



HAL
open science

La transmission inter-génération des connaissances au sein des communautés de pratique

Nabila Benmostefa

► To cite this version:

Nabila Benmostefa. La transmission inter-génération des connaissances au sein des communautés de pratique . 9ème colloque international gestion des connaissance (GECSO), "La dynamique des connaissances", European Business School, Jun 2016, Paris, France. hal-01402124

HAL Id: hal-01402124

<https://hal.science/hal-01402124>

Submitted on 20 Apr 2017

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Nabila BENMOSTEFA

Doctorante en sciences de gestion

Aix Marseille Univ, CNRS, LEST, Aix-en-Provence, France

Titre de la communication : La transmission inter-génération des connaissances au sein des communautés de pratique

Résumé

L'organisation possède un patrimoine de connaissances. Le phénomène de vieillissement démographique prend de plus en plus de l'ampleur dans les sociétés modernes. Il occasionne lors du départ à la retraite un risque de perte massive des savoirs, souvent stratégiques pour l'organisation. Avec cette prise de conscience, la transmission intergénérationnelle des connaissances est devenue une issue pour protéger l'entreprise d'un déficit de connaissances. Par ailleurs, face aux exigences du marché et à un environnement économique complexe qui demande une capacité à fournir des réponses rapides, correctes et précises, la communauté de pratique est devenue un des moyens privilégiés des entreprises afin d'assurer le partage des connaissances.

Étant donné que nous sommes en cours de réalisation de revue de littérature, l'objectif de cette communication est double. D'abord, nous présenterons le modèle d'élaboration du profil générationnel d'une organisation, proposé par Ermine (2010). C'est un moyen de composer autrement les générations. Il s'agit de caractériser la génération pas uniquement par son âge, mais également, par l'aspect social à partir des tendances structurantes communes (caractéristiques liées à l'individu, à l'organisation et à l'environnement). Ensuite, nous aborderons la question de transmission des connaissances entre générations dans les communautés de pratique. Tout en prenant en compte la qualité des liens entre individus et son impact sur le processus de partage.

Mots-clés : Connaissances, transmission, transfert, générations, communautés de pratique

Introduction

À l'ère de l'économie de l'innovation intensive, la question de la connaissance représente un centre d'intérêt incontournable pour beaucoup d'organisations. Elle est considérée comme la ressource la plus stratégique de l'entreprise (Grant, 1996) et admise comme le quatrième facteur de production. D'ailleurs, de nombreuses grandes entreprises aux États-Unis et en Europe ont saisi son importance et mis en place des processus de gestion des connaissances (Neef et al. 1998). Nous citons à titre d'exemple : Clarica, Desjardins Sécurité financière, EDF-GDF, Hydro-Québec, IBM Global Services, Schlumberger et Xerox (Lagacé et al., 2010).

L'organisation possède un ensemble de connaissances, qui font partie de son patrimoine organisationnel. Le phénomène du vieillissement démographique prend de plus en plus de l'ampleur et occasionne lors du départ à la retraite un risque de perte massive des savoirs souvent stratégiques pour l'organisation. Ermine (2010) appelle ce phénomène le «knowledge crash ». Avec cette prise de conscience, la transmission intergénérationnelle des connaissances est devenue une issue pour protéger l'entreprise d'un déficit de connaissances et assurer ainsi, la pérennité de l'organisation (Ermine, 2010, Liebowitz et al., 2007).

Face aux exigences du marché et à un environnement économique complexe qui demande une capacité à fournir des réponses rapides, correctes et précises dans les délais les plus brefs (Daunais et al., 2010), « les entreprises ont vu dans les communautés de pratique un des moyens privilégiés (sinon le moyen privilégié) d'assurer le partage des connaissances » (Cohendet et al., 2010). En effet, ces dernières sont des mécanismes privilégiés susceptibles d'offrir des réponses souples et efficaces à de tels défis (Daunais et al., 2010) et constituent ainsi un moyen qui permet d'assurer entre autres le transfert intergénérationnel des connaissances (Bourhis et al., 2004). Dès lors, depuis quelques années, l'approche communautaire est devenue l'un des moyens les plus efficaces et populaires pour partager les connaissances (Harvey, 2010).

Étant donné que ces communautés de pratique offrent un lieu de partage intergénérationnel des connaissances (Long, 2002), nous avons choisi de construire notre problématique de recherche dans le dessein de comprendre le processus de transfert intergénérationnel dans ce type d'organisation. Dès lors, dans ce papier, nous allons aborder dans un premier temps, la question de la transmission des connaissances en évoquant le

transfert des connaissances, les caractéristiques générationnelles dans l'organisation, et les modalités de transmission intergénérationnelle des connaissances. Dans un second temps, nous étendrons ce processus dans le contexte des communautés de pratiques, en précis et nous finirons par constituer nos questions de recherche avec la méthodologie à adopter lors de la réalisation de notre thèse.

I. Revue de la littérature

1. La place des connaissances dans l'organisation

La connaissance se définit comme étant de l'information combinée avec de l'expérience, du contexte, de l'interprétation et de la réflexion (Davenport et Prusak, 1998). Elle est « localisée et socialement construite » (Ferrary et Pesqueux, 2011, p, 34) et est à la « fois cumulative et transférable » (Ibid, p,33). Dans la littérature, nous distinguons deux principales taxonomies de connaissances, à savoir, connaissances explicites et tacites. D'une part, la connaissance explicite est révélée par sa communication et peut-être facilement consommée par les personnes avec un coût marginal égal à zéro (Grant, 1996). Elle se manifeste d'une manière articulée, codifiée et communiquée sous forme de symboles et/ou de langue (Alavi et Leidner, 1999). D'autre part, contrairement à l'explicite, la connaissance tacite est un concept personnel, relève uniquement de l'individu et est ancrée dans son expérience, son action ainsi qu'un contexte spécifique (Nonaka, 1994). Néanmoins, « le modèle SECI de Nonaka est venu occuper l'espace parfois et trop souvent de manière abusive » (Paraponaris et Sigal, 2015). En effet, à l'instar des auteurs précédents, Tsoukas (2009) conteste la distinction entre les deux dimensions tacites et explicites des connaissances, car les deux sont associées l'une à l'autre comme dans une tresse, et ainsi « la question est en fait mal posée puisque la connaissance tacite se manifeste dans ce que réalise l'individu ».

Par ailleurs, dans la littérature sur le knowledge management, nous constatons l'utilisation de deux notions : connaissance, et/ou savoir possédant tout de même un « lien dialectique et complexe » (Margolinas, 2012). Afin de clarifier nos propos, nous préférons distinguer chacune des deux notions. En effet, les connaissances dépendent d'une certaine situation (Ibid), et sont construites par les personnes elles-mêmes, tout au long de leurs différentes expériences (Jonnaert et Defise, 2005). Dans ce cadre, elles leur sont spécifiques et disposent donc d'un caractère personnel qui dépend de la diversité de leurs expériences et

apprentissages (Ibid). Quant au savoir, il représente une construction sociale et culturelle (Douglas, 2004). Il dépend dans ce sens de l'institution qui le produit et le légitime et est d'ailleurs, dépersonnalisé, décontextualisé, détemporalisé, formulé, formalisé, validé, mémorisé et peut être linéarisé, ce qui correspond à sa nature textuelle (Margolinas, 2012).

Toutefois, un intérêt est porté par les organisations à la gestion de leurs connaissances, car il a été montré que les organisations qui utilisent pleinement leurs connaissances peuvent être plus efficaces, efficientes, performantes et créatives (Dube et Ngulube, 2012). En effet, la gestion des connaissances est considérée comme étant « l'ensemble des processus et des pratiques systématiques visant la capture, l'acquisition, le partage et l'utilisation des savoirs, quelle que soit leur localisation en vue de renforcer l'apprentissage, l'innovation, et les performances d'une organisation.» (Foray, 2009). De ce fait, le partage des connaissances représente un processus clé dans la gestion des connaissances (Simoni et Corbel, 2012) qui a de multiples facettes, complexe et doit être exploité et compris (Ipe, 2003).

2. La transmission intergénérationnelle des connaissances

Le partage de connaissance est l'acte qui permet « de communiquer la connaissance d'un agent à un autre ou à un groupe dans l'organisation » (Hedlund et Nonaka, 1993) à travers « un processus d'échange systématique d'informations et de compétences entre les entités » (Wang et al., 2010). Dès lors, le transfert des connaissances représente l'approbation systématique et délibérée du mouvement d'informations pertinentes, des idées, des suggestions et d'expertise produites par un individu ou acquises par des activités ordinaires, ou empruntées à un réseau social (Bartol et Srivastava, 2002). Par ailleurs, sur le long terme, l'organisation fera face à un risque de perte des connaissances essentielles lorsque les employés quittent l'organisation pour prendre leur retraite, partir en congé de longue durée (handicap, maternité) ou occuper un autre poste (au sein ou à l'extérieur de l'entreprise) (Dalkir, 2010, Bourhis et al., 2004). Les départs concernent souvent les employés seniors, ou les moins expérimentés dont les remplaçants appartiennent plutôt à des générations plus jeunes (Dalkir, 2010). Dans ce cadre la continuité du savoir accumulé au cours des années dans l'organisation pousse à s'interroger sur la transmission intergénérationnelle de la connaissance (Ibid).

Autrefois, « L'idée de transmettre était intrinsèquement liée à la pratique d'un métier, voire d'un art, auquel étaient associées des valeurs» (Ballay, 2010). Les connaissances se

transmettaient des plus grands aux plus jeunes et vice versa ou en d'autre terme d'une génération à une autre. Au fil du temps, cela est transposé dans le cadre organisationnel sous le nom de transfert intergénérationnel des connaissances, mais l'appellation qui convient le plus à ce processus selon l'office québécois de la langue française¹ (2013) est la transmission intergénérationnelle des connaissances. Cet organisme la définit comme étant « *un processus mis en œuvre afin de préserver, valoriser et assurer le partage de l'expérience et des savoirs acquis collectivement dans une organisation. Cette dernière se réalise le plus souvent en confiant à un travailleur expérimenté le mandat de transmettre à un nouvel arrivant ses connaissances afin que ce dernier acquiert plus rapidement des compétences similaires aux siennes* ». Cependant, à ce stade d'avancement, nous considérons que les deux notions transfert et transmission, des connaissances dégagent le même sens.

L'aspect intergénérationnel dans le processus de transmission de connaissances a fait l'objet de plusieurs recherches. En effet, Liebowitz et ses collaborateurs (2007) ont montré que les différences intergénérationnelles ont une incidence majeure sur les flux de transfert des connaissances. Dans le processus de partage des connaissances l'âge est un facteur important, car « les événements qui lui arrivent marquent une personne de façons différentes selon l'âge qu'elle a en ce moment. On peut aussi appeler ces moments des « points du temps » qui marquent des moments où différentes générations prennent des voies significatives de développement » (Kuyken, 2015). Cependant, un classement de ces générations pourrait être effectué en se référant aux travaux de Ermine (2010) sur la constitution d'un profil générationnel dans une organisation. Ce support permet de mieux comprendre la transmission intergénérationnelle des connaissances.

3. Le profil générationnel d'une organisation

Tout d'abord, selon une approche qualitative soulignée par Ermine (2010), la génération est considérée comme « un groupe d'individus ayant les mêmes tendances structurantes. Pour qu'il y ait génération, il doit y avoir unité de génération, avec une socialisation reposant sur des principes structurants ». Actuellement, plusieurs « générations se côtoient dans les équipes de travail. Une cohabitation due en partie aux progrès de la médecine et de la santé publique qui prolongent la vie active, alors que les crises économiques

1

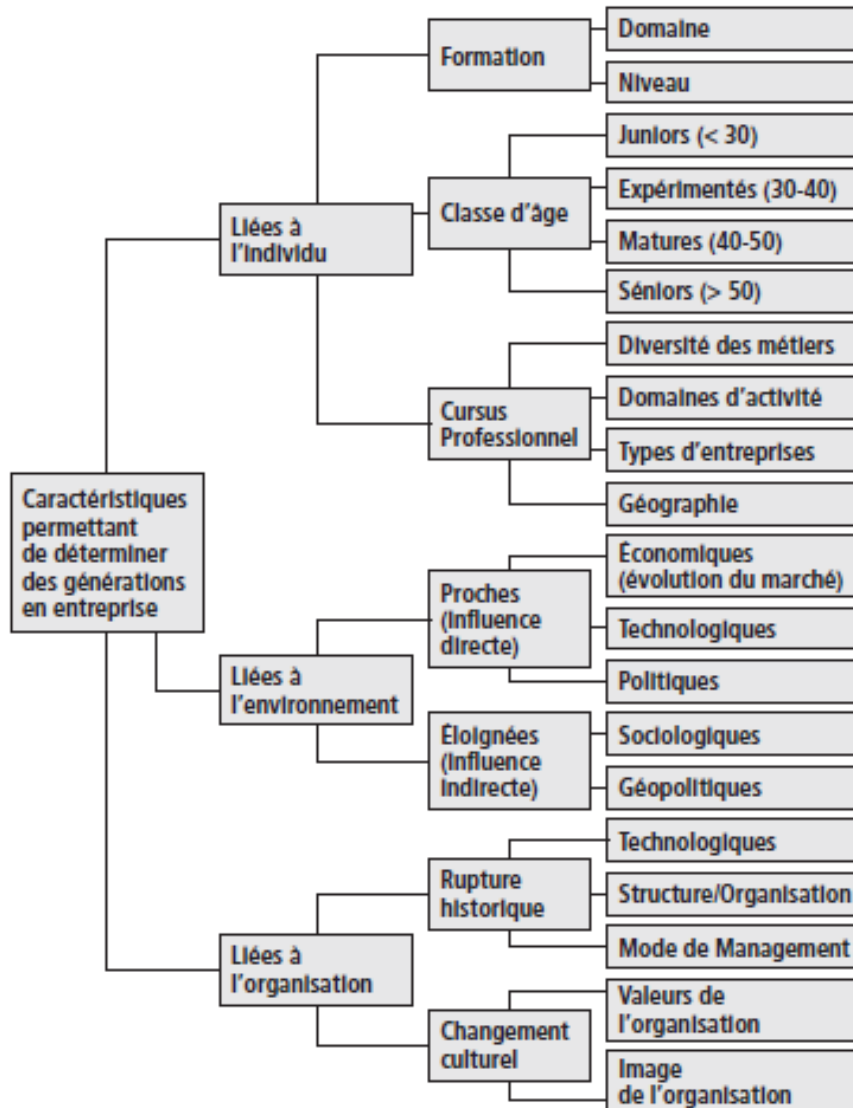
https://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/bibliotheque/dictionnaires/terminologie_relations_professionnelles/transmissi~26~s_connaissances.html

cycliques forcent des personnes déjà à la retraite à réintégrer le marché du travail pour s'assurer une plus grande sécurité financière » (Gavrancic et al, 2009).

Dans la littérature les générations sont décrites par l'âge des personnes, mais il faut noter qu'il n'existe pas de consensus en ce qui concerne les dates exactes délimitant chacune des générations, et celles qui sont proposées représentent uniquement une approximation (Ibid). En se fondant sur le même article, nous évoquons les trois générations les plus répandues dans la littérature. D'abord, nous avons les vétérans nés avant 1945, ayant l'esprit d'équipe, dotés de fortes valeurs civiques, respectant la loi et l'ordre et avons tendance au conformisme. Ensuite, nous retrouvons les baby-boomers nés entre 1945 et 1961, exprimons le besoin en matière de gratification personnelle, du bien-être, de la croissance personnelle, et ont réussi à assouplir des règles organisationnelles rigides. La génération X marque ceux qui sont nés entre 1962 et 1979, reconnus pour leur tendance à l'indépendance, à l'individualisme et au cynisme. Ils ont réussi à assouplir les protocoles de réunions et d'autres règles organisationnelles rigides. Enfin, la génération Y nés entre 1980 et 1989 qui sont très instruits, semblent rechercher des relations authentiques, expriment un degré élevé d'engagement et de rendement et ont des attentes élevées envers leurs employeurs (Gavrancic et al, 2009).

En revanche, la différence entre les générations ne se manifeste pas uniquement par l'âge, elle doit être décrite également par l'histoire et le contexte qui la forgent (Mannheim, 2005 dans Kuyken, 2015) ainsi que sur plusieurs autres aspects comme l'utilisation des nouvelles technologies, les approches et styles d'apprentissage et de communication, les façons de résoudre les problèmes, d'apprécier les valeurs et les motivations individuelles, etc. (Lancaster et Stillman, 2002). Dans la même direction, Ermine (2010) évoque une étude menée avec les membres du club Gestion des connaissances sur les caractéristiques générationnelles des groupes considérés comme source et cible du transfert intergénérationnel des connaissances. Il illustre le fait que la génération ne se caractérise pas uniquement par l'âge de ses composants, car c'est une vision positiviste. À cet effet, afin de faire refléter l'aspect social de la génération, il propose de la définir à partir des tendances structurantes communes et cite ainsi les caractéristiques qui permettent de déterminer les générations dans l'entreprise. Dès lors, trois grandes caractéristiques sont identifiées : celles qui sont liées à l'individu, celles qui sont liées à l'environnement, et celles qui sont liées à l'organisation (schéma 1). Ainsi, nous pouvons nous appuyer sur ce modèle afin de déterminer le profil générationnel d'une organisation.

Schéma 1 : Les caractéristiques générationnelles



Source : Ermine (2010)

En plus des caractéristiques générationnelles, le partage des connaissances est « influencé par des facteurs liés aux caractéristiques de la communauté de pratique » (Kimble et Bourdon, 2008 dans Daunais et al., 2010). En effet, cette dernière représente un moyen de transfert des connaissances, où chacun de ses membres bénéficie d'un groupe de pairs qu'il peut interroger, à qui il peut transmettre ses savoirs et avec qui il peut réfléchir et créer de nouvelles connaissances (Bourhis et al., 2004).

4. La particularité des communautés de pratique

Les communautés de pratique ont fait l'objet, depuis leur identification, il y a plus de vingt ans par J. Orr (1990) et E. Wenger (1998), de nombreuses recherches (Bootz, 2013). Elles sont considérées comme un mécanisme collectif qui facilite le partage des connaissances (Brown et Duguid., 2001). Nous pouvons reconnaître une communauté de pratique grâce à sa structure de base qui dévoile une combinaison de trois éléments «un domaine d'expertise définissant un ensemble d'enjeux, une communauté de personnes qui se sent interpellée par ce domaine d'expertise ainsi qu'une pratique partagée que ces personnes développent pour être efficaces dans le cadre de leur domaine d'expertise» (Wenger et al., 2002)

En effet, les communautés de pratique sont définies comme «des groupes de personnes qui partagent une même préoccupation, un ensemble de problèmes ou une passion à propos d'un sujet et qui approfondissent leurs connaissances et leur expertise dans un domaine à travers des interactions régulières» (McDermott et al. 2002 dans Daunais et al., 2010). Le comportement des membres est caractérisé par «l'engagement volontaire dans la construction et le partage des connaissances dans un domaine donné (...) cela permet d'améliorer leurs compétences individuelles, à travers l'échange d'un répertoire commun de ressources qui s'élaborent en même temps que s'articule la pratique de la communauté » (Cohendet et al., 2010). Au sein de cette dernière, les membres interagissent de manière fréquente et de là, fixent leurs objectifs à partir d'un ensemble de normes sociales propres à eux (Daunais et al., 2010). Cependant, pour que la communauté fonctionne de manière satisfaisante, un sentiment d'appartenance multiple est nécessaire afin que ses membres sentent à la fois leur double appartenance, d'une part à la communauté de pratique et de l'autre à l'organisation (Orr., 1996 dans Daunais et al., 2010).

Par ailleurs, les communautés de pratique contribuent à raffiner les pratiques et à assurer des nouvelles générations (Wenger, 1998). Elles peuvent également aider à construire l'identité des jeunes qui en font partie (Fuller et al., 2005 dans Kuyken, 2015). Néanmoins, à partir d'une adoption de pratiques d'incitation à la participation au sein des communautés de pratique, la transmission des connaissances se fait dans deux sens pour modérer le risque de fracture générationnelle dans la transmission des connaissances et ceci en réalisant un couplage entre les générations (Daunais et al., 2010). D'abord, nous avons la forme du couplage traditionnel expert-apprenti où les connaissances se transmettent de l'expert possédant les connaissances à l'apprenti. Puis, nous avons la logique de mentorat inversé, où

les jeunes employés sensibilisent les employés expérimentés aux technologies émergentes, aux nouveaux outils ou à de nouvelles pratiques expérimentées dans les écoles (Ibid). De plus, les jeunes employés peuvent prendre en charge la codification des expériences et alimenter la base de données (Ibid).

L'intérêt porté aux communautés de pratique afin de favoriser le partage des connaissances est lié également à son caractère à la fois humain et matériel (Jacob et Pariat, 2000). Dans ce cadre, l'engagement mutuel est fondamental (Wenger, 1998) et la question de la qualité des relations entre les personnes dans les communautés de pratique nous semble intéressante. En effet, les connaissances sont intimement reliées aux actions des personnes et le transfert ne peut être envisagé sans étude approfondie du système de relations. (Parponaris et Sigal, 2015). D'ailleurs, la qualité d'interaction et de communication sociale impacte le processus de gestion des connaissances (Von Krogh et al, 1998). Le succès du transfert des connaissances dépend donc entre autres de l'analyse et de l'explicitation des conditions sociales de la gestion des connaissances dans l'entreprise (Poitou, 2007).

II. Problématique de recherche

Avec la prise de conscience du départ massif à la retraite, la transmission intergénérationnelle des connaissances est devenue une issue pour protéger l'entreprise d'une perte massive des connaissances stratégiques, ce qui entraîne par la suite un «knowledge crash» (Ermine, 2010). À cet effet, un intérêt est porté au processus de transmission, afin de conserver les connaissances et assurer leur partage entre les acteurs de différentes générations. Parmi les moyens mis en place pour encourager le transfert de connaissances et notamment intergénérationnel, nous retrouvons les communautés de pratique.

En effet, plusieurs recherches se renforcent pour comprendre la construction et le développement des communautés de pratique (Dameron et Josserand, 2007). Elles représentent un endroit propice au transfert des connaissances, tout en permettant de construire des pratiques communes et entre autres la pratique de transmission intergénérationnelle de connaissances (Audran, Pascaud, 2006). Dans notre thèse, nous nous intéressons à l'utilisation du modèle proposé par Ermine (2010) qui permet de réaliser le profil générationnel et voir également s'il est possible de le prolonger ou l'aménager. En effet, «l'établissement du profil générationnel d'une entreprise est encore une piste peu explorée, mais prometteuse (...) pour le transfert des connaissances (...) parce qu'il permet de

déterminer les facteurs de succès ou d'échec du processus de transfert des connaissances entre les générations» (Ermine, 2010). En outre, « les connaissances sont intimement reliées aux actions des personnes et le transfert ne peut être envisagé sans étude approfondie du système de relations (...) en prenant en compte ainsi la qualité des liens entre membres d'un même réseau ou entre différents réseaux, ce qui est une source féconde de recherches » (Paraponaris et Sigal, 2015). Dès lors, afin d'appréhender notre sujet, nous posons les deux questions complémentaires suivantes :

1/ Comment se modélise-il le transfert intergénérationnel des connaissances au sein des communautés de pratique ?

2 / Quels sont les moyens permettant de pérenniser cette transmission des connaissances ?

Pour répondre à nos questions de recherche, nous dressons d'abord le profil générationnel de l'organisation et pour cela nous optons pour un questionnaire en nous appuyant sur le modèle théorique évoqué précédemment (Ermine, 2010). Cette méthode nous permettra de souligner la réalité objective du phénomène générationnel (Thietart, 2014). Ensuite, face à notre problématique de recherche large qui nécessite une présence sur le terrain (Wacheux, 1996) et une compréhension étendue (Evrard et al.2009), nous avons choisi d'utiliser la méthode qualitative sur le terrain des communautés de pratique. Ainsi, dans la stratégie d'accès au réel pour le comprendre et l'appréhender, nous optons pour une étude de cas. Cela en raison de notre problématique qui vise à comprendre une situation, déterminer les représentations (Wacheux, 1996) et aborder la dynamique du phénomène étudié (Eisenhardt, 1989). L'étude de cas permet de produire également un mode d'observation précis de thèmes préalablement définis par le questionnement (Yin, 1994).

Bibliographie

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (1999). Knowledge management systems: issues, challenges, and benefits. *Communications of the AIS*, 1(2es), 1.
- Ballay, J. F. (2010). Gestion des compétences et des connaissances à EDF. Printemps de la Recherche-Séminaire " Ingénierie des Connaissances". EDF R&D. *Campus EDF Chatou*.
- Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). "Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64-76.
- Audran, J., & Pascaud, D. (2006). Construction identitaire et culture des communautés. *Comprendre les communautés virtuelles d'enseignements*. Paris : L'Harmattan.
- Bootz, J.P (2013). L'évolution du manager: un pilote de communauté de pratique entre l'expert et l'intrapreneur. *Management et Avenir*, (5), 115-139.
- Bourhis, A., Dubé, L., & Jacob, R. (2004). La contribution de la gestion des connaissances à la gestion de la relève. *Gestion*, 2004, vol.29, no 3, p. 73-81.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2001). "Knowledge and organization: A social-practice perspective". *Organization science*, 12(2), 198-213.
- Cohendet, P., Roberts, J., & Simon, L. (2010). « Créer, implanter et gérer des communautés de pratique ». *Gestion*, 35(4), 31-35.
- Corbel, P., & Simoni, G. (2012). Innovation et partage des connaissances. *Revue Française de Gestion*, (2), 71-75.
- Dalkir, K. (2010). La continuité du savoir : préservation et transmission du savoir dans le secteur public. *Télescope*, 16(1), 146-167.
- Dameron, S., & Josserand, E. (2007). « Le développement d'une communauté de pratique ». *Revue Française de Gestion*, 174(5), 131-148.
- Daunais, S., Zibara, L., Beaulieu, M., Cohendet, P., Moreau, B., & Simon, L. (2010). « Le pilotage des communautés de pratique au sein de l'industrie des télécommunications: une comparaison des sociétés Bell et Orange ». *Gestion*, 35(4), 47-55.

Douglas, M. (2004). *Comment pensent les institutions : suivi de La connaissance de soi et Il n'y a pas de don gratuit*. La découverte.

Dube, L., & Ngulube, P. (2012). "Knowledge sharing in a multicultural environment: challenges and opportunities". *South African Journal of Libraries and Information Science*, 78(1), 68-77.

Eisenhardt, K. M. (1989). "Building theories from case study research". *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Ermine, J-L. (2010). "Une démarche pour le transfert intergénérationnel des savoirs", *Télescope*, vol. 16, n°1, p.83- 107.

Ferrary, M., & Pesqueux, Y. (2011). *Management de la connaissance* (No. Hal- 00676324).

Foray, D. (2009). *Technology Transfer in the TRIPS Age: The need for new types of partnerships between the least developed and most advanced economies*. ICTSD International Centre for Trade and Sustainable Development.

Gavrancic, A., Courcy, F., & Proulx, J. (2009). Comment superviser une équipe de travail diversifiée?. *Gestion*, 2009, vol.34, no 2, p. 68-74.

Grant, R. M. (1996). "Toward a knowledge-based theory of the firm". *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.

Harvey, J. F. (2010). « Comment favoriser le partage des connaissances? Le cas des communautés de pratique pilotées ». *Gestion*, 35(4), 73-80.

Hedlund, G. (1994). "A model of knowledge management and the N-form corporation". *Strategic management journal*, 15(S2), 73-90.

Ipe, M. (2003). "Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework". *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.

Jacob, R., & Pariat, L. (2000). *Gérer les connaissances: un défi de la nouvelle compétitivité du 21e siècle: information, interaction, innovation*. Québec: CEFRIO.

Jonnaert, P., & Defise, R. (2005). *Le constructivisme : un cadre de référence*.

Kuyken, K. (2015), L'influence des institutions sur les pratiques managériales de transfert intergénérationnel des connaissances dans les entreprises de haute-technologie : Une comparaison Québec- Allemagne. Thèse en administration des affaires, Université du Québec à Montréal.

Lagacé, M., M.-E Boissonneault et T. Armstrong (2010). La cohabitation intergénérationnelle au travail : des questions de perceptions intergroupes et de transfert des connaissances, *Télescope*, vol.16, n°1, p. 193-207.

Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2002). When generations collide; Who they are. Why they clash. *How to solve the generational puzzle at work*. New York City: HarperCollins Publishers.

Liebowitz, J., Ayyavoo, N., Nguyen, H., Carran, D., & Simien, J. (2007). «Cross-generational knowledge flows” in edge organizations. *Industrial Management & Data Systems*, 107(8), 1123-1153.

Margolinas, C. (2012). Connaissance et savoir. Des distinctions frontalières?. In *Sociologie et didactiques : vers une transgression des frontières* (pp. 17-44). Haute Ecole pédagogique de Vaud.

Neef, D., Siesfeld, G. A., & Cefola, J. (1998). *The economic impact of knowledge*. Ville?: Routledge.

Nonaka, I. (1994). “A dynamic theory of organizational knowledge creation”. *Organization science*, 5(1), 14-37.

Paraponaris, C., & Sigal, M. (2015). “From knowledge to knowing, from boundaries to boundary construction”. *Journal of Knowledge Management*, 19(5), 881-899.

Poitou, J.P (2007). Des techniques de gestion des connaissances à l'anthropologie des connaissances. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 1(1), 11-34.

Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Paris : Dunod.

Seufert, A., Von Krogh, G, & Bach, A. (1999). Towards knowledge networking. *Journal of knowledge management*, 3(3), 180-190.

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris : Economica.

Wang, S., & Noe, R. A. (2010). "Knowledge sharing: A review and directions for future research". *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131

Wenger, E. (1998). "Communities of practice: Learning as a social system". *Systems thinker*, 9(5), 2-3.

Wenger, E., McDermott, R. A., & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Harvard Business Press.

Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods* . Beverly Hills.