

LA PROBLEMATIQUE DE LA GRH DANS LES PME : SPECIFICITES ET BESOINS

Saïd BALHADJ

Enseignant chercheur

Equipe de recherche en « Management et Audit des Organisations »

ENCG Tanger / Université Abdelmalek Essaâdi

e-mail : sbalhadj@yahoo.fr

Introduction

Les marchés ainsi que le monde du travail se transforment. Les entreprises doivent s'adapter à ces changements pour répondre à de nouveaux critères de compétitivité et de réussite. Le contexte économique se mondialise en même temps que se développent des micros marchés en raison d'une demande des consommateurs pour des produits et services spécifiques et de qualité. Les améliorations technologiques et la concurrence sont telles qu'elles poussent les entreprises à trouver des moyens d'être plus productives et efficaces : c'est une question de survie pour l'organisation.

Ces bouleversements ont des répercussions sur l'emploi ; ils modifient la nature des emplois, les exigences et les qualifications nécessaires pour les combler. Par conséquent, ces changements font ressortir l'importance des ressources humaines. En effet, la contribution du personnel aux succès de l'organisation est telle que les dirigeants se doivent de repenser leur façon de gérer cette ressource. Cela est d'autant plus vrai pour les petites et les moyennes entreprises en pleine croissance ainsi pour celles qui éprouvent des difficultés à recruter du personnel qualifié et à les retenir à leur emploi.

Une saine gestion des ressources humaines permet à l'employeur d'avoir une main œuvre satisfaite, motivée et créative pouvant relever les défis, innover, provoquer les changements et atteindre les objectifs fixés. L'employeur doit donc développer un climat de travail propice au partage de l'information et au travail d'équipe. Il doit donner un sens, une signification, une raison d'être aux changements pour que les employés modifient leurs façons de faire le travail. Si le personnel en est l'instigateur, ce sera un gage de succès. Les meilleurs atouts d'une organisation, ses vraies compétences ne se trouvent-elles pas à l'intérieur de chacun des individus qui la composent lorsqu'on leur permet de développer leur potentiel ? Car il faut le reconnaître, le succès d'une entreprise ne repose pas sur ce qu'elle prétend pouvoir faire, mais bien sur ce qu'elle fait.

A travers ce travail de recherche, nous avons trouvé nettement moins de travaux de recherche dans les PME que de travaux concernant les grands groupes. Cette particularité nous pose question. S'agit-il d'une difficulté d'accès aux terrains de recherche ?

Pour H. MAHE DE BOILANDELLE¹²², si paradoxalement il existe assez peu de publications, ce n'est peut être pas par manque d'intérêt de la communauté scientifique pour cet objet d'études, mais peut-être en raison des difficultés

¹²² Responsable de groupe de recherche en GRH à IAE de Montpellier

d'appréhension d'une part, et de la complexité du repérage de la GRH en PME d'autre part.

Cet article en partant d'un état des lieux concernant la pratique de la GRH dans les PME cherche à mettre l'accent sur l'un des freins majeurs à la croissance et à la compétitivité de nos PME à savoir les difficultés éprouvées par ces dernières à mener une GRH efficace et efficiente.

Il paraît donc nécessaire d'aborder la problématique sous un angle nouveau, en tentant le plus possible d'innover dans l'analyse et dans la recherche de solutions aux difficultés des PME en GRH. L'objectif de cet article se résume donc ainsi : à l'aide de la littérature récente, tenter d'identifier et de synthétiser les principales difficultés auxquelles sont soumis les dirigeants de PME dans la gestion de leurs ressources humaines, et les besoins qui en découlent.

I- La GRH dans les PME : une réalité spécifique

Selon une étude récente¹²³, les dirigeants de PME consacrent seulement 12,8% de leur temps à la gestion du personnel. Paradoxalement, 43% d'entre eux pointent la gestion du personnel comme étant l'activité soulevant le plus de difficultés. Autrement dit, c'est le domaine où les dirigeants rencontrent le plus de difficultés et éprouvent de plus en plus de besoins de Coaching et d'assistance.

Selon Yvon Gasse¹²⁴ la PME n'est pas un modèle réduit de grande entreprise. Elle obéit à des impératifs propres qui l'amènent ainsi à adopter des formes d'organisation et de gestion de ressources humaines qui doivent non seulement être adaptées à sa taille et à ses particularités, mais, aussi et surtout, répondre aux besoins et aux capacités de ceux qui la dirigent. C'est dans cette forte personnalisation de sa gestion que la PME prend toute sa distinction par rapport à la grande entreprise, mais aussi, une large partie de sa vulnérabilité et de sa dépendance vis-à-vis de ses dirigeants.

La gestion des ressources humaines (GRH) s'inscrit, depuis le début des années 80, comme une priorité de gestion dans toute organisation ; petite ou grande. Son importance ne cesse d'ailleurs de s'accroître dans une conjoncture de plus en plus compétitive et rationalisée à l'échelle mondiale, où l'avantage concurrentiel de base repose souvent sur la qualité et sur la productivité de la main-d'œuvre. Dans ce contexte, aucune organisation ne peut se permettre de négliger la gestion optimale de ses ressources, et cet exercice essentiel doit avant

¹²³ Etude exploratoire effectuée dans le cadre de la recherche doctorale auprès des petites entreprises dans la région Nord sous le thème « Le profil du Dirigeant de la petite entreprise et les pratiques GRH, essai de validation d'une grille de lecture »

¹²⁴ Y. Gasse, Gérer la croissance de sa PME, Presse inter Universitaire, 2000, Québec

tout s'appuyer sur une GRH dynamique, Proactive et adaptée à son environnement. Ce sont là les mots clés à retenir lorsqu'il est question de GRH dans une ère de mondialisation de la concurrence.

En outre, les années 1990 et 2000 laissent entrevoir un changement fondamental dans la structure socio-économique et industrielle de la plupart des pays en voie de développement, soit le déplacement de la main œuvre active vers des organisations de taille plus réduite, de fonctionnement plus flexible, dotées de capacités d'adaptation et d'innovation souvent supérieures aux grandes sociétés des décennies 60 et 70 : les petites et moyennes entreprises (PME). Ces organisations, inspirées des courants modernes de recherche d'excellence et de besoin d'autonomie entrepreneuriale, représentent depuis 1980 les seules entités créatrices d'emploi (+ de 85%). Conséquemment, on retrouve dans ces PME une proportion sans cesse croissante de la main œuvre, sans forcément y observer les mécanismes et les structures nécessaires à la gestion de ce personnel.

II- Les difficultés de gestion du personnel des PME

Quelles sont les difficultés vécues dans la gestion du personnel des PME ? Il faut bien saisir, dès le départ, que cette problématique ne peut être abordée comme on le fait en grande entreprise. Bien entendu, on pourrait prétendre que la GRH, originellement créée dans les grandes entreprises industrielles pour répondre aux problèmes engendrés par une main œuvre trop nombreuse, s'applique tout aussi bien en PME sans en modifier les approches. Mais les structures organisationnelles n'y sont pas de tout les mêmes. Les définitions de pouvoir, d'autorité et de décisions s'avèrent beaucoup plus imprécises dans les PME et leur vulnérabilité économique ne facilite pas la mise en place de politiques et de procédures en matière de GRH.

Au premier plan, on y constate l'omniprésence du propriétaire-dirigeant, qualifié d'entrepreneur (Patron) dans bien des cas, qui dirige son entreprise, incluant bien sûr ses ressources humaines. Au second plan, les PME marocaines se distinguent par la petite taille de leur établissement, en nombre d'employés (80% ne dépassent pas 200 salariés) tout comme en ressources disponibles (essentiellement financières), laissant très peu de possibilité à la prolifération de systèmes élaborés de GRH. En fin, on observe fréquemment une application très limitée de droit du travail, une précarité de l'emploi assez élevée, l'absence d'un mouvement syndical organisé, ce qui augmente d'autant le poids du dirigeant en gestion du personnel.

Partant de la littérature spécialisée récente, nous avons tenté d'identifier et de synthétiser les principales difficultés auxquelles sont soumis les dirigeants de

PME dans la gestion de leurs ressources humaines, et les besoins qui en découlent. La majorité des travaux examinés au niveau international comme au niveau national¹²⁵ confirme le manque de formalisation des pratiques et des procédures de GRH en PME, plus particulièrement dans les activités de recrutement et de sélection. Les analystes mettent aussi en évidence le défi constant pour plusieurs PME de trouver le personnel qualifié. L'absence de ressources suffisantes dans la majorité des cas rend difficile l'octroi de la PME de certains avantages et autres bénéfices auxquels son personnel aspire, l'omniprésence du propriétaire dirigeant complique parfois la GRH, soit par un manque d'objectivité, soit par des considérations familiales. Par ailleurs le peu de motivation et le manque d'engagement des employés ont été observés dans trop de PME. Tous ces phénomènes observés sont autant de variables qui influencent lourdement la qualité de la gestion des ressources humaines d'une PME et par conséquent sa performance et sa pérennité.

II-1 Les difficultés et besoins prioritaires des PME en matière de GRH

Les difficultés et besoins identifiés ont été d'abord, regroupés par pratique de GRH, donnant ainsi un large aperçu des nombreuses activités abordées. On peut aussi y entrevoir certains biais de notre analyse, causés par le peu d'intérêt accordé par les chercheurs à certaines pratiques de GRH en contexte de PME, notamment l'analyse des emplois, l'appréciation du personnel (évaluation du rendement), l'organisation du travail et la participation (sous toute ses formes).

Par difficultés, il faut comprendre tout obstacle (organisationnels, environnemental, légal, social...) qui empêche la mise en place d'une GRH structurée et efficace dans la PME. Par souci de clarté, les difficultés recensées par les différentes études se trouvent réparties en grand domaine de GRH et classées par ordre d'importance des difficultés.

1. Rémunération et avantages sociaux
2. Sélection et accueil
3. Formation et développement
4. Recrutement
5. Planification des ressources humaines
6. Organisation et participation
7. Appréciation du personnel

¹²⁵ Les différentes enquêtes réalisées par la CGEM, DIORH et l'AGEF

8. Analyse des emplois

Avant de mener une analyse plus détaillée des principales difficultés en GRH rencontrées par les PME marocaines, il est opportun de s'arrêter sur les principales causes retenues à l'issu des différentes études de la GRH en PME :

a- Faibles formalisation des politiques, procédures et pratiques de GRH.

Si on partant d'une approche grande entreprise des pratiques de GRH, cette vision GRH peu ou pas formalisée pourrait constituée l'handicap majeur d'une PME, mais lorsque on constate la faible formalisation de l'ensemble des pratiques de gestion dans les PME, ce constat souligne plutôt le manque d'expertise associé à l'établissement des activités de GRH.

b- Limités des ressources financières, matérielles et humaines. De loin le plus souvent mentionné par les responsables, ce problème fondamentale et chronique des PME ne peut être rattaché uniquement à la GRH puisqu'il s'applique à l'ensemble des activités organisationnelles de la PME. Les solutions ne sont pas des plus simples, bien que l'aide accordée par les programmes publics¹²⁶ puisse diminuer l'acuité de cette difficulté majeure.

c- Manque global d'expertise dans les méthodes et techniques de GRH.

De loin le thème de difficultés le plus concret parmi les trois premiers, le manque d'expertise en GRH est aggravé par l'absence d'un responsable du personnel dans la majorité des PME. Ces difficultés paraissent étroitement liées aux questions de délégation, abordées au point suivant. Quant aux interventions concrètes, ce thème ouvre le plus grand nombre de possibilités car il peut être atténué par une conscientisation et une formation appropriée au contexte particulier de chaque PME, avec l'aide, entre autre, d'un consultant en GRH ou par l'embauche d'un responsable du personnel à temps partiel ou à temps plein.

d- Forte centralisation autour du propriétaire-dirigeant et difficultés de délégation. Problème structurel fondamental des PME marocaines, ce thème touche à l'un des freins au changement les plus difficiles à négocier au sein des PME. Il s'agit de l'omniprésence du propriétaire Dirigeant dans toutes les facettes de son entreprise et particulièrement dans celle de la GRH. Il s'agit aussi des problèmes, parfois aigus, de délégation des tâches liées à la gestion du personnel lorsque l'entreprise atteint une taille plus considérable. En fait, cette transition permet parfois d'observer une dispersion des responsabilités de GRH entre les mains de différents intervenants (propriétaire, assistante de direction, contremaître...)

¹²⁶ Programme de soutien public au processus de mise à niveau des entreprises PME/PMI mis en place via l'ANPME

e- Attitudes négatives et résistances aux changements de la part du personnel et du dirigeant. Encore ici, il s'agit d'un blocage humain universellement connu face auquel on ne peut intervenir que par une conscientisation et une formation progressive et soutenue. Les solutions à ces difficultés ne peuvent être envisagées que par un plan global de développement des RH et d'aide aux PME, et non par la simple réalisation d'activités à saveur pédagogique.

II-2 Mise en commun des difficultés recensées

Les travaux empiriques ont mis l'accent sur la faible formalisation des politiques et procédures en GRH, plus particulièrement dans les activités de recrutement et dans le processus de sélection lui-même. Ce relevé a également rappelé les limites de toutes sortes dans les diverses ressources nécessaires au bon fonctionnement des PME, limites qui se retrouvent surtout dans le défi constant de trouver du personnel qualifié. Elles font en sorte que les PME ont beaucoup de difficultés à offrir les avantages sociaux et autres bénéfices aux

III- La GRH en PME : une priorité de gestion

Plusieurs difficultés et besoins ont jusqu'ici été mis en évidence. Les travaux de plusieurs auteurs ont fourni le matériel de base aux diverses énumérations présentées dans cet article ; le recensement d'études empiriques et la lecture de quelques écrits de spécialistes ont procuré tout le matériel nécessaire à cette fin. Aout

L'analyse a permis de répartir les diverses difficultés selon la classification standard des pratiques de GRH

Notre démarche n'a cependant pu faire appel à un examen suffisant de toute la problématique de la gestion concrète des ressources humaines dans les PME. Des conventions avec quelques collègues proches de la gestion des PME et nos expériences personnelles nous incitent à mentionner certains autres aspects non couverts ici. Il s'agit des priorités identifiées dans le discours ; elles sont tout aussi réelles que les précédentes.

III-1 Les priorités des écrits : délégation, formalisation, rareté des ressources

Les difficultés les plus importantes que vivent les dirigeants de PME découlent de la relative nécessité de formalisation de leur gestion. A nouveau, nous ne prôtons pas une formalisation excessive car la flexibilité, surtout dans les plus petites entreprises, constitue un atout indéniable, une force. Elle favorise une atmosphère plus conviviale que celle que l'on retrouve dans une grande entreprise.

On peut donc proposer au dirigeant l'atteinte d'un objectif souhaitable : trouver le juste degré de formalisation dans la planification de ses ressources humaines et la conduite des diverses pratiques de GRH.

Il semble par ailleurs fort connu que les PME, et plus particulièrement les Petites Entreprises « PE », souffrent d'un manque parfois chronique de ressources financières. Cette réalité apparaît constamment dans les écrits ayant traité du présent champ d'intérêt. Malheureusement, même une bonne GRH ne peut changer cette situation contraignante. Les dirigeants de PME doivent améliorer leurs capacités à bien choisir leurs employés et à les rémunérer selon leurs compétences. Serait-il souhaitable d'offrir une rémunération comparable à celle qu'accordent les grandes sociétés et les organismes publics ? Une bonne gestion du personnel permettrait de suggérer des solutions possibles à ces questions essentielles.

L'entrepreneur est partout dans l'entreprise. L'élément intéressant de cette affirmation réside dans le fait qu'une PME a toujours une âme qui se manifeste partout. Cependant, il en résulte quelquefois un malaise chez ses collaborateurs et employés qui nuit au bon fonctionnement de l'entreprise. Le dirigeant de PME doit comprendre que son rôle évolue à mesure que croît son entreprise. Il doit apprendre à laisser la place aux autres pour mieux réussir lui-même ses nouvelles tâches.

Ce sont là les besoins qui ont été le plus souvent identifiés ou qui sont apparus les plus cruciaux. Il ne faudrait toutefois pas les considérer comme très distants des autres besoins

III-3 Les priorités du discours : Motivation et relations du travail

La recension approfondie des études retenues n'a malheureusement pas permis de relever tout ce qui se passe dans une PME et qui a une incidence sur la GRH. Ainsi, quelques aspects fondamentaux de la gestion en général ont été peu abordés. De plus, les travaux effectivement examinés accordaient peu de place aux aspects en question. Ne pas les soulever constituerait une lacune importante dans une réflexion sur la problématique de la GRH dans les PME. Il s'agit des préoccupations relatives à la motivation du personnel et à la gestion des relations du travail.

Tout dirigeant a besoin de la collaboration de tous ceux et celles qui travaillent avec lui. On se plaît à le répéter : la principale richesse de l'organisation, c'est la ressource humaine. Si celle-ci est peu motivée au travail, si elle n'y trouve pas une « réalisation de soi », même minimale, ou si elle n'a pas à cœur, jusqu'à un

certain point, la réussite de l'entreprise, la gestion deviendra extrêmement ardue ; les risque de conflit sont d'ailleurs constants et incontournables.

Trop de travailleurs n'aiment pas leur travail, tout comme ils détestent l'entreprise qui leur fournit un emploi et un gagne pain. Trop de dirigeants de PME ne trouvent pas les bons moyens pour susciter l'intérêt chez leurs employés. Les deux groupes sont évidemment en cause. De plus, les circonstances, tant sociales qu'économiques, ainsi que les conditions de travail ont une forte incidence sur la gravité des situations. Le manque de motivation et de désir d'engagement envers l'entreprise constituent un défi majeur à tout dirigeant de PME. Ceux qui désirent véritablement contribuer au progrès social et économique pourraient y accorder une nouvelle attention.

La gestion des relations du travail, même dans son sens large, a peu été abordée dans notre analyse. Le dirigeant de PME est cependant souvent désarmé vis-à-vis des conflits de travail, de l'arrivée d'un syndicat et de la formalisation des rapports employeurs employés. On sait combien de PME ont disparu à la suite de tels conflits. Pour nombre de dirigeants, l'arrivée d'un syndicat signifie la fin de la communication et des rapports informels. Les dirigeants d'entreprises non syndiquées craignent l'éventuelle accréditation. Bien que les conseillers en relations du travail affirment que la présence d'un syndicat clarifie les rapports et qu'elle rend la gestion plus transparente et professionnelle, il n'en demeure pas moins que le défi des relations du travail reste entier pour la direction d'une PM. Malheureusement, les PME sont soumises à un code du travail sans nuances. De plus, la plupart des dirigeants de PME ne sont pas très ouverts à une plus grande transparence et à la participation des employés aux décisions importantes. Il faut aussi ajouter que la mentalité, soit fortement militante, soit tout à fait irréaliste de certains travailleurs, ne facilite en rien la tâche. Quelles sont les meilleures formules ? Nos sociétés ne les ont pas encore trouvées pour leurs entreprises et, surtout, elles ne les ont pas encore trouvées pour les PME. Les a-t-on suffisamment cherchées ? En réalité, plusieurs voies de solution peuvent encore être élaborées.

III-4 Atteinte d'un juste équilibre : flexibilité et formalisation

Nos principales conclusions confirment en grande partie les propos des théoriciens de la PME

La GRH s'avère insuffisamment formalisée en PME, bien que la formalisation ne soit pas toujours essentielle, ni bénéfique ; les contraintes financières ne permettent pas les investissements adéquats dans cette ressource vitale ; le propriétaire dirigeant joue un rôle de pivot central en PME et conditionne toutes les pratiques en GRH. L'analyse met aussi en évidence la difficulté, pour beaucoup

de PME, de trouver du personnel qualifié et souligne les réticences de nombreux dirigeants à faire de leurs plus fidèles de collaborateurs de véritables partenaires.

Notre objectif visait à identifier les principaux problèmes des PME en matière de GRH et, du même coup, en améliorer la situation.

La PME représente beaucoup plus qu'une foule de problème. La PME est flexible, moins anonyme, elle encourage les relations personnelles, assure le progrès individuel et collectif, favorise le sentiment d'appartenance, permet au chercheur d'observer l'ensemble d'une organisation, etc. Nous tenons fermement à le rappeler. D'ailleurs, plusieurs grandes entreprises cherchent aujourd'hui à reproduire chez elles les mentalités et les fonctionnements propres aux PME.

Cette étude repose principalement sur des travaux publiés par d'autres auteurs. Nous avons essayé de respecter les résultats obtenus mais, comme il a été indiqué précédemment, peu d'auteurs fournissent une quelconque liste des difficultés et des besoins en GRH. Nous avons dû lire attentivement leurs publications pour découvrir les problèmes qu'ils avaient identifiés et discutés. Il s'agit donc d'une interprétation des réflexions fournies par ces chercheurs. Nous devons évidemment en accepter l'entière responsabilité.

Pour différentes raisons, nous avons été contraints d'exclure des aspects importants de la gestion des PME. Ainsi, les rapports collectifs et individuels du travail ont été peu mis en évidence ; plusieurs pratiques déficientes auraient certainement été décelées si ces thèmes avaient été inclus dans cet examen.

Conclusion

Si, dans les grandes entreprises, la gestion des ressources humaines est structurée et dirigée par une personne, le responsable des RH, dans les petites et moyennes entreprises, c'est généralement le propriétaire dirigeant ou un de ses adjoints qui assure la fonction RH. Peu ou pas formés dans ce domaine, les dirigeants de PME/PMI ne se préoccupent de la gestion des hommes que ponctuellement, lors d'un recrutement, d'une crise ou des demandes d'augmentation annuelles. Ils sont pourtant de plus en plus conscients de la place qui doit être donnée à ce volet de leur fonction, la recherche de la rentabilité passant par la performance individuelle et collective de leurs salariés.

La GRH constitue indéniablement une fonction essentielle dans toute PME, mais on ne lui a certainement pas accordé suffisamment d'importance dans le passé. Bien géré ses ressources humaines, c'est reconnaître la valeur de ses collaborateurs les plus immédiats. Aucune entreprise ne peut survivre et croître sans poursuivre un tel objectif, et cet objectif doit représenter une priorité fondamentale pour toute

PME qui désire réussir sur un marché local et national. Elle n'a aucun autre choix si elle veut devenir une PME de classe mondiale.

En effet, à travers ce travail nous avons tenté d'approcher une problématique structurelle qui a suscité jusqu'à présent peu d'attention de la part des chercheurs marocains dans le domaine des PME/PMI. Il s'agit là de la fonction RH et sa contribution à la performance globale comme l'un facteur clé de succès sur lequel une PME peut fonder sa stratégie concurrentielle à moyen et à long terme.

Les conditions d'existence et les problématiques des PME ne sont toutefois pas statiques : elles changent en nature et en importance au cours des années. De plus, cette identification des principales difficultés vécues par les PME en matière de GRH comporte de multiples autres limites. Les causes sous-jacentes aux difficultés de gestion du personnel en PME sont peu exposées ; il aurait fallu diagnostiquer directement des entreprises marocaines sur leur propre terrain. Ce compte rendu constitue toutefois un point de départ fondamental à la poursuite de tout travail sur le sujet. Les nouvelles initiatives peuvent maintenant prendre l'une ou l'autre des voies suivantes : 1° la vérification d'hypothèses ; 2° la constitution de cas d'entreprises PME en GRH.

Bibliographie

- 1- Blais, R. 1999. Les RH : l'atout concurrentiel. Québec : Presses Inter Universitaires.
- 2- Evans, M et Forgues, B. 2004. Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe : de l'identification à la coopération, revue management vol 7.
- 3- Mourji, F. 2001. Evaluation du secteur des PME au Maroc dans le cadre du programme EMPRETEC Maroc, Juin.
- 4- Delferrière, D. 2005. Difficultés et écueils dans l'analyse des besoins de formation au sein des petites entreprises, Séminaire SIAMT du 27 janvier.
- 5- Richer, F. et St-Cyr, L. 2001 La planification de la relève dans les P.M.E., revue gestion, volume 26, n°2.
- 6- Flament, F. 2006. La stratégie et la Gestion des Ressources Humaines en PME Familial, Mai, Chaire de recherche en sur les enjeux socio organisationnels de l'économie et du savoir, Canada
- 7- DEFÉLIX, Ch. 2002. La gestion des compétences dans la stratégie de croissance d'une PME innovante, 6° Congrès international francophone sur la PME - Octobre - HEC - Montréal
- 8- Gasse, Y. 2000. Gérer la croissance de sa PME, Presse inter Universitaire, Québec.
- 9- Torrès, O. 1998. PME – De nouvelles approches Éditions Economica, Paris.

- 10- TORRÈS, O. 2001. Les divers types d'entrepreneuriat et de PME dans le monde, management international, N°6
- 11- Chevallier, A, Coiffard, M et Guillaume, W. 2005. Gestion RH des PME/PMI : Guide pratique du dirigeant édition Liaisons, Collection : Entreprise & Carrières, Paris