



HAL
open science

Une analyse du transfert intergénérationnel des connaissances dans les PME familiales du secteur textile au Maroc

Adama Tahirou Younoussi

► To cite this version:

Adama Tahirou Younoussi. Une analyse du transfert intergénérationnel des connaissances dans les PME familiales du secteur textile au Maroc. Revue juridique de l'Ouest , 2012, spéciale 2012, <http://www.iode.univ-rennes1.fr/iode/equipes-recherche/crjo-droit-prive/RevuesduCRJO/NosSpeciauxRJO/>. hal-00881341

HAL Id: hal-00881341

<https://hal.science/hal-00881341>

Submitted on 8 Nov 2013

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.

UNE ANALYSE DU TRANSFERT INTERGENERATIONNEL DES CONNAISSANCES DANS LES PME FAMILIALES DU SECTEUR TEXTILE AU MAROC

Par

Tahirou Younoussi Adama

*Laboratoire d'études sur la compétitivité économique et le management de l'entreprise
(LACEME)*

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales de Rabat Souissi

Résumé

L'objectif de cette communication est de présenter les résultats d'une recherche menée sur le transfert intergénérationnel des connaissances dans des PME familiales marocaines du secteur textile. Si les PME constituent une partie importante des firmes familiales, elles sont néanmoins les plus vulnérables et les plus exposées aux risques de faillite pour mauvaise organisation du processus de transfert des connaissances ou encore de son inefficacité. Grâce à un cadre d'analyse élaboré, nous étudions les caractéristiques spécifiques de ce processus dans un contexte marocain en prenant en compte certaines variables culturelles locales qui l'influencent fortement. Les quatre cas étudiés permettent également de découvrir les risques de pérennité associés aux modes de transfert des connaissances utilisés.

Mots clés : PME familiales, transfert des connaissances, succession, apprentissage, études de cas

Abstract:

The aim of this paper is to present the results of research conducted on the intergenerational transfer of knowledge in the family SMEs of Moroccan textile industry. If SMEs are an important part of family firms, they are nevertheless the most vulnerable and at risk of bankruptcy for poor organization or even ineffective knowledge transfer process. With an analytical model developed, we study the characteristics of this process in a Moroccan context, taking into account local cultural variables that influence it greatly. The four case studies can also explore the risks of sustainability associated with the knowledge transfer modes used.

Keywords: family SMEs, knowledge transfer, succession, learning, case studies

INTROCDUCTION

Société El Beggar et fils, Cadilhac et fils, Entreprise Razki entre autres ont une caractéristique commune. Celle d'être connectée à une famille marocaine et qui les rend spécifiques dans leurs activités. Associées souvent aux « *succes stories* » des familles, certaines font preuve de flexibilité et d'agilité pour surmonter sans difficultés les problèmes posés par l'incertitude de leur environnement tout en assurant avec succès leur pérennité depuis des générations. Malgré leur petite taille, elles constituent la majeure partie des entreprises familiales et occupent une place considérable dans le tissu productif national. Leur participation en termes d'emploi et de réduction de la pauvreté explique sans doute le regain d'intérêt pour les questions qui leur sont relatives. Mais paradoxalement, les PME familiales sont considérées comme hermétiques, rigides et confrontées très souvent à des difficultés pour maintenir leur croissance et leur survie dans un environnement compétitif (Birdthistle et Fleming 2005; Ward, 1988). Elles sont également perçues comme étant vulnérables car leur taux de survie serait plus faible que celui des autres entreprises. Ces situations s'expliquent très souvent par le rôle central du dirigeant dans la gestion des activités et par certains objectifs personnels qui ne sont pas forcément économiques. Souvent fondateur, il est dépositaire du savoir-faire et des compétences fondamentales de l'entreprise, il représente également la principale source des connaissances. A ce titre, il est difficile à remplacer et sa succession nécessite une préparation et une planification pour éviter des crises au sein de l'entreprise (Mouline 2000). L'ajustement mutuel des rôles entre propriétaire-dirigeant et futur successeur à travers le processus d'apprentissage est également nécessaire pour assurer la pérennité de l'entreprise. Cette pérennité pose avec acuité la question du transfert

intergénérationnel des connaissances. En tant qu'unique ressources de valeur (Drucker 1993), ces connaissances sont considérées comme étant stratégiques et indispensables pour l'obtention d'un avantage concurrentiel mais aussi pour assurer la survie des PME familiales. Par conséquent, elles doivent être développées, accumulées et surtout transférées entre les membres de la famille. Mais, la problématique de transfert des connaissances dans les PME familiales n'a pas été suffisamment abordée malgré son importance. Selon Trevinyo-Rodriguez et Tapiés (2006), la manière dont le transfert des connaissances se réalise dans les entreprises familiales est méconnue et reste peu abordée dans la littérature.

La présente recherche a donc pour objectif de saisir la manière dont se déroule ce processus dans des PME familiales marocaines en prenant en compte les conditions nécessaires à sa réalisation ainsi que les facteurs pouvant l'influencer. Pour cela, la première partie du travail est consacrée à la présentation du cadre théorique où nous abordons successivement les connaissances en tant que ressources stratégiques des PME familiales, le lien succession / apprentissage puis le processus de transfert intergénérationnel des connaissances. La seconde partie est consacrée à la démarche méthodologique adoptée. Enfin, la troisième partie est consacrée à la présentation et à la discussion des résultats obtenus.

1. CADRE THEORIQUE

1.1 La connaissance dans les PME familiales

L'importance des connaissances dans la stratégie et la performance de la firme est bien documentée dans la littérature. Le courant de la Knowledge based View considère que les connaissances sont les ressources les plus importantes pour les organisations puisqu'elles conduisent à l'obtention d'un avantage concurrentiel

durable en fournissant des options permettant d'élargir des nouveaux marchés et de créer un dynamisme d'adaptation. La firme est elle même considérée comme une entité créatrice de connaissances qui est capable d'innover des nouveaux produits, des procédés et services ou d'améliorer ceux qui existent déjà en exploitant ses propres bases de connaissances. Donc, son existence est liée à la création, au transfert et à l'application des connaissances (Nonaka 1994 ; Grant 1996 ; Spender 1996). A cet égard, les PME familiales constituent des cas intéressants puisqu' à travers le processus de succession, les connaissances sont perçues comme des moyens favorisant leur longévité et contribuant à leur survie par le processus d'accumulation (Chirico 2008). Selon Cabrera-Suarez et al. (2001), les connaissances sont des sources importantes d'avantage concurrentiel pour les entreprises familiales. Ainsi, la capacité des PME familiales à les créer et à les transférer est considérée comme un actif stratégique associé positivement à un niveau élevé de performance. La valeur incorporée dans les produits ou services est perçu généralement par la famille comme le résultat du développement des connaissances organisationnelles réalisé au fil du temps. Comme la succession est centrale dans l'existence des PME familiales, les connaissances transmises jouent alors un rôle prépondérant dans ce processus. Souvent le succès ou l'échec de l'entreprise après la phase de succession est étroitement lié à l'efficacité ou non des opérations de transfert des connaissances réalisés. Selon Chirico (2008), il arrive que les faillites enregistrées s'expliquent simplement par le manque de connaissance et d'expérience du successeur mal préparé à la tâche du dirigeant. Par exemple, lorsque des membres de la famille sont intégrés dans les structures de gestion non pas pour leurs expériences ou leurs connaissances des affaires mais en fonction de leur pouvoir au sein de la famille, cela peut avoir des conséquences néfastes sur la performance de l'entreprise. Mais lorsqu'ils ont

suffisamment des connaissances spécifiques, leur intégration peut améliorer les capacités de l'entreprise (Chirico et Salvato 2008). L'accumulation et le développement des connaissances sont particulièrement vitaux pour la survie des PME familiales puisqu'elles ne disposent pas assez suffisamment des ressources. Selon Basly (2006), trois variables expliqueraient le développement des connaissances dans ce type d'organisation. Ce sont les effets de l'attitude conservatrice, de l'orientation " indépendance " et du réseautage. Le conservatisme peut être perçu comme un maintien du statut quo, une défense de la tradition, ou un attachement profond aux choix opérés dans le passé. Dans cette optique, la PME familiale opère difficilement un changement et développe des aptitudes de protection des connaissances dans le temps. Cette attitude met en évidence l'importance de la gestion des connaissances depuis plusieurs générations au sein de cellule familiale. La seconde variable est la préférence de la PME familiale à l'indépendance pour échapper au contrôle et rester maître de son destin. Si ce comportement réduit ses capacités d'apprentissage en écartant des relations inter organisationnelles, il lui permet néanmoins de protéger ces connaissances qu'elle souhaiterait gérer dans le long terme dans une perspective de pérennité. Et enfin, le réseautage qui permet à la PME familiale de développer ses connaissances à travers un large réseau constitué des membres de famille installés souvent sur des marchés extérieurs.

1.2 Préparation à la succession et apprentissage dans les PME familiales

La succession est définie comme un transfert de leadership d'un membre de la famille à un autre (Sharma et al 2003). Elle est considérée par Handler (1990) comme une interaction réciproque qui se produit entre prédécesseur et successeur tout au long du processus de transfert de leadership et par Kets de Vries (1993) comme la phase la

plus critique du cycle de vie des PME. Processus à plusieurs niveaux et à plusieurs dimensions (managériale et patrimoniale), son début et sa conclusion sont difficiles à déterminer (Handler 1994). Afin de s'assurer de son efficacité et de son acceptation dans la famille, trois éléments clés doivent être au moins transférés entre les générations: la propriété / puissance, la responsabilité de gestion et les compétences / connaissances. Vu que le transfert managérial s'enclenche généralement avant le transfert de propriété (Gasse et al 1988), le niveau de préparation de l'héritier à la tâche de manager est donc essentiel dans la succession au sein de la PME familiale. Cette préparation repose selon Cabrera-Suarez et al (2001), sur le développement de certaines aptitudes managériales pour garantir la performance future des tâches qu'il assumera en acquérant des connaissances tacites et explicites. Au cœur du processus d'acquisition se trouve l'apprentissage dont le résultat est déterminant pour la qualité des connaissances qui seront transférées. Pour que le transfert soit efficace, l'apprentissage du successeur doit commencer le plus tôt possible et se baser sur les prochains défis qu'il aura à affronter. A cet effet, les parents doivent créer les conditions nécessaires à la réalisation de cet apprentissage perçu comme le déterminant de la compétence. Ils doivent apprendre à l'enfant tout ce qu'ils connaissent à propos de l'activité afin d'améliorer les chances de survie de l'entreprise familiale (Poutziouris et al, 2006). Ils doivent l'inciter à connaître l'environnement dans lequel évolue la PME familiale, le réseau externe des consommateurs, des partenaires tout en affichant clairement leur volonté à abandonner leurs responsabilités pour ne pas donner l'impression de vouloir contrôler à distance les activités et limiter les libertés d'action du successeur. Ce dernier doit à son tour afficher son intention à apprendre les ficelles du métier pour conforter le propriétaire- dirigeant dans ces choix lors de la phase de succession, et

manifester son désir et sa volonté à assumer les tâches de dirigeant. Le rôle joué par la famille est d'une importance considérable dans ce processus d'apprentissage dans la mesure où elle agit comme un système de référence contenant une structure bien définie de valeurs, d'idées, d'habitudes, de normes, et de connaissance générale transmise inconsciemment au successeur par le biais des traditions depuis sa naissance (Trevinyo-Rodriguez et Tapies 2006). La personnalité et ses croyances du successeur sont développées par la famille qui doit également lui transmettre certaines opinions, idéologies et valeurs pour préserver certaines idées, habitudes et normes.

1.3 Le transfert intergénérationnel des connaissances dans les PME familiales

Le transfert des connaissances a été largement abordé dans la littérature (Szulanski 1996 ; Argote 1999 ; Argote et Ingram 2000, Gupta et Govindarajan 2000a, 2000b). Szulanski (2003) le définit comme un processus d'échange dyadique de connaissance entre un expéditeur et un receveur. Nonaka et Tayoma (2003) comme un "processus dynamique" de dialogue et de pratique impliquant une interaction sociale entre les individus, les organisations et l'environnement. Deux approches théoriques générales peuvent être liées au processus de transfert des connaissances. Le modèle de communication et le modèle de la connaissance spirale (Inkpen et Dinur 1998). Le premier est considéré comme une transmission de message de la source au bénéficiaire dans un contexte spécifique donné. A ce niveau, l'efficacité du transfert dépend largement de la capacité de l'expéditeur et du receveur mais aussi de la nature du lien existant entre eux. Proposé par Szulanski (2000), il est basé sur les quatre étapes suivantes : l'initiation, la mise en place, l'adaptation et l'intégration. L'étape d'initiation débute avec la formation de l'idée de transfert et intègre tous les événements menant à la décision de transfert des connaissances. Celle de mise en

place débute lorsque la décision de transfert est prise. Elle implique un échange des connaissances entre la source et le receveur en établissant entre eux, des liens sociaux. Celle de l'adaptation débute lorsque le receveur commence à utiliser les connaissances transférées en les appliquant pour résoudre ses problèmes quotidiens. Enfin, celle de l'intégration débute lorsque le receveur obtient des résultats satisfaisants après application des connaissances transférées. Ces connaissances sont graduellement appliquées pour résoudre des problèmes qui se posent lors de l'exécution des travaux ou de gestion des activités. Le second model est proposé par Nonaka et Takeuchi (1995). Il repose sur les dimensions tacites et explicites des connaissances et décrit les différentes étapes du processus de transfert permettant de convertir des connaissances tacites. Ces étapes sont les suivantes : la socialisation, l'externalisation, la combinaison, et l'internalisation. Dans le cas particulier de la PME familiale où le transfert des connaissances intergénérationnel peut être déterminant pour la performance et l'existence de la firme, les modèles de transfert proposés doivent prendre en considération le processus de succession. En nous basant sur le model de transfert proposé par Szulanski (2000) et sur le modèle de succession proposé par Handler (1990), nous élaborons un modèle intégré de transfert intergénérationnel des connaissances. Ce modèle comprend quatre phases (exploration, transmission, exploitation, intégration et création) et se traduit par un transfert graduel des connaissances du propriétaire-dirigeant au successeur. Il est strictement associé au transfert de leadership qui l'influence considérablement. La figure 1 regroupe ces différentes phases.

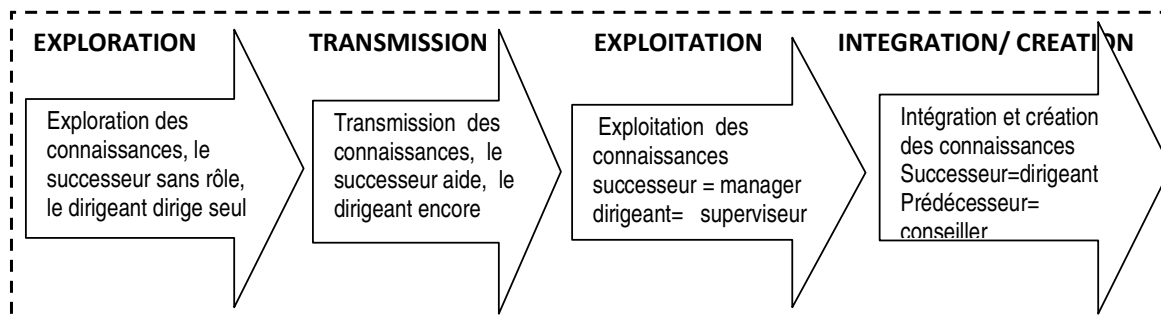


Figure 1 : Les phases du modèle intégré de transfert intergénérationnel des connaissances

Dans la phase d'exploration, le successeur a besoin d'explorer des connaissances lui permettant d'entreprendre le processus de transfert puis qu'il intervient de manière informelle dans la PME familiale. Il doit collecter des informations sur la manière, le moment et le lieu où ces connaissances doivent être utilisées pour mettre en œuvre le processus de transfert. Il ne possède pas de rôle significatif et ne travaille pas entièrement dans la PME familiale. Des multiples actions conduisant à la décision de transfert sont généralement organisés par le propriétaire-dirigeant. Elles ont pour objectif d'explorer la faisabilité du transfert. Dans la seconde phase, c'est-à-dire celle de transmission, la décision de transfert devient formelle et le propriétaire-dirigeant commence à transmettre des connaissances au successeur. Intégré officiellement dans la PME familiale, il aide le propriétaire-dirigeant dans ses tâches tout en apprenant les ficelles du métier. Durant cette phase, des valeurs, des contacts sont appris par le successeur, il découvrira le réseau relationnel construit par la famille. Dans la troisième phase c'est-à-dire de l'exploitation, le successeur doit exploiter les connaissances acquises puisqu'il devient manager pouvant intervenir directement dans la prise de décision. Il doit utiliser dans ses activités les connaissances qui lui ont été transférées et doit les appliquer pour résoudre ses problèmes quotidiens qui

apparaissent dans les activités de l'entreprise. En tant que manager, il évalue d'abord les connaissances reçues en fonction de leur facilité de mise en œuvre ou leur capacité à résoudre les problèmes rencontrés. Enfin dans la dernière phase, c'est-à-dire celle de l'intégration/ création, le successeur prend le contrôle de la PME familiale et applique graduellement les connaissances reçues. Cette opération devient une routine au fil du temps, et permettra ensuite aux connaissances transmises d'évoluer librement pour des nouvelles applications. L'utilisation de ces connaissances permet d'obtenir des résultats satisfaisants qui doivent rassurer le prédécesseur qui est en retraite. Ces connaissances acquises peuvent être développées par le nouveau dirigeant grâce à des nouvelles idées ou savoir-faire pour permettre à l'entreprise de s'adapter à l'évolution de l'environnement ou à l'incertitude.

1.2 Les variables influençant le transfert des connaissances dans les PME familiales

Pour que le transfert réussisse, un certain nombre de variables doit être pris en compte par les principaux acteurs (Poutziouris et al 2006). Comme le transfert des connaissances est lié directement au processus de succession, le respect de ces variables est donc vital à l'existence de la PME familiale. Nous les regroupons dans la figure 2

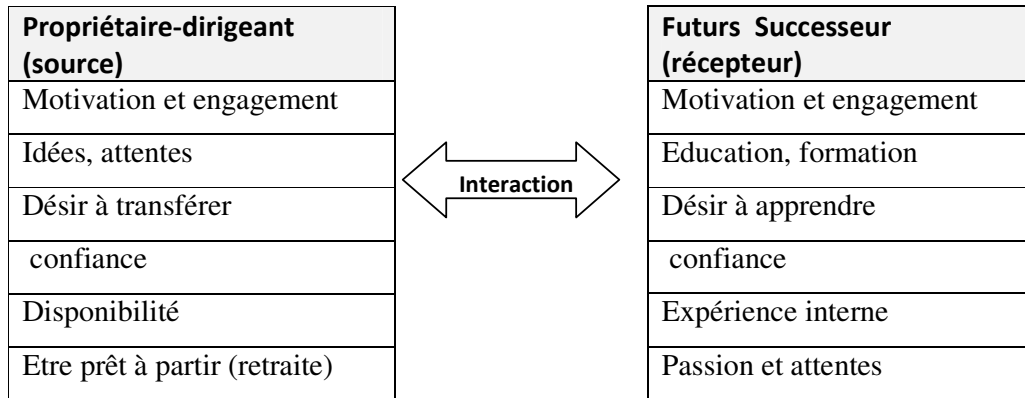


Figure 2 : Les variables influençant le transfert des connaissances des PME familiales

Parmi ces variables, il y'a l'interaction directe fondée sur une communication constructive et ouverte entre le prédécesseur et le successeur. Lorsqu'elle est étroite, elle favorise une compréhension mutuelle et facilite la transmission des connaissances. La motivation et l'engagement des acteurs sont des variables qui influencent le processus de transfert (Chirico 2008 ; Trevinyo-Rodriguez et Tapias 2006). Il s'agit pour le prédécesseur de fournir des efforts de transmission, de s'impliquer fortement dans le processus de transfert des connaissances et pour le successeur, de fournir des efforts de réception des connaissances tout en s'intéressant activement aux activités de l'entreprise. D'après Szulanski (1996), un déficit de motivation et d'engagement fera tout simplement échec au processus de transfert. L'éducation et la formation ont une influence considérable sur le processus de transfert (Cabrera Suarez et al 2001, Chirico 2008). Elles permettent au successeur d'apprendre des connaissances théoriques et pratiques sur les activités de l'entreprise et le futur rôle qu'il assumera. Des auteurs comme Ward (1987) ont démontré qu'il existe une corrélation positive entre l'éducation et la performance post- succession. Le travail du successeur au sein de la PME familiale est aussi une variable qui influence le processus de transfert. Lorsque ce travail est quotidien, il permet au successeur

d'acquérir de l'expérience, de développer quotidiennement des aptitudes en commettant des erreurs et en apprenant à résoudre des problèmes (Chirico 2008). Il lui permet également de se préparer activement pour sa future tâche tout en facilitant la communication et la collaboration entre lui et les autres employés. La confiance est aussi une variable qui influence considérablement le processus de transfert des connaissances dans les entreprises familiales (Steier, 2001). Son développement renforce l'interaction au sein de la relation en soutenant l'identité sociale développée par les acteurs et en renforçant le sentiment commun de cohésion et de stabilité. Lorsque le successeur a confiance au prédécesseur, il le considère comme un connaisseur, un expert du domaine en accordant de la valeur à ces propos par rapport aux activités de l'entreprise. Par contre, le manque de confiance peut directement remettre en cause le processus de transfert et de succession (La Chapelle et Barnes, 1998). Hormis les différentes variables citées, il est important de prendre en compte certains facteurs spécifiques (Szulanski 1996) pour que le transfert soit effectif tout en évitant des obstacles au processus. Ce sont les caractéristiques des connaissances à transmettre et le rôle des autres membres de la famille. Si les connaissances sont tacites ou complexes, il est nécessaire que le processus débute le plus tôt possible en impliquant le successeur dans les opérations d'absorption. Vu la nature des PME familiales, le transfert ne peut être effectif qu'avec la cohésion des membres de la famille autour du projet de succession, mais aussi à leur capacité à pouvoir s'adapter aux situations dans lesquelles évoluent l'entreprise. Le propriétaire-dirigeant doit clairement montrer son intention à céder l'entreprise et son désir à transférer des connaissances pour motiver le successeur. Lorsque ces conditions sont réunies, le processus de transfert peut passionner le futur successeur et constituer une source potentielle d'avantage concurrentiel (Cabrera-Suarez 2001).

1.3 Description du modèle d'analyse du transfert intergénérationnel des connaissances

Nous regroupons dans la figure 3 les différents éléments du modèle d'analyse du transfert intergénérationnel des connaissances des PME familiales. Chaque phase du modèle est un rapprochement des quatre étapes successives du transfert des connaissances proposé par Szulanski (1996) et de succession proposé par Handler (1990). Le modèle met en évidence le lien direct entre le processus de transfert des connaissances et celui de leadership. Une description de ce mécanisme a été réalisée plus haut. Mais le modèle n'est effectif que lorsque certaines variables influençant directement le processus de transfert sont prises en compte. Grâce aux différents éléments du modèle, nous procéderons à l'analyse du transfert intergénérationnel des connaissances dans des PME marocaines.

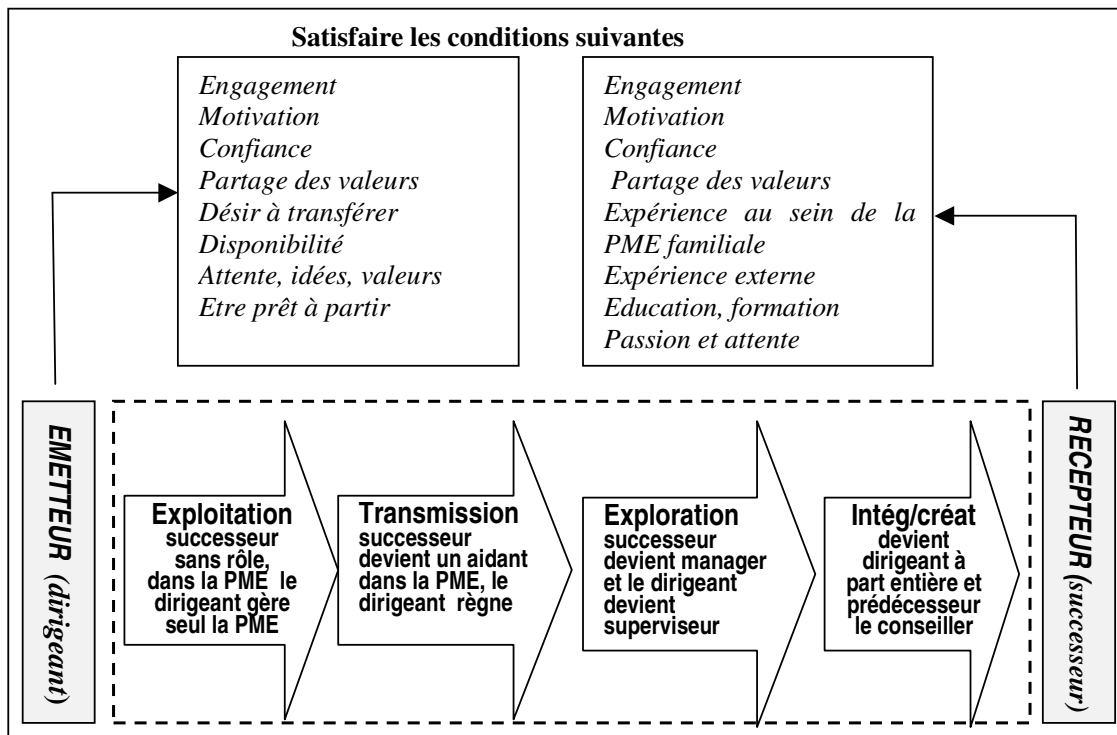


Figure 3 : Transfert intergénérationnel des connaissances au sein des PME familiales

2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

2.1 La méthodologie

La démarche de recherche retenue pour ce travail est de type qualitatif de nature descriptive avec une posture épistémologique interprétativiste. Nous avons choisis également l'étude de cas multiples comme stratégie de recherche pour développer une compréhension du phénomène par l'étude intensive d'une situation ou d'un fait spécifique (Yin 1994). Elle est la plus appropriée par rapport aux objectifs visés de la recherche dans la mesure où elle permet de comprendre le « comment » et « le pourquoi » du transfert des connaissances entre les prédécesseurs et les successeurs des PME familiales grâce au suivi en « temps réel » des phénomènes que nous souhaitons analyser. L'étude de cas multiple permet de renforcer la validité des résultats en offrant la possibilité d'explorer les dimensions du phénomène et de comparer la signification des variables entre les différents contextes (Eisenhardt 1989 ; Ghauri 2004). Sa richesse descriptive et explicative en fera un puissant outil d'observation dans cette recherche d'autant plus que Chrisman et al (1998) soutiennent l'utilisation des procédures d'échantillonnage non statistiques, vu le déficit de consensus sur la définition d'entreprise familiale.

A travers cette étude des cas, notre objectif était centré sur les perceptions et analyses des acteurs intervenant dans le processus de transfert des connaissances dans les PME familiales au Maroc. Nous avons cherché à approfondir ce thème lors des phases d'entretiens et de collecte des données en prenant en compte d'autres facteurs d'ordre culturel. Nous nous sommes appuyés également sur d'autres sources informationnelles comme les articles de presse, les documents internes des entreprises, rapports d'activités etc. Les informations sur les PME familiales étudiées

ont été recueillies auprès de la chambre de commerce et d'industrie de Rabat et auprès de l'AMITH (l'Association Marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement). Les critères d'échantillonnage reposent à la fois sur les notions de PME familiale (avec transmission à la troisième génération) et de transfert intergénérationnel des connaissances. Et comme il n'existe pas de base de données sur les PME familiales marocaines, l'aide de l'AMITH nous a été d'une grande utilité pour identifier sept PME correspondant à ces critères. Nous avons également choisi le secteur textile parce qu'il présente des caractéristiques uniques dans le monde des entreprises familiales au Maroc. Il connaît fréquemment des opérations de succession intergénérationnelle et des transformations depuis la crise économique de 2008. Chacune des PME est dirigée par un manager âgé de plus de 50 ans. L'étude s'est limitée sur l'axe Casa, Temara, Rabat et Salé où quatre des PME identifiées ont été retenues (tableau1).

PME	Biens produits	Effectifs	Capital (DH)	Date de création	Régime	Nombre de successeurs
E1 (Salé)	Confection de lingerie et chemiserie	27	227000	1989	NE	1
E2 (Rabat)	Confection de vêtements modernes	88	1868565	1984	NTE	1
E3 (Témara)	Fabrication de Tapie	43	324090	1987	NE	1

E4 (Casa)	Confection vêtements modernes	134	3621300	1979	exportatrice	2
-----------	-------------------------------------	-----	---------	------	--------------	---

Tableau 1 : Présentation de l'échantillon

L'anonymat des PME et des personnes interrogées a été conservé à leur demande et pour favoriser notre accueil auprès des structures concernées.

2.2 La collecte et l'analyse des données

La collecte des données s'est basée principalement sur des entretiens semi-directifs parce qu'ils représentent une source d'information pouvant générer des données beaucoup plus riches que les autres techniques structurées. Ils permettent d'extérioriser non seulement les représentations des répondants pour saisir leur système de valeurs, de symboles ou de normes mais aussi leurs schémas cognitifs à partir desquels se structurent leurs comportements, leurs pratiques, leurs pensées et leurs actions. Nous avons favorisé leur utilisation compte tenu des objectifs de la recherche et les caractéristiques de l'échantillon. Dans le cadre des entretiens, nous avons eu à rencontrer à la fois les dirigeants (futurs prédécesseurs) et les futurs successeurs des PME familiales sur leurs lieux de travail pendant plus d'une heure.

Les informations détaillées relatives au processus de transfert des connaissances, à la succession, et au rôle de la famille dans ce processus ont été fournies par les répondants. D'autres informations relatives à certains facteurs influençant fortement ce processus ont été également fournies par les acteurs. Ces entretiens ont été conduits en plusieurs phases et entièrement enregistrés puis retranscrits afin d'assurer une meilleure fiabilité de leur exploitation. Nous avons réalisé la retranscription au fur et à mesure que les entretiens progressaient pour préserver plus de détails et

d'impressions des acteurs. Au cours de ces entretiens, nous avons également facilité le discours des personnes interrogées en reformulant certains propos incohérents même si quelques thèmes abordés facilitaient leur liberté d'expression. Le guide d'entretien a été complété au fur et à mesure que la recherche progressait en formulant des nouvelles questions. Il contient des grands thèmes qui ont été revus à des multiples reprises lors des entretiens. Pour analyser les données empiriques recueillies, nous avons utilisé l'analyse du contenu. Celle-ci nous a incités à nous intéresser plus au sens des données et aux interprétations des résultats. Enfin, nous avons pris contact avec les personnes interrogées pour confirmer les résultats obtenus.

3. RESULTATS ET DISCUSSION

Nous exposons dans un premier temps la façon dont certaines variables ont influé sur les PME étudiées et ensuite le transfert des connaissances sous la base des éléments du modèle d'analyse élaboré.

3.1 Les variables influençant le transfert des connaissances

- La relation entre prédécesseurs et successeurs

Conscients de la nécessité de préparer leur succession, les dirigeants des PME étudiées avaient commencé depuis des nombreuses années à transférer des connaissances aux nouvelles générations. Les interactions entre les principaux acteurs peuvent être considérées comme étant permanentes dans toutes les PME et les conflits interpersonnels limités. Le respect est mutuel et la compréhension est réciproque. De part et d'autre, ces interactions sont justifiées par une volonté manifeste de conserver l'entreprise dans la cellule familiale. Elles sont basées sur la fréquence des communications qui a progressé au fil du temps mais à des degrés différents. Ainsi

dans l'entreprise E1, la communication reste encore peu approfondie et se limite généralement à la gestion des stocks, à la supervision de la production et à la recherche des clients. Dans les entreprises E2 et E4, la communication relative aux activités se poursuit souvent à domicile lorsque cela est nécessaire et incite les futurs successeurs à prendre des initiatives personnelles relatives à la gestion des commandes extérieures, au respect des normes de qualité, à la recherche des donneurs d'ordre ou des clients. Par contre, elle est moins développée dans l'entreprise E3 où le propriétaire-dirigeant est autoritaire et estime que le devoir de son fils est d'abord d'écouter, d'observer et d'exécuter.

- La motivation et l'engagement

Suite aux entretiens menés, nous avons constaté que la motivation et l'engagement des propriétaires-dirigeants et des futurs successeurs des PME étudiées étaient élevés dans le cadre du transfert des connaissances. Ils s'expliquaient surtout par le désir de perpétuation et de contrôle des entreprises par les membres des familles. Dans les entreprises E1 et E3, la motivation et l'engagement ont permis aux futurs successeurs de s'impliquer très tôt dans les opérations d'apprentissage en multipliant progressivement des efforts pour développer des aptitudes et savoir-faire de manager et aux propriétaires-dirigeants de développer avec sérénité leur projet de retraite. L'idée d'assumer très prochainement les rôles de futur dirigeant à part entière a largement influencé les futurs successeurs des entreprises E2 et E4 dans leur engagement dans le processus d'apprentissage des connaissances car les problèmes de santé auxquels est confronté le propriétaire-dirigeant de l'entreprise E4 et l'âge avancé de celui de l'entreprise E2 ont réduit considérablement leurs capacités d'action et leurs efforts quotidiens. Ces problèmes liés à l'état de santé et la vieillesse ont

également contraint les propriétaires-dirigeants des ces entreprises à s'engager activement dans le processus de transfert des connaissances.

- La confiance mutuelle

Il existe dans l'ensemble des PME étudiées une confiance mutuelle entre propriétaires-dirigeants et futurs successeurs. Ce qui a permis de parvenir selon eux, à des bons résultats dans le processus de succession en facilitant la transmission des connaissances par une collaboration et une coopération étroite dans l'organisation et la gestion quotidienne des activités. Pour les premiers, l'exercice de transmission des connaissances nécessaires à la succession ne peut se réaliser sans une confiance totale aux personnes qui devraient les remplacer pour poursuivre les objectifs qu'ils s'étaient fixés et défendre les valeurs et les cultures des entreprises. Si les futurs successeurs reconnaissent la réciprocité de la confiance existant entre eux et leurs parents, ils savent néanmoins que celle-ci peut évoluer dans le temps et dépendra de leur crédibilité et de leur capacité d'absorption des connaissances transmises.

- L'éducation et la formation

L'éducation et la formation des futurs successeurs ont été essentielles pour l'absorption et l'exploitation des connaissances en facilitant les efforts d'assimilation et en contribuant de manière significative à la correction des erreurs rencontrées. Pour les propriétaire-dirigeants, elles ont été importantes dans les efforts fournis depuis plusieurs années pour assurer la pérennité de leur entreprise et conduiront certainement à des performances futures après la succession. C'est pourquoi ceux des entreprises E2 et E4 ont inscrit leur futur successeur dans des grandes écoles de commerce. Celui de l'entreprise E1 a incité et encouragé le futur successeur à poursuivre des études supérieures et conditionné sa succession à l'obtention d'un

diplôme de premier cycle universitaire. Par contre dans l'entreprise E3, le futur successeur n'a pas suivi de formation supérieure et à intégrer très tôt l'entreprise familiale. Malgré l'acquisition des connaissances tacites relatives à des activités spécifiques, il estime qu'une bonne formation supérieure aurait renforcé ces capacités d'apprentissage et le préparer encore plus au rôle de manager. Son père qui n'a jamais été à l'école a commencé à pratiquer le métier de tissage à bas âge. Pour lui, les connaissances tacites transmises jusque là au futur successeur devraient compléter celles qu'il a acquises à l'école pour mener à bien la mission de dirigeant après la succession.

- Le travail au sein de l'entreprise familiale

Les propriétaires-dirigeants de toutes les PME ont veillé à ce que les futurs successeurs travaillent au sein de l'entreprise familiale pour apprendre les bases du métier, s'imprégner réellement de la culture entrepreneuriale et connaître les tâches courantes à réaliser pour éviter des erreurs dans le futur. C'est lorsque ces connaissances fondamentales sont acquises, que le futur successeur se retrouve réellement dans un processus permanent de transmission des connaissances. Selon les propriétaires-dirigeants, cet apprentissage est indispensable et préalable à toute opération de succession. Avec le temps, cet apprentissage a permis à la plupart des dirigeants d'identifier mais aussi de suivre la personne susceptible de les remplacer à la tête des entreprises en l'incitant à découvrir toutes les ficelles du métier, à adhérer aux valeurs et cultures de l'entreprise pour développer des aptitudes de négociateur et de leader. Ceux des entreprises E1, E2, E4 estiment que ce travail créent les conditions nécessaires à la collaboration et surtout à l'interaction entre les membres de la famille pour une transmission efficace des connaissances. Celui de la

PME E3 considère que le travail dans la structure familiale est obligatoire dans leur tribu du moyen Atlas et favorise la transmission du savoir-faire et de certaines valeurs et traditions. C'est pour cette raison que le fils aîné a été introduit très tôt dans la gestion des activités de l'entreprise. Quant aux futurs successeurs, ils expliquent leur parcours professionnel au sein de l'entreprise familiale par le désir d'acquérir autant que possible les connaissances et les expériences nécessaires pour assurer le rôle de futur dirigeant. Ceux des PME E1, E3 souhaitent impressionné particulièrement les propriétaires-dirigeants qui n'ont pas encore planifié leur retraite en s'impliquant davantage dans les activités de gestion pour accroître leur responsabilité. Grâce à l'interaction créée par le travail au sein de l'entreprise, ils estiment connaître personnellement les employés mais aussi les clients et les fournisseurs pour mener à bien les tâches de dirigeant. Par contre ceux des PME E1 et E2 participent plus aux prises de décision et s'attendent à une réduction progressive du rôle des propriétaire-dirigeants.

- Les caractéristiques des connaissances.

La plupart des connaissances des PME étudiées sont tacites. Aucune disposition n'a été prise pour assurer la codification des connaissances jalousement conservées. Selon les dirigeants, le processus d'apprentissage progressif réalisé durant des années ont permis de surmonter les difficultés associées à l'aspect tacite ou la complexité .. Dans les E1 et E4 les futurs successeurs ont cependant manifesté leur inquiétude sur le manque de codification

- Le partage des valeurs communes

Les valeurs de réussite, de travail, d'honnêteté, d'intégrité et d'éthique, que la plupart des propriétaires-dirigeants avaient hérité de leurs parents ont été par la suite

partagées avec les futurs successeurs parce qu'elles sont indispensables pour la pérennité et la survie des entreprises en privilégiant à cette occasion le transfert des connaissances. Ceux des PME E1, E3, et E4 pensent que si la personne pressentie pour la succession ne partage pas ces valeurs, il ne mériterait pas de diriger l'entreprise qu'ils ont fondée. Grâce aux entretiens menés, nous avons constaté que l'acceptation de ces valeurs était préalable à l'acquisition des connaissances tout en évitant des éventuels conflits entre les membres de la famille et en préservant les relations d'affaires construites au fil du temps. Les futurs successeurs de toutes les PME partagent également ces valeurs, même si certains émettent quelques réserves sur le sens donné à certaines de ces valeurs. Par exemple ceux des entreprises E1, E2 et E4 estiment que ces valeurs ne doivent pas occulter la qualité de leader qu'il faut forger, ainsi que la motivation et l'engagement à la succession.

- L'importance des valeurs culturelles et traditionnelles

La prise en compte des valeurs culturelles et traditionnelles locales est d'une importance considérable pour les propriétaires dirigeants des PME étudiées. Les connaissances relatives au sens de l'honneur et du devoir envers la communauté ou la tribu doivent être apprises par le futur successeur pour assurer la pérennité de l'entreprise. Les propriétaire-dirigeants des PME E1, E 3 et E4 estiment que ces variables ont largement contribué à leur réussite. Des membres de la communauté les ont aidés à créer les entreprises ou à avoir le financement nécessaire pour leurs activités. Ils estiment que si le successeur n'est pas prêt à les prendre en compte, il ne mériterait pas de diriger l'entreprise qu'ils ont créée. Selon les propriétaires-dirigeants des entreprises E1 originaire de la région du Souss-massa-draa et E4 originaire de Fèz, la question d'honneur est capitale dans le transfert des connaissances et du

patrimoine parce qu'elle permettra au futur successeur de faire des sacrifices pour défendre l'honneur de la famille qui doit conserver son statut social. Celui de l'entreprise E3, est originaire du moyen Atlas et berbère, la structure communautaire et le devoir envers la communauté est d'une importance considérable dans l'éducation des enfants et dans le transfert des connaissances pour la succession parce que la communauté a contribué à sa réussite. Etre à l'écoute et partager la coutume et le code communautaires mène tout simplement à la « baraka » qu'un futur dirigeant doit constamment recherché pour sa réussite et celle de sa famille.

3.2 Le transfert intergénérationnel des connaissances

- **Phase n° 1**

Les propriétaires des PME étudiées dirigeaient seuls leur entreprise, les futurs successeurs n'avaient aucun rôle dans la gestion des activités puisqu'ils n'étaient autorisés qu'à travailler temporairement au sein des entreprises familiales à l'exception de celui de l'entreprise E3 qui n'a pas effectué des études supérieures et travaillait déjà à l'âge de 13 ans. Durant cette phase d'exploitation, il a été indiqué aux futurs successeurs les types de connaissances dont ils avaient besoin (connaissances relatives à l'importance de l'apprentissage des activités, le sacrifice au travail, au sens de responsabilité, de l'honneur ...), et comment et où ces connaissances devraient être utilisées pour assurer un transfert progressif des connaissances et des affaires. Comme les dirigeants des PME E2, E3 et E4 s'y préparaient activement à ce long processus, ils ont été amenés à identifier et à sélectionner les types de connaissances et d'informations à transférer aux futurs successeurs. Le dirigeant de la PME E1 avait néanmoins pris du temps à explorer la

faisabilité de ce transfert parce qu'il estimait qu'une succession planifiée à l'avance pourrait inciter le futur successeur à ne pas poursuivre correctement ses études.

- **Phase n°2**

Les futurs successeurs des PME étudiées ont aidé les propriétaires-dirigeants dans la gestion des activités des entreprises et cette étape a marqué formellement le début du processus d'apprentissage. Au début de cette phase, la plupart des décisions relatives au transfert des connaissances ont été prise par les dirigeants des PME et souvent de manières autoritaires. Celui de la PME E3 a néanmoins oublié d'identifier exactement cette étape du processus de transfert mais reconnaît avoir cédé progressivement la gestion de certaines tâches au futur successeur. Ayant identifié depuis des années les types de connaissances dont les futurs successeurs avaient besoin lors de l'étape d'initialisation, les dirigeants ont procédé à des transferts des connaissances pour répondre à ce besoin. Ces transferts des connaissances ont permis aux futurs successeurs d'accroître leur rôle au sein des entreprises.

- **Phase n°3**

A travers leur nouveau rôle de gestionnaire, les futurs successeurs des PME étudiées ont eu à utiliser les connaissances transférées. Ces connaissances acquises ont été appliquées pour identifier et résoudre des problèmes rencontrés. Certains problèmes ont été causés par l'adaptation des connaissances acquises au nouveau rôle du successeur. La plupart des décisions sont prises en consultation avec les futurs successeurs pour permettre à ces derniers de s'impliquer activement dans les activités des entreprises pour un contrôle progressif du poste de dirigeant à l'exception de l'entreprise E3. Grâce aux connaissances transférées, les objectifs fixés avant le début du transfert ont été atteints voire dépasser dans toutes les entreprises à l'exception de

la PME E3 où le futur successeur est obligé encore de consulter le dirigeant sur les décisions qu'il doit prendre. Mais, le temps d'adaptation nécessaire des connaissances transférées a été plus long que chez les autres PME.

- **Phase n°4**

Si des résultats satisfaisants sont obtenus par les futurs successeurs après le transfert des connaissances, aucun d'entre eux n'est devenu un dirigeant à part entière puisque les propriétaires-dirigeants ne sont pas encore en retraite. Cependant, le niveau de performance atteint par l'utilisation des connaissances transférées ont poussé les propriétaires-dirigeants des PME E1, E2 et E4 à se désengager considérablement des activités de gestion que celui est de la PME E3. Les connaissances transférées ont fait l'objet de nouvelles applications et permis aux futurs successeurs à développer des nouvelles pratiques au sein des PME.

3.3 Discussion

Des nombreuses recherches sur les PME familiales montrent que certaines de ces entreprises disparaissent pour des raisons liées à l'échec du transfert intergénérationnel des connaissances. Faute d'avoir réussi à bien conserver leurs connaissances et savoir-faire au fil du temps, elles sont tout simplement contraintes à disparaître. L'étude menée sur des PME textiles marocaines nous a permis de comprendre le processus de transmission des connaissances dans un secteur confronté à la crise et de dégager plusieurs éléments de réflexions :

- Nous pouvons remarquer à travers les cas étudiés que les transferts intergénérationnels des connaissances pratiqués dans les quatre PME n'ont pas permis d'obtenir des résultats identiques car les contextes organisationnels

dans lesquels le développement des opérations de transfert se déroulaient était différents. Cette différence s'explique aussi par l'influence des milieux dans lesquels les propriétaire-dirigeants ont évolué mais aussi par les valeurs traditionnelles héritées des parents, de la tribu ou encore par certaines normes de la région d'origine. Par ailleurs, certains dirigeants ont commencé tardivement ce processus dû au manque de planification de la succession même si l'apprentissage des successeurs n'a cessé de jouer un rôle important pour les familles.

- La plupart des démarches de transfert adoptée par les PME étudiées est basée sur des connaissances tacites utilisant des moyens peu modernes et s'appuyant sur des systèmes de valeur proposés par les propriétaires dirigeants pour développer la personnalité, les habitudes et les croyances du futur successeur afin de garantir sa performance future pour des tâches de dirigeant. Ces démarches peuvent être réparties en quatre étapes et comparées à quelques différences près à la vision communicationnelle de Szulanski (1996, 2000) basée sur un transfert entre l'émetteur (le propriétaire-dirigeant) et le récepteur (le futur successeur).
- Comme la plupart des connaissances transmises est tacite et que les stratégies de transmission directe ne sont pas réellement organisées dans la plupart des cas, il y'a un risque que cela remette en cause la pérennité des entreprises au fil du temps.
- Les connaissances transférées aux futurs successeurs ont renforcé progressivement leur rôle dans les activités de gestion des entreprises et réduit considérablement l'implication des propriétaires-dirigeants qui n'ont pas encore pris leur retraite. Elles ont permis de résoudre les problèmes rencontrés

dans la plupart des PME et mis en lumière la capacité des futurs successeurs à développer, évaluer, assimiler et à appliquer avec succès les connaissances reçues (capacités d'absorption).

- Les cas étudiés ont mis en lumière l'importance d'une combinaison des facteurs qui favorisent le processus des transferts des connaissances. Parmi ces facteurs, il y'a la nature relation existant entre successeur et propriétaires-dirigeants, la confiance mutuelle construite dans la relation, l'engagement et la motivation des parties pour le transfert des connaissances, le partage de certaines valeurs communes et le travail du futur dirigeant au sein de l'entreprise familiale.
- D'autres facteurs locaux tels la question d'honneur pour conserver le statut social de la famille, la structure communautaire ou le devoir envers la communauté influencent aussi le processus de transfert intergénérationnel des connaissances.

CONCLUSION

Nous avons cherché à montrer dans ce travail, la pratique du transfert intergénérationnel des connaissances dans les PME du secteur textile au Maroc sous la base de la littérature existante. Les principaux concepts liés au développement des connaissances ainsi que les différentes approches et les conditions du transfert ont été exposés. Nous avons remarqué que ces PME familiales ont tendance à centraliser et à contrôler leurs connaissances dans le but de conserver l'entreprise au sein de la cellule familiale. Et pour atteindre cet objectif, elles ont procédé à des transferts des connaissances de père en fils tout en craignant ce qu'elles qualifient de pluralisme culturel. Ces transferts étaient réalisés suivant des phases correspondant à des étapes successives des successions même si ces dernières restent peu organisées. Nous avons identifié également trois à quatre phases des transferts effectués dans les PME étudiées même si les propriétaires dirigeants n'ont pas encore pris leur retraite. De même, certaines combinaisons de facteurs ont été prises en compte par les

principaux acteurs avant de procéder aux processus de transfert. Cependant, la recherche possède des limites dont la première porte notamment sur la stratégie adoptée. En effet, le faible nombre des PME étudiées ne nous permet pas de généraliser les résultats obtenus. De plus, l'étude porte seulement sur les PME familiales du secteur textile de la région de Rabat-Salé et centrée sur celles créées par leur propre dirigeant. Pourtant, elle ouvre la voie à un domaine où très peu de recherches ont été réalisées tout en fournissant des pistes de réflexion future sur l'ajustement des différentes phases de succession aux diverses étapes de transfert des connaissances dans les PME ainsi que sur l'absorption des connaissances mais aussi des valeurs et normes.

BIBLIOGRAPHIE

Argote L. et Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), pp150- 169

Argote, L. (1999). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. Boston, MA: Kluwer

Basly, S. (2006), L'internationalisation de la PME familiale : apprentissage organisationnel et développement de la connaissance, XVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique: Annecy.

Birdthistle N. et Fleming, P (2005). Creating a learning organisation within the family business: An Irish perspective. *Journal of European Industrial Training* 29(9), pp730-750.

Cabrera-Suárez K, De Saá-Pérez P. et García-Almeida D. (2001). The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14, pp37-47

Chirico, F (2008). Knowledge accumulation in family firms. *International Small Business Journal*, 26, pp433-462

Chirico, F et Salvato, C. (2008). Knowledge Integration and Dynamic Organizational Adaptation in Family Firms. *Family Business Review*, 21: 169

Chrisman, J. Chua, Jet Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. *Family Business Review*, 11,1 pp19-34.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2003). Current trends and future directions in family business management studies: Toward a theory of the family firm. Paper presented at the Coleman White Paper series, Retrieved 05/05/2007 from <http://www.usasbe.org/knowledge/whitepapers/chrisman2003.pdf>

Drucker, P.F. (1993), *Au-delà du capitalisme : La métamorphose de cette fin de siècle*, Dunod, Paris, 1993.

Gasse Y., Theberge Gh., Naud J. [1988], « La continuité dans la PME familiale », *Revue Internationale PME*, vol. 1, septembre, pp. 43-56.

Ghauri, P. (2004) *Designing and Conducting Case Studies in International Business Research*. Dans Marschan-Piekkari, R. et Welch, C., *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*, Cheltenham: Edward Elgar.

Gupta, A. K., Govindarajan, V. (2000). "Knowledge Management's Social Dimension: Lessons from Nucor Steel", *Sloan Management Review*, 42 (1): 71 80.

Gupta, A., Govindarajan, V. (2000). "Knowledge Flows within MNCs", *Strategic Management Journal*, 2, 1 pp 473-496

Handler, W.C. (1990), Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15:1, pp 37-51

Handler W. C. (1994), Succession in Family business: a review of the research, *Family Business Review*, 7, 2, pp 133-157.

Kets De Vries M. (1993), *Leaders, Fools, Imposters*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

La Chapelle, K. & Barnes, L. (1998). The trust catalyst in family-owned businesses. *Family Business Review*, 11 (1), 1-17

Mouline. J.P. (2000). Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée, *Finance Contrôle Stratégie*, 3,1, pp197-222.

Nonaka I. and R. Toyama (2003) *The Knowledge-creating Theory Revisited: Knowledge Creation as a Synthesizing Process*. *Knowledge Management Research and Practice*, 1, pp 2 10

Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press.

Poutziouris, P.Z, Smyrniotis, K.X. and Klein, S.B., 2006. *Handbook of Research on Family Business*.

Sharma, P., Chrisman, J.J. Pablo, A et Chua, J.H. (2003), Predictors of satisfaction with the succession process in family firms, *Journal of Business Venturing*, 18:5, pp 667-687.

Szulanski, G. (2003) *Sticky Knowledge: Barrier to Knowing in the Firm*, London: SAGE Publications

Szulanski, G. (1996) Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm". *Strategic Management Journal*, 17, pp27-44

Steier, L. 2001. Family Firms, Plural Forms of Governance, and the Evolving Role of Trust, *Family Business Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 353-367

Trevinyo-Rodriguez, R. Tapies, J. (2006) Effective knowledge transfer in family firms In: Poutziouris, P. Smyrnios, K. Klein, S. ed. Handbook of Research on Family Business. Edward Elgar Publishing Ltd. Cheltenham, pp 343-357.

Ward, J. L. (1988). The special role of strategic planning for family businesses. Family Business Review, 1(2), pp105-117

Yin, K.R. 1994. Case study research design and methods. Thousand Oaks, C.A. eSage Publications.