



**HAL**  
open science

# Le transfert intergénérationnel de connaissance : de quoi parlons-nous? Survol théorique et empirique

Hanane Sadik

## ► To cite this version:

Hanane Sadik. Le transfert intergénérationnel de connaissance : de quoi parlons-nous? Survol théorique et empirique. Séminaire de thèse, LEST, Aix-en-Provence, 11 juillet 2006, 2006, Aix en provence, France. pp.20. <hal-00083604v2>

**HAL Id: hal-00083604**

**<https://hal.science/hal-00083604v2>**

Submitted on 6 Jul 2006

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

**UNIVERSITE D'AIX – MARSEILLE II**

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (LEST / CNRS - UMR 6123)

**Séminaire de thèse du 11 Juillet 2006**

**Thème : Le transfert intergénérationnel de  
connaissance : de quoi parlons-nous  
Survol théorique et empirique**

Doctorante : **Hanane SADIK\***

Invité : **Benoît Weil**, Professeur de sciences de gestion à l'école des mines des Paris

Directeur : **Ariel MENDEZ**, Professeur de sciences de gestion à l'université de la méditerranée

\* Etudiante en Doctorat en Sciences de gestion, LEST, Université de la méditerranée

35, Av. Jules Ferry, 13621 Aix en Provence Cedex

Tel : 04 42 37 85 21

Fax : 04 42 26 79 37

e-mail : [hanane.sadik@univ-aix.fr](mailto:hanane.sadik@univ-aix.fr)

# **SOMMAIRE**

<b>1. INTRODUCTION</b> .....	3
<b>2. Le cadre théorique de la recherche</b> .....	4
<b>2.1 Polysémie de la connaissance</b> .....	4
<b>2.2 le transfert des connaissances dans les organisations : Etat des lieux des principales théories</b> .....	6
<b>2.3 Transfert intergénérationnel de connaissance, de quoi s'agit-il ?</b> .....	10
<b>3. Hypothèses de recherches et modèle récapitulatif</b> 1Erreur ! Signet non défini.	
<b>3.1 Hypothèses de recherche</b> .....	12
<b>3.2 Modèle récapitulatif du transfert intergénérationnelle de connaissances</b> .....	14
<b>4. Entretiens préalables et perspectives empiriques</b> .....	15
<b>4.1 Entretiens préalables</b> .....	15
<b>4.2 Perspectives empiriques</b> .....	16
<b>5. CONCLUSION</b> .....	17

# **1. INTRODUCTION :**

Depuis le début des années quatre-vingt dix, un engouement pour la connaissance<sup>1</sup> s'est emparé des entreprises. Pour ces dernières, il ne s'agit plus de s'attacher aux ressources matérielles mais de valoriser l'immatériel. Beaucoup moins identifiable et avec des résultats plus difficilement mesurables, la connaissance les a pourtant séduites grâce à ses potentialités. Tout l'enjeu pour une entreprise réside aujourd'hui dans sa capacité à repérer, préserver, valoriser, partager et actualiser son stock de connaissances.

En plus lors de ces dernières années, un intérêt spéciale a été consacré à l'étude du processus du transfert de connaissances, et plus spécialement à l'aspect intergénérationnel c'est-à-dire l'échange de savoirs et de savoir faire des individus les plus expérimentés d'une organisation vers les plus jeunes et vice – versa, par les plus grands groupes mondiaux.

Par le passé, le transfert intergénérationnel des connaissances s'est essentiellement opéré dans une direction : une personne d'expérience transmettait ce qu'elle savait à un nouveau venu, dont l'apport ne deviendrait significatif qu'à moyen ou à long terme.

Cependant, ce transfert est de plus en plus susceptible de s'effectuer dans les deux sens. En effet, comme le note Heidi Anderson dans le Harvard Management Communication Letter, « les percées scientifiques et technologiques rapides font que les jeunes travailleurs disposent aujourd'hui de connaissances d'une valeur inestimable pour les travailleurs plus expérimentés ».

La nouvelle recrue qui provient d'un lieu de haut savoir technique ou universitaire, est souvent porteuse de nouveaux savoirs explicites et tacites qui peuvent être une source d'innovation. Ce sont en fait des nouvelles connaissances que les anciens n'ont forcément pas.

L'analyse du processus de transfert intergénérationnel de connaissance constitue alors l'objectif central de notre travail de thèse.

La recherche envisagée a donc pour ambition d'apporter un regard nouveau sur le transfert intra-organisationnel de connaissance en lui intégrant la spécificité générationnelle. Nous avancerons de ce fait le cadre théorique ayant inspiré notre réflexion. Puis nous confronterons nos premiers questionnements nés de la revue de littérature à l'épreuve empirique. Nous espérons ainsi apporter des résultats d'une portée tant managériale que théorique qui éclairent la compréhension du transfert intergénérationnel de connaissances dans les organisations.

---

<sup>1</sup> La connaissance est une notion qui peut avoir plusieurs définitions selon le cas et le contexte dans lequel elle est étudiée. En fait, elle est subjectif et polymorphe. Nous citerons par la suite quelques une de ces définitions.

## **2. Le cadre théorique de la recherche:**

### **2.1 Polysémie de la connaissance :**

Le concept de connaissance dans un environnement aussi complexe que celui de l'entreprise n'est quelque chose ni d'intuitif ni d'immédiat. En effet, dans l'entreprise on trouve des connaissances partout et à tous les niveaux.

Malgré une large utilisation de ce concept de connaissance, la question de sa définition ne cesse d'alimenter les débats entre les chercheurs.

Nous pouvons relever quelques définitions qui permettent de cerner les différentes facettes de la connaissance. Kogut et Zander (1992) et Grant (1993) définissent la connaissance comme une information et un savoir-faire. Galumic et Rodan (1996) distinguent, quand à eux, trois formes de savoir<sup>2</sup> : l'information, le savoir-faire et la compréhension. L'information se rapporte aux données, faits ou symboles qui peuvent être échangés selon des règles syntaxiques standard. Le savoir-faire se réfère à la connaissance accumulée sur la manière de réaliser une action. Il ajoute du sens à l'information en liant les items dans une relation de cause à effet. La compréhension concerne l'entendement des mécanismes fondamentaux des relations causales observées.

Il semble intéressant de retenir également la définition donnée par Nonaka et Takeuchi (1995) : «We consider knowledge to be a dynamic human process of justifying personal belief toward the 'truth'».

Nombreuses sont les définitions données aux connaissances. Cependant, un point d'accord entre ces différentes définitions réside dans le recours systématique à la distinction développée par Polanyi (1980) entre connaissances tacites et connaissances explicites.

Cette distinction demeure très largement utilisée et a été approfondie, en particulier dans les travaux de Winter (1987), Zander et Kogut (1995), Nonaka (1992), Nonaka et Takeuchi (1992,1995) ou plus récemment dans les travaux de Simonin (1999) et Hall (2000).

Cette distinction entre connaissances tacites et connaissances explicites est importante, surtout sur le plan de transfert des connaissances. En effet, selon qu'elles sont tacites ou explicites, les connaissances ne peuvent être traitées de la même façon.

---

<sup>2</sup> Le savoir est parfois défini comme étant l'ensemble des connaissances acquises par un individu. Cette distinction n'est pas nécessaire. En effet, dans la littérature anglaise le même mot « Knowledge » est employé pour désigner les deux. Nous ne ferons pas la distinction entre les deux dans notre thèse.

Les connaissances explicites sont des connaissances codifiées et aisément transférables par les systèmes d'information. Ce sont des connaissances déjà retranscrites par écrit et donc facilement capturables et partageables.

Contrairement aux connaissances explicites, les connaissances implicites ou tacites concernent les savoir-faire non écrits qui se transmettent de bouche à oreille, et qui résident dans la tête des employés. N'étant pas formalisées, les connaissances tacites sont difficilement transmissibles (Nonaka et Takeuchi, 1995) « Elles sont ancrées dans l'action, les procédures, les valeurs et les émotions » (Abraham, 2003).

Les connaissances tacites sont difficilement codifiables, si ce n'est impossible à codifier. De ce fait, chercher à les enseigner à un individu suppose un ensemble d'adaptations et met en jeu des mécanismes de transfert permettant une communication plus riche que les supports classiques de codification.

Définir les connaissances en fonction de la facilité de leur transfert est tout particulièrement important dans le cadre des recherches en management car les problématiques de transfert de connaissances sont un enjeu déterminant de la gestion des organisations.

La connaissance peut également être caractérisée par sa localisation. Kogut et Zander (1992) et Spender (1993) distinguent quatre niveaux de localisation : l'individu, le groupe, l'organisation, le réseau. Nous faisons ici la distinction entre connaissances individuelles et connaissances collectives.

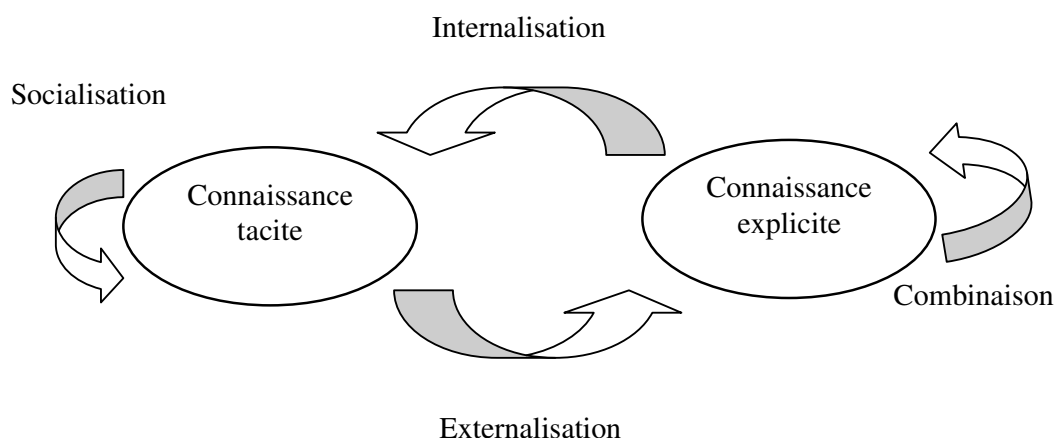
Nous admettons que la base de toute connaissance est l'individu. Cependant, le partage de la connaissance entre les différentes unités d'une organisation constitue ce qu'on appelle la connaissance collective ou « mémoire collectives » de l'organisation. (Kogut et Zander, 1992). La connaissance collective peut être plus au moins égale à la somme des connaissances individuelles de l'organisation, cela dépend principalement de l'efficacité des mécanismes qui traduisent la connaissance individuelle en connaissance collective.

## 2.2 le transfert des connaissances dans les organisations : Etat des lieux des principales théories :

Le transfert interne de connaissance correspond comme le souligne Argote et al (2000) au « processus par lequel une unité (individu, groupe, département, division) est affectée par l'expérience d'une autre ». Ainsi le processus de transfert ne se limite pas à une adoption des nouvelles procédures ; il continue jusqu'à ce que les employés lui accordent une nouvelle signification symbolique, et de la valeur.

Plusieurs auteurs ont essayé de modéliser le processus de création et de transfert des savoirs. Nous clarifions brièvement les 2 modèles ayant inspiré notre réflexion.

➤ Tout d'abord, Nonaka<sup>3</sup> montre dans ces travaux que le développement des savoirs dans l'organisation implique la transmission entre les individus et il décrit la dynamique de transformation entre ces différents états (figure 1).



*Figure 1 : Modes de transfert de la connaissance<sup>4</sup>*

### **Socialisation : tacite vers tacite :**

La socialisation représente le processus de transmission de connaissances tacites. Il s'agit donc de transmettre des modèles mentaux ou des compétences techniques. Cette transmission peut très bien se faire sans échange verbal. En effet, la transmission d'un savoir-faire s'effectue généralement par l'observation, l'imitation et surtout le pratique. Comme le souligne Nonaka et Takeuchi, la clé pour acquérir une connaissance tacite, c'est l'expérience.

<sup>3</sup> Nonaka. I & Takeuchi. H., « the knowledge –creating company » Oxford University Press, New York, 1995

<sup>4</sup> Balmiss G., (2002), « Gestion des connaissances, outils et applications du Knowledge Management » Editions Vuibert

### **Externalisation : tacite vers explicite :**

L'externalisation est un processus qui permet le passage de connaissances tacites en connaissances explicites, sous la forme de concepts, modèles ou hypothèses. La modélisation d'un concept résulte souvent des dialogues et échanges entre individus.

### **Internalisation : explicite vers tacite :**

L'internalisation est le processus de conversion de connaissances explicites en connaissances tacites, souvent un processus d'apprentissage avec des supports tels que des documents, des manuels, etc.

### **Combinaison : explicite vers explicite :**

La combinaison est un processus de création de connaissances explicites à partir de la restructuration d'un ensemble de connaissances explicites acquises par différents canaux de communication.

Selon Nonaka et Takeuchi (1995, 1997), les interactions entre ces formes tacites et explicites de la connaissance forment la base d'une spirale dynamique de création de connaissances.

La spirale de connaissance implique qu'une fois que la connaissance tacite est transformée en connaissance explicite, cette dernière est utilisée pour créer de la nouvelle connaissance tacite. Si cette dernière est transformée en connaissance explicite, l'entreprise se trouve alors dans le cercle vertueux de la création de connaissance.

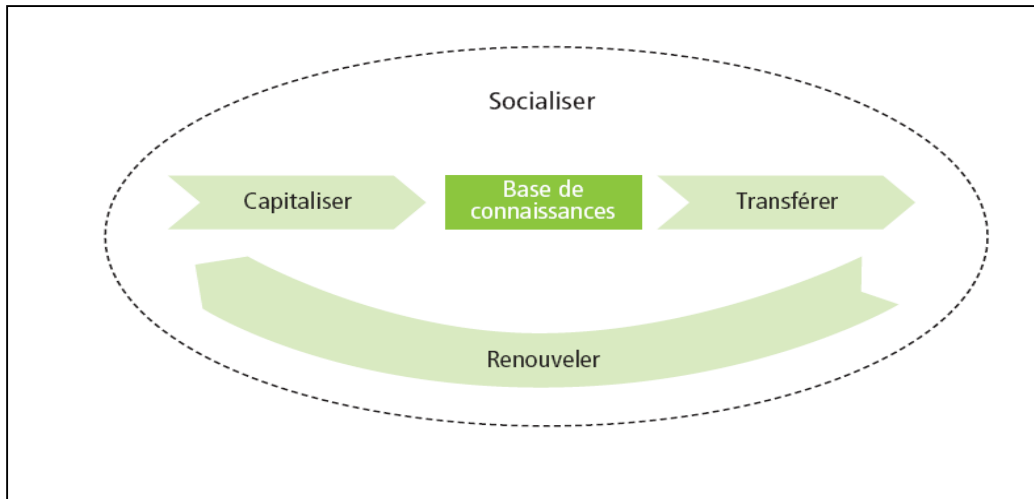
Les travaux de ces deux auteurs ont montré que la source du cycle d'innovation et d'amélioration de la pratique professionnelle dans un milieu de travail donné demeure la capacité d'une personne ou d'un groupe informel donné à extérioriser leurs savoirs tacites en vue de pouvoir ultérieurement les capitaliser et les partager au sein d'un collectif plus large.

Cette extériorisation ne peut se produire que dans un contexte de travail favorisant la socialisation, c'est-à-dire « un ensemble d'échange directs, par communication orale, collaboration ou discussion » Ballay (2002)<sup>5</sup>.

Dans un effort d'opérationnalisation des travaux de Nonaka et Takeuchi, Ballay (2002) a développé un cadre de référence en gestion des connaissances qui gravite autour des processus suivants : capitaliser, transférer, renouveler

---

<sup>5</sup> Ballay, J.F., (2002), « tous managers du savoir ». Paris, Editions organisation.



*Figure 2 : Gestion de connaissance : le modèle CTR-S (BALLAY, 2002)*

Dans son modèle, la socialisation représente un méta-processus qui transcende les trois autres. Il les décrit de la manière suivante : la capitalisation des connaissances représente les activités qui visent à répertorier, à rassembler, à synthétiser, à codifier, à classer en vue de construire des bases de connaissance accessibles qui prennent généralement la forme de référentiels de connaissances ; le transfert des connaissances renvoie aux activités de distribution, d'utilisation, de transposition, de combinaison par lesquelles les personnes s'approprient les contenus des bases de connaissances. À titre d'exemple, le parrainage, l'accompagnement individuel, la formation en ligne, les outils d'aide à la tâche, l'appel à tous, les communautés de pratique sont autant de pratiques qui facilitent le transfert des connaissances.

Ballay décrit enfin le processus de renouvellement qui comprend les activités qui visent à ajuster, à critiquer, à renouveler le capital connaissances d'une organisation. On y retrouve des pratiques telles que l'analyse de retours d'expériences, le mentorat inversé, les bilans de performance d'équipe, l'analyse de données d'étalonnage de meilleures pratiques, etc. Le processus de renouvellement exige bien sûr une culture d'amélioration continue, un style de gestion qui favorise la remise en question et aussi des capacités de veille stratégique (Jacob et Ouellet, 2001).

➤ Ensuite, Szulanski (1996, 2000), en adoptant une vision communicationnelle entre émetteur et récepteur (transmission d'un message via un canal de communication et un système de codage), explique pourquoi les firmes rencontrent des difficultés dans le transfert interne de leurs connaissances, plus particulièrement dans le cas des best practices.

L'analyse qu'il a effectuée sur le transfert de 122 Best practices au sein de 8 firmes lui permet de dégager un processus en 4 étapes, partant de l'initialisation du transfert, suivie de l'implantation ; de la mise en place ; et enfin de l'appropriation des connaissances.

Le tableau suivant résume l'ensemble de ces étapes :

1- Initiation	Cette étape comprend tous les événements qui conduisent à la décision de transfert. Le transfert commence quand coexistent dans l'entreprise un besoin et une réponse
2- Implantation	Cette étape commence quand la décision de procéder est prise. Pendant cette étape, les ressources circulent entre la source et le récepteur et parfois une troisième partie.
3- Accès	Cette étape commence avec l'utilisation par le récepteur de la connaissance transférée
4- Intégration	Cette étape commence quand le récepteur a atteint des résultats satisfaisants avec la connaissance transférée

Source : Szulanski (1996)

Durant la première étape, il est important que l'implication et la coopération de la source soient fortes. Inversement, les attributs du récepteur deviennent de plus en plus importants quand le transfert se déploie.

Un des principaux problèmes qui peut surgir durant le transfert est le syndrome NIH (not invented here). En effet les unités réceptrices peuvent avoir des difficultés pour accepter des nouvelles connaissances dont ils n'ont pas la paternité.

D'autres freins peuvent s'opposer à la réussite d'un processus de transfert de connaissance. Des aspects caractérisant aussi bien l'émetteur que le récepteur de connaissance peuvent être mis en évidence.

Dans ces travaux, Szulanski (1999) souligne que l'émetteur peut être considéré comme peu fiable ou manquant de motivation au transfert, ce qui peut être engendré par la peur de perdre son statut, ses sources d'influences, ses privilèges.

Szulanski a relevé d'autres caractéristiques liées cette fois au récepteur. Il s'agit par exemple d'un manque de motivation ; d'une mauvaise capacité à évaluer, assimiler et appliquer

correctement et avec succès le nouveau savoir et à l'intégrer dans son quotidien, appelée « capacité d'absorption ». Enfin, demander de l'aide peut constituer un aveu de faiblesse, puisque cela signifie que l'on a été incapable de trouver la solution par soi-même.

Nous avons choisi de développer les deux apports de Nonaka et de Szulanski du fait que la première nous apporte un apport théorique non négligeable tandis que la deuxième a été l'un des rares cas tester empiriquement.

Ces deux apports mettent en évidence aussi bien les caractéristiques de la connaissance au sein de l'organisation que le caractère relationnel qui prime dans des processus de transfert interne de connaissances et de manière plus étroite dans le transfert intergénérationnel de connaissances.

### **2.3 Le transfert intergénérationnel des connaissances : de quoi s'agit-il:**

Le transfert de connaissances entre générations, c'est-à-dire l'échange de savoirs et de savoir-faire entre les éléments les plus expérimentés d'une organisation, d'une profession ou d'un corps de métier, ne date pas d'hier. Pendant des siècles, les jeunes ont appris à exploiter la terre au contact de leurs parents ; les adolescents désireux de travailler le bois ont fait leurs classes, comme apprentis, auprès d'ébénistes expérimentés, et les luthiers ont fabriqué leurs premiers instruments sous la surveillance d'artisans aguerris. Le transfert intergénérationnel des connaissances existe donc depuis fort longtemps.

La prise en conscience du processus du transfert intergénérationnel de connaissances demeure déterminante pour la survie et le développement des entreprises. En effet, les organisations qui n'accordent pas rapidement d'importance à ce processus pourraient succomber à une maladie organisationnelle. En effet, faute d'avoir assuré la conservation des savoirs et des savoir-faire critiques péniblement élaborés au fil des ans, elles se verront contraintes à réinventer la roue.

Ce danger n'est pas que théorique, comme l'a appris le constructeur automobile Ford. Il y a quelques années, les dirigeants de Ford ont abandonné l'idée de répéter la stratégie ayant mené au lancement de la Ford Taurus, après s'être aperçus que plus personnes ne la connaissait.<sup>6</sup>

Ce processus de transfert s'avère souvent plus problématique dans les PME (il suffit parfois du décès d'un dirigeant ou du départ d'un employé pour que le déclin s'amorce).

---

<sup>6</sup> Peter Tierney (1997)., « Knowledge Management : Using CBR to leverage What your organisation Knows » consulté à l'adresse [www.inference.com](http://www.inference.com).

Ceci est dû en fait d'une part, au faible état d'avancement des processus de codification des connaissances et des moyens utilisée pour le faire ; et d'autre part à la multiplicité des fonctions détenues par chaque membre de l'entreprise.

D'où notre choix de spécifier notre problématique à l'étude de ce processus dans des PME.

La compréhension du processus de transfert intergénérationnel des connaissances constitue notre objectif central de recherche.

Nous pouvons, en effet, exposer la question principale de notre recherche comme suit :

### **Comment un transfert intergénérationnel des connaissances peut-il s'opérer ?**

Cette question de recherche se positionne dans un cadre général qui intéresse tous les membres de l'entreprise. En effet, le transfert intergénérationnel des connaissances ne se résume pas seulement en un transfert du savoir et du savoir-faire détenu par les employés les plus expérimentés de l'entreprise vers les nouveaux. Il s'agit aussi d'un transfert dans l'autre sens c'est-à-dire des nouveaux vers les plus anciens.

Deux questions principales peuvent être posées à ce niveau,

- Comment, une entreprise peut-elle préserver et renouveler l'expertise détenue par les travailleurs qui prendront leur retraite et dont les savoirs sont souvent implicites et non documentés ?
- De plus, comment intégrer efficacement les nouvelles ressources qui prendront la relève pour assurer la continuité dans le fonctionnement des organisations ?

C'est autour de ces questions que se sont progressivement construites nos réflexions. Et plus spécifiquement, quelles précisions peut-on apporter sur le «cas marocain».

### **3. Hypothèse de recherche et modèle récapitulatif :**

#### **3.1 Hypothèses de recherche :**

Cette première revue de littérature nous a permis de formuler quelques hypothèses que nous essayerons de confronter à la réalité au sein des PME afin de vérifier dans quelle mesure elles sont affirmées ou pas par les faits.

1- la réussite d'un processus de transfert de connaissance entre les membres de l'entreprise dépend en partie de la mesure dans laquelle le récepteur et l'émetteur de la connaissance perçoivent l'interdépendance entre eux.

H1 : Des facteurs psychologiques (liées par exemple à l'âge, au niveau d'expertise des anciens ...) peuvent-ils, en effet, être considérés comme des obstacles devant l'intégration efficace des nouvelles recrues et de ce fait partager et tirer profit de leurs connaissances.

Pouvons nous avancer l'hypothèse que l'atmosphère qui règne entre le personnel de l'entreprise peut être un facteur déterminant dans la réussite d'un transfert de connaissance entre les différentes générations de l'entreprise

2- En plus, pouvons nous avancer que le degré de transparence et la facilité de communication entre le personnel de l'entreprise peuvent avoir un impact pour faciliter le processus de transfert intergénérationnel de connaissance.

H2 : Nous pouvons avancer l'hypothèse qu'un environnement facilitant la communication entre le personnel de l'entreprise soit par des plates formes spécialisée soient par des modes d'organisation facilitant la communication peut jouer un rôle déterminant dans la réussite d'un processus de transfert intergénérationnel de connaissance.

3- Pour qu'il y ait transfert de connaissances, il faut au départ qu'il y ait partage de connaissances entre collègues. Par conséquent, toute entreprise devrait chercher à savoir si ces pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) favorisent les échanges d'informations et de connaissances ou, au contraire, les découragent.

H3 : Nous pouvons avancer l'hypothèse qu'un transfert de connaissances entre générations peuvent être stimulé par des leviers Ressources humaines comme « le tutorat, les tutorats inversée, accompagnement... ».

4- Le transfert de connaissance peut s'opérer par un déplacement et/ou modification des réseaux et sous-réseaux de réservoirs de connaissances [Szulanski, 1996]. De ce fait, nous pouvons avancer l'hypothèse que :

H4 : Dans des PME de taille un peu considérables, un processus de mobilité interne d'un individu implique automatiquement le transfert de l'ensemble des connaissances qu'il détient.

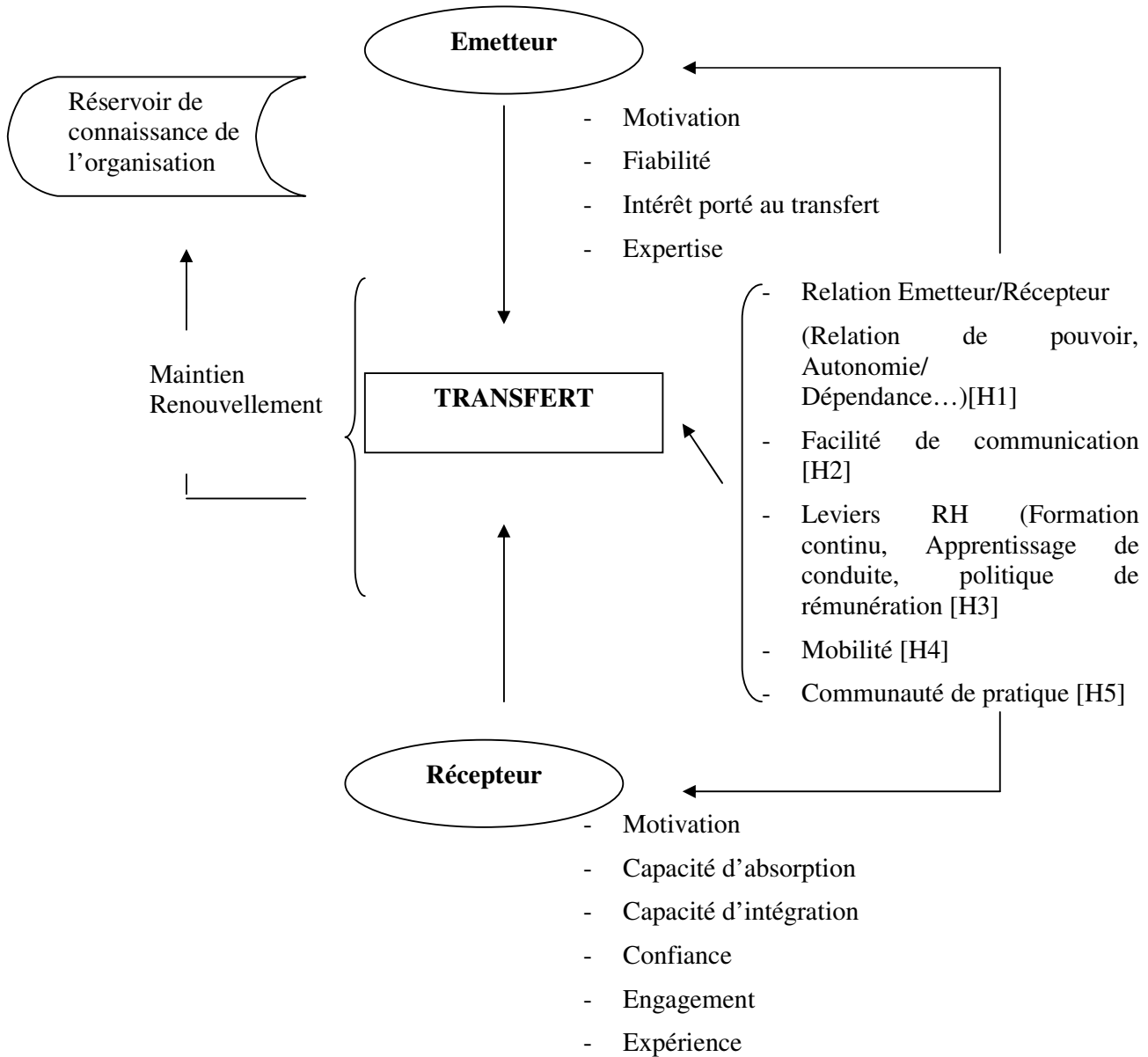
5- Les communautés de pratique sont des groupes de personnes qui se rassemblent afin de partager et d'apprendre les uns des autres, face à face ou virtuellement. Ils sont tenus ensemble par un intérêt commun dans un champ de savoir et sont conduits par un désir et un besoin de partager des problèmes, des expériences, des modèles, des outils et les meilleures pratiques. Les membres de la communauté approfondissent leurs connaissances en interagissant sur une base continue et à long terme, ils développent un ensemble de bonnes pratiques (Wenger, McDermott et Snyder, 2002, cités dans le rapport de l'American Productivity and Quality Center, 2001, p. 8) [traduction].

De ce fait, pouvons nous avancer l'hypothèse suivante :

H5 : les communautés de pratiques peuvent-ils créer un contexte favorable au transfert intergénérationnel de connaissance.

### 3.2 Modèle récapitulatif du transfert intergénérationnelle de connaissances :

Dans notre modèle l'émetteur ou le récepteur peuvent être soit la nouvelle recrue soit un des personnels expérimentés de l'entreprise.



## **4. Entretiens préalables et perspectives empiriques :**

### **4.1 Entretiens préalables :**

Afin de faire un état des lieux sur le terrain de recherche le plus adéquat à notre sujet de recherche. On a essayé lors d'un séjour au Maroc, d'affronter notre problématique de base à la réalité du terrain et ceci par le biais d'un questionnaire envoyé aux directeurs et responsables des ressources humaines d'une dizaine d'entreprises de différents domaines d'activités, suivi par des entretiens semi directifs avec ces mêmes personnes.

Notre choix de diversifier le domaine d'activité des entreprises s'explique par la volonté d'avoir une idée plus générale sur le tissu productif marocain.

Le domaine couvert comprend quatre « grandes » parties. Une fiche signalétique débute l'entretien (statut de l'entreprise, caractéristiques sectorielles, domaines d'activité, nombre de salariés, fonctions du répondant, etc.).

Une deuxième partie permet de cerner les caractéristiques propres aux salariés (niveau de qualification, âge, ancienneté, degré de turn-over, modalité de recrutement, etc.).

Une troisième partie s'intéresse à l'atmosphère qui règne entre le personnel, aux types de relations noués entre eux, ainsi qu'à la politique de communication.

En fin, la dernière partie cherche à mettre en perspective les mesures prises pourvues d'une intégration des jeunes recrues, ainsi que des politiques adopter pour conserver l'expertise détenue par les salariés qui quittent ou quitteront prochainement l'entreprise.

Les constats dégagés de ces entretiens nous ont poussé à choisir de spécifier notre problématique de recherche dans le domaine de textile au Maroc.

En effet, ce secteur emploi deux générations de personnels qui ont des caractéristiques différentes:

- Une génération d'employés à faible taux de scolarité dont la principale source de savoir est l'expérience et le savoir-faire accumulé par des années de travail.
- Une génération de jeunes ingénieurs et techniciens de textile arrivant avec un stock de connaissances accumulées en cours de leur cursus d'études mais qui n'ont pas forcément de l'expérience dans le domaine.

La question posée est de savoir comment s'opère le transfert de connaissances entre ces deux types de générations ?

Plus précisément, nous cherchons à savoir comment ces jeunes diplômés s'intègrent dans ce secteur d'activité où la masse salariale est dominée par des gens de faibles taux de scolarisation et qui ont octroyé leurs places au sein de ses entreprises uniquement par l'expérience ?

Ces vieux renard accepteront-ils de croire en ce que peuvent leur apporter ces jeunes diplômés ?

#### **4.2 Perspectives empiriques :**

Afin de pouvoir répondre à ces questions nous optons une méthodologie de recherche qualitative.

Comme le souligne Yin [1994], les études de cas doivent être préférées quand les questions posées commencent par « comment » et « pourquoi ». Or dans notre recherche on s'intéresse principalement à la question de savoir comment le processus de transfert des connaissances entre générations s'opère-t-il ?

De plus, une connaissance adéquate du terrain et des acteurs est requise du fait du caractère immatériel que peuvent revêtir les phénomènes à observer.

L'étude de cas nous semble alors être la plus pertinente pour le domaine de recherche dans lequel nous nous inscrivons.

De ce fait, nous avons essayé de travailler sur la collecte d'un dispositif d'information et de théories permettant de mettre en place le cadre théorique de base que nous essayerons d'appliquer, de valider, et de développer afin de créer d'autres à travers une étude de terrain.

L'opérationnalisation des intérêts de la recherche nous a conduit à cibler un certain nombre d'objectifs sur le terrain :

- Etablir le portrait de la problématique du transfert intergénérationnel des connaissances au sein du secteur du textile au Maroc ; et ceux au travers une série d'entretien et de questionnement auprès des cibles concernées par la problématique du transfert intergénérationnel des connaissances (à savoir : les jeunes recrutés, les travailleurs seniors, les responsables ressources humaines, et les chefs d'entreprises) ;
- Une étude de cas est envisageable afin de tester les résultats obtenus au travers les séries de questionnement.

## **5- CONCLUSION :**

La gestion du savoir est désormais reconnue comme étant indispensable pour la survie et le développement des entreprises.

il s'agit en fait pour l'entreprise « non seulement d'aider à l'acquisition de ces compétences, de les identifier, et de les valoriser, mais également de savoir gérer les interfaces, de façon à atteindre la conjugaison la plus fluide, la plus rapide, la plus présente et reconnue »<sup>7</sup>. L'entreprise doit donc sensibiliser ses membres et les inciter au partage.

Nous avons constitué notre projet d'étude autour de trois point :

- Montrer l'intérêt du transfert intergénérationnel de connaissance en management
- Mettre en avant la dimension relationnelle dans le processus de transfert
- Concrétiser notre recherche par l'étude d'un terrain encore peu exploré pour une telle problématique.

Le transfert intergénérationnel de connaissance constitue à notre avis une nouvelle piste de recherche à explorer pour un champ prometteur et en pleine expansion.

---

<sup>7</sup> Jolis, N., (1998) « Compétences et compétitivité : la juste alliances », Editions d'organisation, Paris

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Ballay, J.F., (2002), « tous managers du savoir ». Paris, Editions organisation ;
  - Balmissse G., (2002), « Gestion des connaissances, outils et applications du Knowledge Management » Editions Vuibert ;
  - Barbier J-I « Situations de gestion, formes de complexe et explicibilité des connaissances tacites : les dimensions de la connaissance tacite » Document de travail de CRG- école polytechnique, université Paris XI ;
  - Belghazi S., « Structure de la filière textile habillement au Maroc » Document INSEA, Rabat ;
  - Belmondo, C., (2000) «L'articulation entre outils de gestion et connaissances tacites / explicites et leur intégration dans la gestion des connaissances Application à une cellule de veille concurrentielle» IXème conférence de l'académie internationale en management (AIMS) ;
  - Berthon, B., (2001) « le transfert intra- organisationnel de connaissance : survol de la littérature », Xème conférence de l'académie internationale en management stratégique (AIMS) ;
  - Berthon, B., (2003) « pour une approche globale du transfert de connaissances : une illustration empirique à l'intra organisationnel », XIIème conférence de l'académie internationale en management stratégique AIMS ;
  - Bûck J-y ., (2003) « Le management des connaissances et des compétences en pratiques » Edition d'organisation ;
  - Charue-Duboc F., 1995, « Des savoirs en action », Paris : L'Harmattan ;
  - CIGREF (2000), « Gérer les connaissances : Défis, enjeux et conduite de projet ». [www.cigref.fr](http://www.cigref.fr)
- Dans : <http://www.bellanet.org/partners/aisi/adf99docs/infoeconomyfr.htm>:
- Dietrich, A & Cazal D., 2003 « Gestion des compétences, savoirs tacites et production de connaissances» ;
  - Dostaler I., (2000), « Mobiliser les connaissances tacites : l'exemple d'un atelier d'assemblage électronique » -IXème conférence internationale de management stratégique (AIMS) ;
  - Driouchi A & Djeflat A., (2004) « Le Maroc dans l'économie de la connaissance : Enjeux et Perspectives » Document de travail ELAKHAWAYN UNIVERSITY (Maroc) ;
  - Drucker P., (1988) « the coming of the new organisation» Harvard Business Review, Jan Fev 1988;
  - Foray, D., (2000) « L'économie de la connaissance », Editions la Découverte ;
  - Foray, D., (2001) « L'économie de la connaissance et sa mesure » OCDE / CERI Séminaire R.E.P.E.R.E.S le 17 décembre 2001 ;

- Jacob R, Harvey S., (2005) « La gestion des connaissances et le transfert intergénérationnel : une étude de cas au sein de la fonction publique québécoise » Revue d'analyse comparée en administration publique, Mai 2005 ;
- Jacob, R., (2000) « Gérer les connaissances : un défi de la nouvelle compétitivité du 21<sup>e</sup> siècle : information, interaction, innovation » institut de recherche sur les PME ;
- Jolis, N., (1998) « Compétences et compétitivité : la juste alliances », Editions d'organisation, Paris ;
- La mondialisation et l'économie de l'information : enjeux et perspectives pour l'Afrique ;
- LeBas, C., 2003 « les marchés des connaissances et les représentations du marché» Economica ;
- Mekouar, F., (2000) « Management stratégique et comportement du dirigeant dans l'entreprise au Maroc : étude empirique» centre de recherche en gestion, document 05- 2000 ;
- Mintzberg H, Romalaer P., (2003) « Structures et dynamiques des organisations » Editions d'organisation ;
- Mucchielli, J-L., (2002) « changement technologiques, stratégie des firmes et développement territorial » Revue région et développement n° 16 ;
- Nonaka I, Takeuchi H, Ingham M (1997) « la connaissance créatrice : le dynamique de l'entreprise apprenante » Editions De Boeck Université ;
- Nonaka. I & Takeuchi. H., « the knowledge –creating company » Oxford University Press, New York, 1995;
- Paillard S., 2001 « Les indicateurs de l'économie de la connaissance » Document de travail du COMMISSARIAT GENERAL DU PLAN SERVICE DU DEVELOPPEMENT TECHNOLOGIQUE ET INDUSTRIEL ;
- Peter Tierney (1997)., « Knowledge Management : Using CBR to leverage What your organisation Knows » consulté à l'adresse [www.inference.com](http://www.inference.com);
- Prax J-y ., (2003) « Le manuel du Knowledge Management une approche de 2<sup>e</sup> génération » Editions DUNOD Paris ;
- Prax, J-y ., (2000) « Le guide du Knowledge Management : concepts et pratiques du management de la connaissances » Editons Dunod Paris ;
- Quivy R, Campenhoudt L V., (2005) « Manuel de recherche en sciences sociales » 2<sup>e</sup> édition, Dunod ;
- Reiffers J-I, & Aubert J-E (2002) « Le développement des économies Fondées sur la connaissance dans la région Moyen-orient et Afrique du Nord : Facteurs clés » Rapport de travail INSTITUT DE LA MÉDITERRANÉE ;
- Schutz M et A.Jobé L, (1998) «Codification and tacitness as knowledge management strategies" Cahier de recherche » Université de Washington, Seattle ;
- Simoni, G., (2005) « Capitaliser les connaissances générées dans les projets de R&D : Pour un leadership intégratif et situationnel » Thèse de doctorat en sciences de gestion – université de la méditerranée ;

- Simonin B., (1999) « Ambiguity and the process of knowledge Transfer in strategic Alliances» Strategic Management journal;
- Stevens C., (1996) « le savoir, moteur de la croissance » L'observateur de l'OCDE, n° 200, Juin Juillet 1996;
- Stuart A., (1996) « Knowledge Management » CIO Magazine, [<http://www.cio.com/cio>];
- Szulanski, G., (1996) « Exploring internal stickiness : impediments to the transfert of best practice within the firm» Strategic Management Journal, n° 17, pp. 27-43;
- Tarondeau, J C., (1998) « le management des savoirs » Paris PUF ;
- Thiétart R-A., (2004) « Méthodes de recherche en Management » 2<sup>e</sup> édition, Dunod.