

Orientations stratégiques en termes de formation et développement des compétences.

Strategic directions for training and skills development.

MAHIR Fatima Zahra

Enseignante chercheuse

Institut Supérieur d'ingénierie et des Affaires (ISGA) Casablanca

Date de soumission : 01/03/2025

Date d'acceptation : 14/04/2025

Pour citer cet article :

MAHIR F. (2025) «Orientations stratégiques en termes de formation et développement des compétences», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 2 » pp : 193 - 206

Résumé

Les courants théoriques les plus récents convergent vers le fait de considérer l'organisation comme un système ouvert sur l'extérieur. Il nous semble possible et important d'appliquer ce mode de pensée à la formation, en appréhendant celle-ci au travers d'une approche systémique. Dans le cadre de cet article, nous adoptons ce type d'approche non pas pour analyser l'organisation en tant que système, mais l'un de ses sous-systèmes : *le système de formation*.

Plusieurs auteurs ont appréhendé le processus de développement d'une formation à l'aide d'une approche systémique. Ils ont ainsi tenté d'identifier les différentes étapes de ce processus et leurs interrelations. L'acteur de la formation est donc investi d'un rôle dans le système de formation. Est donc acteur de la formation, toute personne, physique ou morale, interne ou externe au système, agissant dans, avec ou pour le système. L'objectif de cette recherche est de présenter un aperçu littéraire, d'une part, sur la notion de l'orientation stratégique comme élément de la réflexion stratégique dans les entreprises et d'autre part à analyser l'orientation stratégique des entreprises, particulièrement, en termes de formation et développement des compétences. En essayant d'identifier les leviers permettant de s'aligner avec les besoins organisationnels à travers la typologie des 3P.

Mots –clés : Approche systémique ; le système de formation ; acteur de la formation ; orientations stratégiques ; formation et développement des compétences.

Abstract

The most recent theoretical trends are converging on the idea of considering the organization as a system open to the outside world. We believe it is both possible and important to apply this way of thinking to training, using a systems approach. In this article, we adopt this approach not to analyze the organization as a system, but one of its sub-systems: the training system.

A number of authors have taken a systems approach to the training development process. They have attempted to identify the different stages of this process and their interrelationships. The training actor is thus invested with a role in the training system. A training actor is therefore any person, physical or moral, internal or external to the system, acting in, with or for the system.

The aim of this research is to present a literary overview, on the one hand, of the notion of strategic orientation as an element of strategic thinking in companies and, on the other, to analyze the strategic orientation of companies, particularly, in terms of training and skills development. The aim is to identify the levers for aligning with organizational needs, using the 3P typology .

Keywords: Systemic approach ; the training system ; the training actor ; strategic directions ; training and skills development.

Introduction

La discipline de la stratégie a vu le jour avec (Chandler, 1962) puis avec (Ansoff, 1968). Pour Chandler, la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation de ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs. La stratégie concerne tout autant la petite que la grande organisation, qu'elle soit du secteur public ou privé.

La stratégie d'affaires est un concept qui a suscité l'intérêt des chercheurs, tout comme celui des praticiens. En effet, l'engouement des auteurs pour la stratégie s'est traduit essentiellement par la multiplication des travaux et le développement d'une multitude de définitions. Ainsi, selon (Porter, 1980) la stratégie d'affaires permet de créer un avantage concurrentiel pour l'entreprise. Alors que d'après (Hambrick, 1983) elle est considérée en tant que « modèle dans un flux de décisions qui: (a) guide l'alignement de l'organisation avec son environnement et (b) détermine la politique interne et les procédures ».

D'une manière générale, la stratégie d'affaires constitue une forme de réponse de la part de l'entreprise à son environnement. Étant donné que les firmes opèrent dans un environnement de plus en plus complexe, ces dernières optent souvent pour une stratégie agressive, ce qui permettra d'accroître leur compétitivité grâce à la recherche constante de nouveaux produits et marchés ainsi que le développement d'un leadership technologique (Raymond et *al.*, 2005).

L'alignement des stratégies de formation avec les objectifs de développement des entreprises est un enjeu clé pour renforcer leur compétitivité. Dans un environnement économique en constante évolution, les organisations doivent s'adapter aux nouvelles exigences du marché en développant les compétences de leurs employés. Pour cela, il est essentiel d'adopter une approche stratégique où la formation ne se limite pas à un simple outil d'acquisition de savoirs, mais devient un levier de performance.

Ainsi, notre problématique peut être formulée comme suit : Comment les entreprises peuvent-elles aligner leurs stratégies de formation avec leurs objectifs de développement pour améliorer leur compétitivité ?

Les entreprises doivent identifier les compétences critiques nécessaires à leur croissance et concevoir des programmes de formation ciblés.

Nous avons adopté une approche méthodologique se basant sur la revue de la littérature. Cette démarche repose sur l'analyse approfondie de travaux académiques et d'études de cas permettant d'identifier les meilleures pratiques en matière de développement des compétences. En examinant les modèles théoriques existants, nous visons à dégager une vision globale des

stratégies mises en œuvre par les organisations pour renforcer leur compétitivité à travers la formation.

Cet article s'articule autour de deux axes, le premier point présente l'orientation stratégique¹ dans les entreprises, d'une manière générale. Le deuxième point concerne l'orientation stratégique des entreprises en termes de formation et développement des compétences.

1. Le concept de l'orientation stratégique dans les entreprises

1.1 L'orientation stratégique : aperçu théorique.

Face à un environnement de plus en plus instable et fluctuant (ouverture des marchés, intensification de la concurrence, l'essor technologique, ...), l'entreprise devient incapable de s'y adapter. Il devient impossible de prévoir les événements futurs, ce qui oblige les dirigeants à réviser leur stratégie, leur structure et leurs processus d'affaires.

Comme l'énonce (Mintzberg, 1994) les définitions de la stratégie sont plurielles et ne peuvent se limiter à un seul sens. Cependant, plusieurs auteurs comme (Miles & Snow, 1978 ; Porter, 1980) définissent l'orientation stratégique comme étant l'approche globale, choisie par une entreprise, des marchés existants et particulièrement des opportunités de marchés nouvelles ou potentielles. Ainsi, l'orientation stratégique des entreprises est appréhendée comme un comportement particulier, la tendance pour une organisation à découvrir, développer et maintenir un ensemble de réponses appropriées à différentes situations environnementales. Certains chercheurs considèrent l'orientation comme une représentation de la culture d'une organisation qui dirige son interaction avec son environnement (Noble et al. 2002), d'autres la considèrent comme des mécanismes d'adaptation (Hakala, 2011).

D'une manière générale, l'orientation stratégique est souvent définie dans la littérature comme étant un élément critique pour le succès ou l'échec d'une organisation. D'après (Cadet et al., 2008), l'intention stratégique est un comportement stratégique qui découle d'une vision ambitieuse face à un environnement instable caractérisé par un accroissement de l'intensité concurrentielle et des comportements imprévisibles et non compréhensibles, les modèles stratégiques classiques basés sur l'adaptation et la position ne sont plus compatibles à ce nouveau contexte. Les stratégies centrées sur l'intention et le mouvement sont alors les plus appropriées à un environnement totalement ouvert.

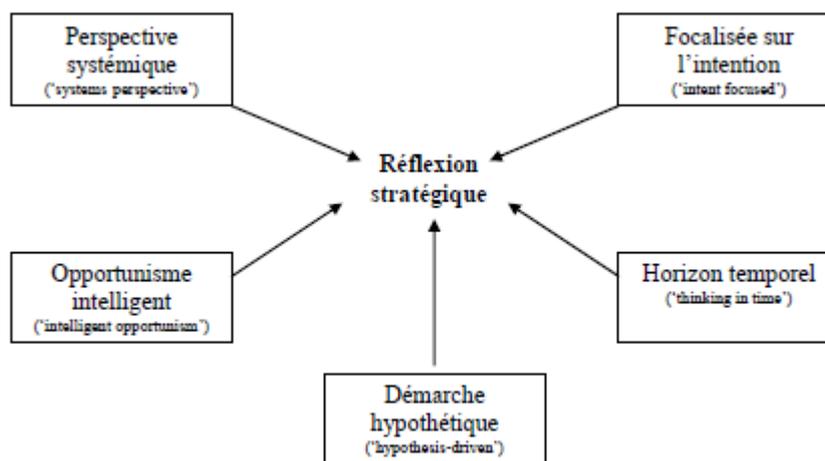
¹ Ou « axes stratégiques ».

1.2 L'orientation stratégique : élément de la réflexion stratégique

L'orientation stratégique ou l'intention stratégique figure dans le modèle de (Liedtka, 1998) comme une des cinq éléments constituant la réflexion stratégique (voir figure 1), à savoir :

- ✓ la perspective systémique ;
- ✓ l'opportunisme intelligent ;
- ✓ l'intention stratégique ;
- ✓ la démarche hypothétique ;
- ✓ et la perspective temporelle.

Figure 1 :Le modèle de la réflexion stratégique



Source : (Liedtka 1998)

La perspective systémique vise à incorporer la réflexion stratégique dans un corpus de connaissances globales de l'éco-système économique dans lequel l'organisation prend place : « un penseur stratégique a un modèle mental de l'ensemble des éléments de la création de valeur, et en comprend les interdépendances » (Liedtka, 1998). En contextualisant les problèmes rencontrés, la perspective systémique permet d'adapter nos modes de pensée aux besoins actuels de l'entreprise et d'anticiper ceux de demain pour mieux y répondre.

L'opportunisme intelligent se réfère aux comportements opportunistes nécessaires pour pouvoir suivre les évolutions environnementales. Le processus de réflexion stratégique doit également s'inscrire *dans le temps* et s'appuyer sur une intention stratégique : la réflexion stratégique doit être enracinée dans l'histoire de l'entreprise et de l'environnement, elle doit comprendre les ressources, succès et erreurs passés pour rendre pertinente et cohérente l'intention stratégique aux yeux des membres organisationnels.

L'intention stratégique a en effet vocation à montrer le chemin aux penseurs stratégiques, à leur indiquer quelle direction semble la plus prometteuse en terme de développement stratégique. Enfin, le processus de réflexion doit être basé sur la formulation et le *test d'hypothèses* pour faire ressortir les solutions créatives : « La réflexion stratégique est à la fois créative et critique [...]. Le processus par lequel nous évoluons vers ce futur est un processus expérimental, qui utilise nos meilleures réflexions créatives pour proposer et configurer les options, et nos meilleures réflexions critiques pour les tester » (Liedtka, 1998).

2. L'orientation stratégique en termes de formation et développement des compétences.

« Parce qu'elle facilite les changements technologiques et organisationnels, parce qu'elle est bien souvent le passage obligatoire d'une démarche qualité, la formation est devenue une préoccupation majeure de la Gestion des Ressources Humaines » (S. Guerrero & Sire, 1999). La formation est considérée, depuis longtemps, comme un puissant levier permettant le développement des compétences du personnel et l'amélioration de la performance organisationnelle. Plusieurs chercheurs ont essayé d'apporter des définitions à la formation :

- ✓ Pour (Sonntag, 1994), la formation est un moment dédié à l'acquisition de compétences, souvent sous la forme de stages. Cette définition se concentre donc sur l'action de formation formalisée.
- ✓ (Hamblin, 1974) ² propose une définition élargie en considérant « toute activité qui tente délibérément d'améliorer la compétence d'une personne dans un travail ».
- ✓ Pour (Savall & Zardet, 1995) la formation du personnel correspond à l'ensemble des compétences acquises par celui-ci, tant dans le cadre de la formation initiale, de la formation continue que de leur expérience professionnelle.

En guise d'essai de synthèse, nous pouvons reprendre la définition proposée par (Larouche, 2006) qui définit la formation en milieu de travail comme « *Un ensemble d'activités généralement de courte durée, destinées à l'acquisition et à l'amélioration des connaissances techniques et pratiques nécessaires à l'exercice d'une fonction ou d'un emploi et visant à rendre l'employé plus apte à effectuer son travail au sein d'une organisation* » (p. 20).

² any activity which deliberately attempts to improve a person's skill in a job ».

2.1 Les objectifs et finalités de la politique de formation : La typologie des 3P

Pour définir ce qu'est une politique de formation, nous pouvons reprendre la définition de (Meignant, 2006) : une politique de formation est un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel, et une relation positive avec son environnement. Elle exprime une volonté, exprimée par la direction générale, et engageant toute l'entreprise, portant sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de gestion de la formation, et, par extension, de gestion des compétences.

La politique de formation, comme toute politique RH, est une déclaration d'intentions (Berthelette, 2004), un cadre général d'action.

Pour (Parmentier, 2008) les objectifs de la politique de formation « sont déterminés à partir de la stratégie de l'entreprise, de la gestion des ressources humaines et de la GPEC qui en fait partie ». (Meignant, 2006) propose d'avoir recours à la typologie des 3P (performances, projets, parcours), comme le montre le tableau 1, afin de lister ces différents objectifs.

Tableau 1 : Une typologie des objectifs d'une politique de formation

Finalité	Objectif	Objet
Performances Perfectionner les compétences des salariés pour développer les performances individuelles et collectives	Performances individuelles dans l'emploi (perfectionnement individuel)	Formations d'adaptation à l'emploi fréquentes et proposées dans le cas d'un changement limité du métier considéré ou lors de l'identification d'un point faible du salarié dans la maîtrise d'une compétence nécessaire à l'exercice de son métier.
	Performances de l'unité de travail (perfectionnement collectif)	Formations collectives visant à développer des compétences qui permettront l'atteinte d'objectifs de progrès établis.
Projets Rendre possible ou faciliter les différents projets ou investissements par la formation du personnel qui va y contribuer	Réussir un investissement	Formations pour accompagner un investissement, en assurer l'utilisation, en faciliter la maîtrise, le rentabiliser au plus vite et éviter des risques.
	Réussir un changement d'organisation	Formations pour développer des compétences chez les employés et les managers afin d'accompagner l'évolution de l'organisation du travail.
	Favoriser l'évolution des métiers	Formations articulées avec la gestion de l'emploi afin d'assurer, les flux d'accès aux métiers de l'entreprise par des personnes formées.
	Faire évoluer la structure de qualification	Formations visant à requalifier une part importante du personnel afin de maintenir et développer leur employabilité.

Parcours Servir le parcours professionnel des employés	Les formations d'insertion	Formations des nouvelles recrues favorisant leur intégration et leur permettant de mieux appréhender l'entreprise et son contexte.
	La promotion	Formations internes ou externes visant à accompagner les salariés bénéficiant d'une promotion.
	Mobilité interne	Formations visant à faciliter la mobilité interne, qu'elle soit individuelle ou collective, fonctionnelle ou transversale.

Source : d'après Meignant (2006, p. 55-70).

Les besoins en formation existent indépendamment de l'individu, soit pour des raisons externes (la réglementation, les marchés, la technologie, etc. changent), soit par l'effet de décisions internes.

C'est la conscience du besoin qui varie selon les individus. Une première responsabilité conjointe des managers et des professionnels RH est donc d'élargir la conscience du besoin, en informant en temps utile les salariés sur l'évolution des métiers, des organisations, etc., pour qu'ils soient acteurs de ces évolutions au lieu de les subir.

Globalement, l'analyse des besoins peut se situer à quatre niveaux.

2.1.1. Les besoins de formation d'un salarié liés à son emploi actuel

Selon (Peretti, 2012), les démarches d'entretien professionnel annuel entre le manager et le salarié, longtemps limitées aux seuls cadres, tendent à se généraliser à l'ensemble du personnel. Cet entretien est généralement structuré pour permettre d'évaluer la période passée, fixer des objectifs pour l'avenir, et identifier les moyens à dégager pour la réussite de ces objectifs, parmi lesquels la formation.

La manière dont cet entretien se déroule, la pertinence et la précision des objectifs fixés sont des éléments essentiels de motivation, et donc de réussite. L'approfondissement des questions liées à la compétence prend dans ce cadre une importance particulière.

Dans les entreprises qui ont produit des référentiels de compétences des emplois, les managers disposent d'une base solide pour évaluer les besoins de perfectionnement professionnel. Ceux-ci résultent d'écart éventuels entre les compétences requises par l'emploi et les compétences réelles du salarié.

Les formes des référentiels sont assez diverses. Ils comportent le plus souvent une liste de savoir-faire techniques qui doivent être absolument maîtrisés, une liste de compétences complémentaires souhaitables (permettant la polyvalence, la prise en charge de missions

particulières, le traitement de données, etc.) et un socle de compétences plus génériques, non spécifiques à l'emploi, mais importantes (initiative, autonomie, capacité de communication, etc.).

Concrètement, un échange aura lieu entre le salarié et son manager lors de l'entretien, pour identifier les points forts et les points à développer en termes de compétences, sur la base de ce référentiel.

2.1.2 Les besoins de formation découlant de risques d'inadaptation

Les projets, s'ils nécessitent des personnes compétentes pour les faire vivre, présentent aussi éventuellement des risques pour des personnels dont l'emploi va être transformé, voire supprimé. Nous pouvons multiplier les exemples. Les factures fournisseurs jusque-là traitées manuellement, vont être numérisées.

2.1.3 Les besoins de formation liés à la réussite de projets

Si l'entreprise lance un nouveau produit, un nouveau service, se réorganise, ouvre une agence, un magasin, un entrepôt, un atelier, il lui appartient de définir les besoins de compétence des personnes qui vont travailler dans ce contexte, et de monter en temps utile les formations appropriées. Il faudra donc produire ou faire produire un dispositif de formation spécifique, sur mesure. *C'est l'un des domaines par excellence de ce que l'on appelle l'ingénierie de formation.*

2.1.4 Les besoins liés à des parcours individuels

Pour un salarié concerné par un projet de *mobilité vers un autre emploi*, les référentiels de compétence peuvent permettre d'évaluer les besoins de développement de compétences pour atteindre le niveau de l'emploi-cible. Les besoins de formation vont être liés à l'acquisition par le salarié de connaissances et de savoir-faire d'un niveau supérieur dans sa spécialité, mais souvent aussi dans des domaines connexes.

2.2 Les clients de la politique de formation

Les individus évoluant au sein du système de formation sont tout à la fois des clients de la politique de formation, mais aussi des acteurs jouant un rôle dans le système. À ce stade, la politique de formation doit préciser quels sont les clients concernés par les objectifs définis en amont.

Ainsi, le tableau 2 nous présente les objectifs de la politique de formation et les clients visés.

Tableau 2: Les clients de la politique de formation

Objectifs de la politique de formation	Sous-catégories d'objectifs de la politique de formation	Clients visés
Performances	Performances individuelles et perfectionnement	L'encadrement direct et le salarié (sur la base de référentiels de compétences, à l'occasion des entretiens annuels, de l'observation au poste de travail, etc.).
	Performances collectives	L'encadrement direct (responsable de l'unité considérée) et éventuellement les fonctionnels concernés par la performance à améliorer.
Projets	Projets d'investissement et/ou de changement d'organisation	Le responsable en charge du projet d'investissement ou de la conduite de ces changements qui devra composer avec ces impératifs de formation les responsables opérationnels du secteur concerné par le projet.
	Évolution des métiers	La DRH (responsable des problématiques de GPEC) ainsi que les responsables des grandes fonctions auxquelles appartiennent ces métiers.
	Évolution des qualifications	Le salarié (qui cherche à renforcer son employabilité) et l'entreprise (qui prévient les risques d'inadaptation de ses salariés) au travers de la DRH.
Parcours	Formations d'insertion et d'accueil	La DRH et les opérationnels dans les services dans lesquels les nouveaux vont s'insérer.
	L'optimisation des flux promotionnels et la mobilité	La DRH et les services d'accueil qui auront à charge de préciser leurs besoins.

Source : d'après Meignant (2006, p. 75-76).

Pour (Meignant, 2006): la formation doit être traitée aussi près que possible de l'endroit où se posent les problèmes de compétence, le client est la personne concernée par ce problème. Par traitement, nous entendons essentiellement l'expression du besoin, le choix des personnes, et le suivi d'application de la formation. (p. 75). À chaque objectif correspondent un ou plusieurs clients qui vont orienter les choix d'objectifs et de moyens. En tant que destinataire final des actions de formation, le salarié sera systématiquement considéré comme un client pour chaque objectif.

Ainsi, l'innovation dans la formation, comme l'indique (Nouari & Bouhafs, 2025) dans la Revue Internationale du Chercheur, fait référence à de nouvelles méthodes et manières de travailler visant l'amélioration des apprentissages. Le nouveau, le changement, la création constituent les principaux traits qui la déterminent. Elle cherche à dynamiser la formation, à rendre l'apprentissage plus efficace et à mieux se préparer à l'avenir.

Conclusion

En guise de conclusion, nous pouvons dire que le responsable de formation, comme beaucoup de fonctionnels, doit de plus en plus travailler « en réseau », établir avec ses partenaires des relations « fournisseur-client », déterminant le chaînage entre les acteurs. Alain Meignant distingue trois niveaux de « réseau ».

- ✓ Le niveau le plus élémentaire comprend le responsable de formation, l'encadrement direct et intermédiaire et les salariés. Ce réseau est en mesure de traiter *les problèmes de perfectionnement individuel* des salariés dépendant de l'encadrement concerné, et de monter des opérations spécifiques pour résoudre un problème lié à une équipe de travail.
- ✓ Le deuxième niveau est constitué du responsable de formation, du responsable de la gestion des ressources humaines, des cadres opérationnels et fonctionnels importants, et de la direction de l'unité. Appuyé sur le réseau précédent, il s'en distingue par les problèmes traités. *Ce sont des problèmes de moyen terme* : évolution des métiers, accompagnement formation des investissements et des plans opérationnels à moyen terme de l'établissement.
- ✓ Il définit un troisième niveau, dit d'« innovation stratégique », qui s'appuie donc sur un chaînage comportant la fonction Formation et la direction des ressources humaines du siège, la direction générale et les principaux cadres supérieurs.

Nous pouvons dire qu'il n'y a pas de modèle type d'organisation de la fonction formation dans une entreprise. Cette organisation est liée à des facteurs objectifs (taille de l'entreprise, diversité ou concentration des métiers...) et à des choix politiques des dirigeants sur l'importance de la formation.

Certaines entreprises ont clairement positionné la formation comme l'un des outils majeurs de leur développement et de leur positionnement concurrentiel, d'autres l'ont confinée dans un sous-service administratif de la DRH en charge de gérer l'obligation légale et les inscriptions. « La clé du succès, quelle que soit l'organisation choisie, est l'organisation de la coopération entre les managers et les experts RH et formation » (Besseyre, 2015).

Cette recherche a permis d'explorer la manière dont les entreprises peuvent aligner leurs stratégies de formation avec leurs objectifs de développement afin d'améliorer leur compétitivité.

Elle souligne différentes implications managériales pour les managers et les responsables des ressources humaines. Premièrement, il est essentiel d'adopter une vision proactive de la formation en l'intégrant directement dans la stratégie globale de l'entreprise. Deuxièmement, l'implication des collaborateurs dans l'identification de leurs besoins en compétences permet une meilleure appropriation des dispositifs de formation.

Pour approfondir cette thématique, des recherches futures pourraient se concentrer sur des études empiriques menées auprès d'entreprises de différents secteurs afin d'identifier des stratégies spécifiques adaptées à chaque contexte.

BIBLIOGRAPHIE

- Ansoff, L. (1968), *Business Strategy*, Penguin.
- Berthelette, D. (2004). Problèmes de mesure en gestion des ressources humaines. Conférence d'ouverture du XVe congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH), Montréal, QC, Canada.
- Cadet, Chasseigne & Foliot, (2008), *Cognition Incertitude et Previsibilite*, collection psychologie cognitive.
- Chandler, A.D., (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*, Cambridge, Mss., MIT press.
- Charles-Henri Besseyre des Horts, (2015), *RH au quotidien - 100 fiches*, Collection Pratique en or, Edition Dunod.
- Hakala, (2011), *Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations*
- Hamblin A. C., (1974), *Evaluation and control of training*, Maidenhead, McGraw-Hill.
- Harnbrick, D.C., (1983), Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types, *Academy of Management Journal*, Vol. 26, March, p.5-25.
- Liedtka J.M., 1998, "Strategic thinking : can it be taught ? ", *Long Range Planning*, vol. 31, 1, pp. 120-129
- Meignant, A. (2006). *Manager la formation (7e éd.)*. Rueil-Malmaison, France : Liaisons.
- Mintzberg, H., (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York, The Free Press.
- NOUARI & BOUHAFS, (2025), L'innovation pédagogique dans l'enseignement supérieur au Maroc: Vers une adaptation aux exigences du XXI siècle, *Revue Internationale du Chercheur*, Volume 6, Numéro 1.
- Parmentier, C. (2008). *L'ingénierie de formation*. Paris, France : Les Éditions d'Organisation.
- Peretti, J-M. (2012). *Tous DRH : Les meilleures pratiques par 51 professionnels*. Edition Eyrolles. p 146.

- Porter, M.E., (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, The Free Press.
- Raymond Miles et Charles Snow, (1978), *Stratégie d'Organisation, Structure, et Processus*, édition McGraw-Hill Education.
- Sonntag, M. (1994). *Développer et intégrer la formation en entreprise*. Rueil-Malmaison, France : Liaisons.