économie étant à haute densité technologique, savoir et information y acquièrent valeur d'armes stratégiques. De ce point de vue « La connaissance devient un actif stratégique pour les entreprises et sa circulation devient une opportunité de marchés pour des sociétés »³ (Yvon. P. C.N.A.M 2010).L'accessibilité à l'information par le personnel et la mise en place de canaux de feedback deviennent alors essentiels pour tout projet de performance et de compétitivité.

Sur un autre plan , à l'ère de « l'entreprise 2.0 » ou la gestion des flux d'informations est la règle, les PME/PMI visitées, n'instituent aucune plateforme pour développer des pratiques d'échanges d'informations (les réussites autant que les échecs) pour la capitalisation du savoir .A titre d'illustration la quasi-totalité des managers des PME/PMI n'ont pas de pages face books / twitter (ou autre..) pour établir une relation avec le

¹ -Nouvelles technologies de l'information et de la communication.

² -Paul ROMER, 1997, in « Le Monde » du 10 juin

³ -Yvon Pesqueux 2010 C.N.A.M. Du knowledge management à la société de la connaissance

personnel, faciliter la remontée d'informations, et canaliser les connaissances du personnel et de leurs collaborateurs.

L'organisation telle que structurée actuellement (centralisée) ne permet pas d'instaurer, « l'entreprise 2.0 » pour incarner comme le soulignait D.Olivier « une communauté de personnes interagissant ensemble dans le but de réaliser une performance économique durable reposant sur le capital humain. »¹ (2012).

Dans ces conditions, l'intelligence collective définie comme : « une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences »² (A.Turcotte Choquette M .A Parmentier, 2011) pourra difficilement se construire et se développer.

Décideurs et managers dans les PME/PMI devraient s'acheminer vers un système de C.I en se projetant vers l'instauration de l'entreprise 2.0 et aller ,comme le souligne B.Duperien (2001), vers « la mise en œuvre d'un ensemble de moyens permettant l'éclosion de dynamiques portées par les individus dans le but d'adapter l'entreprise aux enjeux de l'économie de la connaissance »³.

L'inutilisation de ces outils modernes aboutit à l'éparpillement des compétences qui ne pourront émerger que par « .. la multiplication des interactions et des relations de coopération entre les acteurs » (A.Baux, 2013)⁴.

Il semble que les managers dans les PME/PMI ne se sentent pas concernées par ces profondes mutations. Leurs organisations se caractérisent dans la majorité des cas par *une organisation pyramidale*,

¹- Daniel Ollivier :2012 Entreprise 2.0 : « une approche indispensable quand la conjoncture fait grise mine »

² -A.Turcotte Choquette M .A Parmentier, le Web 2.0 :2011

³- Bertrant Duperin:Des hommes , des entreprises ,des technologies 2001

⁴- A.Baux, :2013

taylorienne en se limitant à émettre (souvent mal) de l'information en se préoccupant peu de leurs incidences.

En outre, les principales caractéristiques d'une information restent souvent ignorées par ceux la mêmes qui les émettent .Alors quelle est;

- indispensable à l'efficacité opérationnelle quotidienne,
- essentielle à l'homogénéité de l'équipe et est intégratrice dans la réalisation d'objectifs communs,

et doit,

- circuler le plus possible, le plus rapidement possible,
- être traitée, et remise en circulation,
- être compréhensible par tous, cohérente et pertinente, nous constatons dans la pratique, l'inverse de ce qui en est attendu avec un recours quasi systématique à la demande d'informations et/ou à la clarification des informations reçues.

Une information exclusivement ascendante démotive les cadres et le personnel. Il y a donc nécessité d'instituer un feed-back, c'est-à-dire une réponse en retour, après traitement et enrichissement de l'information de gestion. La boucle du feed-back étant une obligation de réponse.

La méconnaissance (et/ou l'application) de ce principe reste l'un des grands problèmes du management. Il y a lieu également d'abandonner le mode de gestion de la communication qui repose exclusivement sur la réunion et *adopter le système du briefing* qui est (et reste) un espace de échanges et de discussions judicieux (formel ou informel), regroupant une partie ou la totalité des cadres d'une structure, d'une unité, ou d'une direction. On y communique des faits, ainsi qu'un résumé très synthétique des réalisations, de problèmes rencontrés et solutions envisagées et deviennent de fait, efficaces, opératoires, motivants et formateurs.

V/ Discussions :

Le défi à relever pour la fonction RH, sera de concevoir un système de C.I, intégré, adapté, et veiller à sa mise en œuvre en y apportant les correctifs en cours de mise en œuvre.

C'est une mission qui la place au centre de l'organisation. Elle est positionnée, de part son rôle, en situation relationnelle avec toutes les CSP¹ de l'organisation et doit mettre en œuvre une communication sociale et fonctionnelle dans le sens où elle véhicule aussi les orientations de la direction générale. Maillon précieux entre la hiérarchie et le collectif de travail, la fonction RH, jouera avec l'écoute et l'empathie dont le cadre RH fera preuve, un rôle de facilitateur dans la prise en charge des préoccupations exprimées par le collectif de travail.

L'intégration de profils de compétences tels que Psychologues /sociologues du travail dans la fonction RH devient alors essentielle. Leurs formations leur permettant effectivement de remplir ces missions jusqu'alors ignorés sinon relégués au second plan.

Si l'on reprend Levy Leboyer (2006)« L'objectif pour un psychologue du travail est finalement de concilier le besoin de rentabilité de l'entreprise avec le besoin d'épanouissement des individus »², l'on constate le dysfonctionnement de la fonction RH par l'absence de ces profils et donc de la difficulté (sinon de l'impossibilité) de réaliser des missions qui leur sont (naturellement) dédiées notamment en matière de C.I, d'écoutes et de réactivités en rapport aux attentes du personnel.

Nous soulignons que l'affectation de la C.I, à la fonction RH devraient être clairement définies par le management dans l'organisation en lui allouant ressources et budget. Elle sera alors en mesure de lever les lacunes en C.I,

¹- Catégories socio professionnelles .

²- Levy loboyer & col : les apports de la psychologie du travail ed d'organisation 2006.

et pourra entreprendre plusieurs actions menées en parallèle et en permanence.

Elle aura ainsi à communiquer, par le choix efficient de supports et de canaux, sur :

-La stratégie et projets de développement,

Dont l'objectif est de mettre à la disposition du personnel les principales informations sur le devenir projeté de l'entreprise à laquelle il appartient et lui permettre d'entrevoir sa place et sa contribution dans l'organisation. Car Il est reconnu unanimement, que tout collectif de travail a besoin d'être informé sur la situation de son entreprise -stratégie – développement- nouveaux produits –nouveaux marchés.

- Le plan annuel et budget :

Afin d'informer le personnel sur la réalisation de la stratégie à travers les plans annuels et les budgets ainsi que sur la contribution du personnel dans l'atteinte de ces résultats.

-Les tableaux de bord, rapports d'activités, réunions :

Pour informer les membres de l'entreprise sur l'évaluation de l'activité, sur son fonctionnement, sur l'état de réalisation des objectifs et sur les éventuels correctifs apportés au plan annuel.

- Les analyses :

Dont l'objectif est de recueillir, analyser et intégrer les éventuelles propositions émanant du collectif du travail sur le fonctionnement de l'entreprise par exploitation et interprétation du potentiel d'informations existant provenant de l'écoute du personnel (boite à idées, entretiens périodiques, espaces de discussions).

- Les normes relationnelles :

Pour mettre à la disposition des membres de l'entreprise les informations relatives, aux normes régissant les relations de travail, et les droits et obligations du personnel.

- Les récompenses :

Afin d'informer le personnel des résultats obtenus en mettant en exergue la présentation du personnel dont le résultat a été significatif.

- L'évolution de carrière :

Pour informer sur le statut actuel et futur du personnel, les normes/réglementations régissant sa carrière, ses promotions, et les modes de reconnaissances doivent être clairement communiqués.

Nous relevons à ce propos que peu d'informations sur les critères de mérite et de récompenses ne sont communiquées. La cause étant que le système d'évaluation des compétences et des performances est quasiment absent L'organisation ne prend pas en considération l'importance de ces catégories de messages ni « la cible » au sens de Lasswell¹(1952) Le personnel reste à la recherche (de bribes) d'informations qu'il reconstitue lui-même selon le moment et le contexte. *Ce qui a pour autres conséquences, rétentions /déformations de l'information et rumeurs provoquant malaises et conflits socio professionnels.*

Nous confirmons que la formation et le profil du personnel de la fonction RH sont insuffisants/inadéquats en rapport avec les missions attendues et que le statut dévolu à cette fonction par l'organisation, en termes de responsabilités/d'autorités et de clarification des missions, demeure un handicap majeur pour l'implémentation et le développement de la C.I.

La latitude la plus large doit être accordée à la fonction RH pour concevoir et mettre en œuvre un système de communication motivant et efficace pour réduire la frontière entre « le eux et le nous », ce qui

¹ -Harold Lasswell, 1952 « L'analyse du contenu et le langage»,

implique sensibilisation et formation spécifique en direction du personnel RH.

Par ailleurs il y a urgence à séparer la GRH de toutes les fonctions secondaires qu'on persiste à lui rattacher et qui l'étouffent : administration générale, gestion administrative du personnel, gestion des véhicules, des missions, des bons d'essence, de la sécurité, des moyens généraux... Ces taches accessoires accaparent toute l'attention et l'activité de la fonction GRH.

D'ou la priorité de recadrer (et d'encadrer) les missions de la fonction RH pour (re)construire sa structure dans l'organisation globale, autour d'outils de gestion -système de communication- adaptés, mais surtout mis en œuvre pour une meilleure adaptation / intégration/implication du personnel. Cette démarche permettra de réhabiliter la fonction RH dans ses principales et nobles missions d'acquisition, de stimulation de développement et de fidélisation des ressources humaines.

Le management devrait s'atteler enfin à manager les compétences collectives, par l'institutionnalisation de l'écrit : enregistrement des réussites et des échecs, de résolutions de problèmes, de retours d'expériences, mais aussi de création d'espaces de discussions et d'échanges qui devront construire la mémoire collective de l'entreprise, pour aboutir enfin à la formalisation de la C.I, et sa mise en œuvre.

VI/ En conclusion : Si l'on considère la communication comme une fonction partagée, des formations devraient cibler tous les cadres sur des thématiques liés aux techniques, supports et canaux de la C.I, ainsi que les modalités de circulation de l'information, étant conscients que, la qualité de la pratique managériale et l'atteinte des objectifs fixés, est fonction de la qualité de la communication.

Pour faire face à ces nouvelles missions, dans un contexte socioéconomique en pleine mutation (et menaçant), le programme de formation du cadre RH devrait nécessairement être revu en y insérant des contenus liés aux systèmes d'informations, à la communication, à la gestion RH, et l'utilisation des NTIC. Ces conditions indiquent clairement les nouvelles orientations attendues de la fonction RH avec plus de moyens en C.I et plus d'autonomie lui permettant ainsi une plus grande intégration à la stratégie de l'entreprise, au sens où elle met à son service des RH optimisées (en effectifs et en qualification). Le cadre RH pourra alors jouer pleinement son rôle dans une des fonctions les plus sensibles dans l'organisation.

Notons par ailleurs qu'à l'ère des NTIC la question de la circulation et de la transmission de l'information ne devrait plus (ou peu) se poser. Il s'agira, pour les PME/PMI concernées, en plus d'une (re)mise à niveau organisationnelle de la fonction RH, de veiller à développer à tous les niveaux l'accessibilité, la rapidité, la fiabilité et l'actualisation de la communication en termes d'informations opérationnelles, fonctionnelles et managériales.

La priorité pour le management de ces entreprises sera de formaliser les missions de la fonction RH en la dotant de compétences en psychologues/sociologues du travail et autres profils en systèmes de communication, pour concevoir gérer et améliorer le système de C.I. Cette démarche aura pour finalité d'intégrer un pôle « ressources communicationnelle » au sein de la fonction RH dans une perspective de développement durable des PME/PMI.

Il y a donc urgence pour le management des PME/PMI, d'implanter à tous les niveaux, un système de C.I outil absolument indispensable pour conduire les hommes à mieux connaître et se connaître dans

l'organisation « en transformant le rôle du cadre (notamment RH) vers moins de contrôle et plus de soutien, d'échanges et d'animation¹ ». (Persson, S. 2005).

Cela seul constitue la condition pour l'acquisition d'une *culture d'entreprise*, d'une dynamique de groupe au sens de R. Mucchielli² (2006) propre à assurer cohésion et synergie.

Car aujourd'hui, il n'est pas de secteur d'activité qui ne soit amené à intégrer, dans des délais de plus en plus courts, toutes les innovations et découvertes en matière de traitement et de circulation de l'information. Le succès d'une entreprise, est alors étroitement conditionné par sa capacité à implémenter, gérer, et développer un système de C.I, permettant à chaque membre de l'entreprise intégration, sentiment d'appartenance et adaptation au changement.

Bibliographie :

- E.Marc et D. Picard : Relations et communications Interpersonnelles, Paris, Dunod, (2000)
- Girin, Jacques, Beatrice Fraenkel, « la théorie des organisations et la question du langage » in langage et travail : communication, cognition, action, Paris, CNRS (2001).
- H. Mintzberg : Le management Voyage au centre des organisations Éditions d'Organisation, 1990
- Harold Lasswell, « L'analyse du contenu et le langage de la politique », Revue française de science politique, en ligne, n° 3 (1952).
- Hermel .P : Management participatif, ed d'organisation .Paris1988

¹ -Persson, S. (2005). Les représentations multiformes du changement.

² -Roger Mucchielli (2006), La Dynamique des groupes,

- Levy Leboyer, Claude Louche, Jean pierre Rolland RH : les apports de la psychologie du travail In tome I : Management des personnes ed d'organisation .2006.
- Nicole Giroux, « La communication interne : une définition en évolution », Communication et organisation, URL : <http://communicationorganisation.revues.org/1696> ; DOI .2012.
- Paul ROMER, in Le Monde », l'interview de professeur d'Économie à l'Université de Sandford (Californie). 10 juin 1997.
- Persson, S.. Les représentations multiformes du changement. Revue internationale de psychologie, 25, XI, 2005.
- Roger Mucchielli, (2006) La Dynamique des groupes, ESF, 1965, réed. 2006.
- Yvon Pesqueux C.N.A.M Du knowledge management à la société de la connaissance. Professeur titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation » revue C.N.A.M. « Du knowledge management à la société de la connaissance ». 2010.

Références internet :

- A.Baux, :2013 :L'impact des différents modèles de gouvernance sur les sociétés d'Assurances Mutuelles .Ecole nationale d'assurance, 2013, www.enass.fr
- A.Turcotte Choquette M .A Parmentier, le Web 2.0 :2011 Cahiers de recherche N° 11/02/2011, www.hec.ca/recherche_valorisation/cahiers_recherche/11-02.pdf
- Bertrant Duperin : Des hommes, des entreprises, des technologies 2001. <http://www.duperrin.com/2007/07/10/ma-definition-de-lentreprise-20/>
- Daniel Ollivier 2012: Entreprise 2.0 : " une approche indispensable quand la conjoncture fait grise mine »
- <http://www.journaldunet.com/management/expert/51024/entreprise-2-0>