RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET

POPULAIRE MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ÉCOLE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT- TLEMCEN

Mémoire

En Vue de l'Obtention du Diplôme de Master

en Sciences de Gestion

Spécialité : Management et Stratégies des Entreprises

THEME :

L'impact de la diversité des âges sur le transfert des connaissances

Cas d'étude : L'ENAFOR à Hassi Messaoud- ouargla

Réalisé par : Belkiseria Maroua Nourhane **Soutenu le** : 23/06/2026

Devant le jury composé de :

Nom et Prénom	Grade	Qualité
Otmani Habib	MCA	Président
Benbouziane Mohammed	Professeur	Encadrant
Benmansour Nadjim	MCA	Examinateur

Année universitaire : 2025-2026

Remerciements

S'inspirant de la parole du Prophète ﷺ : « Parler des bienfaits de Dieu est une forme de gratitude, et les nier est une forme d'ingratitude. Celui qui ne remercie pas pour peu ne remerciera pas pour beaucoup, et celui qui ne remercie pas les gens ne remercie pas Dieu ». Je tiens à exprimer ma profonde et sincère reconnaissance à toutes les personnes ayant contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail, que ce soit par leur soutien scientifique ou moral. Cette gratitude traduit mon estime envers tous les efforts ayant permis l'aboutissement de cette recherche.

Je tiens à adresser mes plus vifs remerciements au Professeur Bebouziane, mon encadrant, pour la qualité de son accompagnement, sa disponibilité constante et la pertinence de ses conseils, qui ont été déterminants tout au long de l'élaboration de ce mémoire.

J'exprime également ma profonde gratitude à mon tuteur de stage, Monsieur Halim Meziani, pour son encadrement attentif, son soutien précieux et les connaissances qu'il m'a transmises, contribuant ainsi de manière significative à mon évolution académique et professionnelle.

Mes remerciements s'adressent également à l'ensemble du personnel d'ENAFOR pour leur accueil chaleureux, leur esprit de collaboration et leur bienveillance, qui ont rendu cette expérience particulièrement enrichissante.

Je souhaite exprimer une reconnaissance particulière au service DPCG, ainsi qu'à Madame Taibi et à Monsieur Haddana, pour leur aide précieuse, leur disponibilité et leur soutien constant tout au long de ce stage.

Je tiens par ailleurs à exprimer ma reconnaissance à l'ensemble des enseignants de l'École Supérieure de Management pour la qualité de leur enseignement, leur engagement et leur accompagnement tout au long de mon parcours académique.

Enfin, j'adresse mes remerciements les plus respectueux aux membres du jury pour l'attention portée à ce travail, ainsi que pour la rigueur de leur évaluation et la pertinence de leurs remarques, qui ont contribué à en améliorer la qualité.

Que chacun trouve ici l'expression de ma gratitude la plus sincère et de mon profond respect.

Dédicace

Louange à Dieu pour la grâce de l'aboutissement. Je Lui demande que cet accomplissement soit guidé par des valeurs solides et couronné de réussite.

Aujourd'hui, je mets un point final à un parcours de dix-sept années, porté par les prières de mes parents et le soutien de mes proches. Je dédie ce travail en premier lieu à mes chers parents, en témoignage de ma profonde reconnaissance pour leur appui constant, qui a été mon soutien à chaque étape.

À ma mère bien-aimée, grâce à laquelle, par ses prières et sa bénédiction, les épreuves se sont transformées en facilités, à celle dont le paradis se trouve sous les pieds, et envers qui les mots ne sauraient suffire pour exprimer l'immensité de ma reconnaissance.

À la mémoire de mon père, que Dieu lui accorde une vaste miséricorde, que j'aurais tant souhaité voir parmi les premiers témoins de mes réussites, mais le destin en a décidé autrement. Tout ce que je suis aujourd'hui est le fruit de ses efforts, de son dévouement et des sacrifices qu'il a consentis pour mon éducation.

Je demande à Dieu que ce travail soit une aumône continue pour lui, et qu'Il fasse de moi le prolongement de son héritage ainsi qu'une source d'élévation pour son rang. Que Dieu protège ma mère, lui accorde santé et longue vie, et qu'Il couvre mon père de Sa miséricorde infinie.

À mes frères et ma sœur, dont l'amour a été pour moi un soutien constant et un appui indéfectible tout au long de ce parcours.

Aux enfants de ma sœur, qui m'ont soutenu par leurs prières sincères et ont été pour moi une source de joie et de réconfort.

À ma famille, à mes amis, ainsi qu'à toutes les personnes qui m'ont soutenu et encouragé, ne serait-ce que par une parole bienveillante ou une prière sincère, et dont l'appui a laissé une empreinte précieuse dans mon parcours.

Sommaire :

Remerciements I

Dédicace II

La liste des Tableaux : IV

La liste des figures : VI

La liste des abréviations : VI

Introduction générale : 1

1 Chapitre I : La diversité des âges dans les entreprises 2

Introduction de Chapitre I : 17

1.1 Section1 : Concepts d'âge et de génération 18

1.2 Section 2 : Les relations intergénérationnelles 28

1.3 Section 3 : le management intergénérationnel 36

Conclusion : 40

2 Chapitre II : Le transfert des connaissances dans l'entreprise 41

Introduction de chapitreII : 42

2.1 Section1 : le concept de connaissance 43

2.2 Section2 : Les typologies des connaissances 50

2.3 Section 3 : Les mécanismes de transfert des connaissances 55

Conclusion : 64

3 Chapitre III : L'impact de la diversité des âges sur le transfert des connaissances 65

Introduction de Chapitre III : 66

3.1 Section 1 : Le transfert des connaissances entre les générations 67

3.2 Section 2 : Le transfert bidirectionnel des connaissances entre les juniors et les seniors 75

Conclusion du chapitre : 92

4 Chapitre IV : 93

L'étude empirique sur l'impact de la diversité des âges sur le transfert des connaissances : cas l'Entreprise Nationale De Forage (ENAFOR) 93

Introduction : 94

4.1 Section 1 : Présentation de l'entreprise. 95

4.2 Section 2 : Présentation et analyse des résultats et recommandations 102

Conclusion : 135

Conclusion générale : 136

Annexes : 147

Résumé : 166

La liste des Tableaux :

Tableau 1:Synthèse des études précédentes sur le transfert intergénérationnel des connaissances.....11
Tableau .2:Les caractéristiques de chaque génération 26
Tableau 3: Comparaison entre les anciennes et les jeunes générations. 31
Tableau.4: les différentes définitions de la connaissance. 43
Tableau.5: Classification des individus selon leur profil numérique et leur tranche d'âge .73
Tableau.6 : Comparaison du transfert intergénérationnel des connaissances selon les profils numériques.....73
Tableau.7:Analyse comparative des compétences et des apports des générations (Baby-boomers, Génération X, Générations Y et Z) 76
Tableau.8:KPI pour mesurer le transfert intergénérationnel des connaissances dans les organisations. 88
Tableau.9: Répartition des employés selon le type de contrat. 100
Tableau.10:répartition d l'échantillon selon le genre 104
Tableau.11:répartition de l'échantillon selon l'âge. 105
Tableau.12: répartition des employés selon l'ancienneté 106
Tableau.13: Statistiques descriptives des variables de l'étude. 108
Tableau.14 : Analyse de la normalité des variables à l'aide des coefficients de Skewness et de Kurtosis. 111
Tableau.15: Seuils d'interprétation de l'Alpha de Cronbach. 114
Tableau.16: Items retenus pour chaque dimension du modèle de mesure 115
Tableau.17: Évaluation de la fiabilité interne des dimensions à l'aide de l'Alpha de Cronbach 116
Tableau.18: Évaluation de la fiabilité et de la validité convergente du modèle de mesure. 117
Tableau.19: Évaluation de la validité discriminante à l'aide du critère HTMT.....118
Tableau.20: Résultats des tests des effets directs du modèle structurel. 120
Tableau 21: Résultats des tests des effets de médiation du modèle structurel. 121
Tableau 22: Résultats des effets indirects (médiation) du modèle structurel.....122
Tableau 23: Résultats des tests des effets modérateurs du modèle structurel 122
Tableau.24: Synthèse des résultats des tests des hypothèses du modèle de recherche 124

Tableau.25: Évaluation du pouvoir explicatif du modèle structurel à l'aide des coefficients R^2 et R^2 ajusté 127
Tableau.26: Évaluation de la pertinence prédictive du modèle à l'aide de l'indice Q^2_predict 128
Tableau 27 : Analyse de la taille des effets (f^2) des relations du modèle structurel.....129

La liste des figures :

Figure 1 : La pyramide DIKW 45
Figure 2: Le modèle DIKIW. 46
Figure 3: Le modèle d'Huber. 56
Figure 4: Modèle Hedlund. 57
Figure 5: le modèle SECI 58
Figure 6:Les formes se la pyramide des âges 71
Figure 8: La répartition des employées selon le sexe. 100
Figure 9:La pyramide des âges 101
Figure 10:le modèle conceptuelle 107
Figure 11: Modèle structurel estimé sous SmartPLS 126

La liste des abréviations :

TC	Le transfert des connaissances
DG	La diversité des âges
TIC	Les technologies de l'information et de la communication
PMI	Les pratiques de management intergénérationnelles
CO	La culture organisationnelle
PDI	Les profils des dyades intergénérationnelles
NC	La nature des connaissances
CDO	La capacité dynamique organisationnelle
FDC	La fidélisation des collaborateurs
PCO	La pérennité des connaissances organisationnelles.

Introduction générale

Introduction générale :

Dans un environnement où les changements technologiques se succèdent à un rythme soutenu et où les pratiques de gestion tendent à se ressembler, la pérennité des entreprises dépend de leur aptitude à créer une différenciation durable. Comme le souligne Mary Tripsas, l'acquisition d'un avantage concurrentiel repose sur la capacité des firmes à développer de nouvelles compétences en réponse aux transformations de leur environnement(Tripsas, 1997). Dans cette perspective, la diversité organisationnelle apparaît comme un levier stratégique essentiel.

Aujourd'hui, la diversité est devenue un enjeu majeur pour les entreprises évoluant dans un contexte mondialisé. La variété des expériences, des connaissances et des perspectives au sein des équipes contribue à une meilleure compréhension des défis organisationnels et stimule l'innovation. En reconnaissant et en exploitant les spécificités de chaque individu, les organisations peuvent accroître leur efficacité et construire un avantage concurrentiel durable.(معهد الإدارة العامة، 2025).

La théorie de la Resource-Based View (RBV) met en évidence le rôle central des ressources internes dans la performance des organisations. Selon cette approche, les écarts de performance observés entre les entreprises d'un même secteur découlent principalement des ressources et des compétences qu'elles détiennent et exploitent. Qu'il s'agisse d'éléments matériels ou immatériels, ces ressources constituent une source potentielle d'avantage concurrentiel. Dans cette perspective, la diversité des employés peut être considérée comme un capital stratégique favorisant l'innovation, l'adaptation organisationnelle et la création de valeur sur le long terme. (GARRETTE, et al., 2019, p. 96).

Néanmoins, la diversité ne doit pas être appréhendée uniquement à travers les distinctions visibles entre les individus. Elle repose également sur l'existence de traits partagés et de complémentarités qui enrichissent les interactions au sein des équipes. Dans cette perspective, le manager est appelé à intégrer simultanément ces deux réalités, en valorisant à la fois les éléments de différenciation et les points de convergence pour renforcer la cohésion et la performance organisationnelle.(معهد الإدارة العامة، 2025).

Enfin, toute réflexion sur la diversité organisationnelle nécessite une définition claire des dimensions considérées. Celles-ci peuvent inclure, entre autres, l'âge, le genre, l'origine ethnique, la religion, le niveau hiérarchique, l'ancienneté ou encore le niveau d'éducation(Casoinic, 2011, p. 16). L'absence de précision dans ces dimensions peut

engendrer des ambiguïtés conceptuelles et nuire à la pertinence de l'analyse compléter pour mon mémoire sur l'impact de la diversité des âges sur le transfert des connaissances.

Dans cette optique, la diversité des âges constitue une dimension particulièrement pertinente de la diversité organisationnelle, notamment en raison de son impact direct sur les dynamiques de transfert des connaissances. En effet, les organisations contemporaines sont caractérisées par une coexistence de plusieurs générations au travail, chacune porteuse de compétences, de valeurs et d'expériences distinctes.

Dans ce cadre, la diversité générationnelle peut jouer un rôle ambivalent. D'un côté, elle favorise la complémentarité des connaissances : les employés plus expérimentés détiennent souvent des savoirs tacites, difficilement codifiables, tandis que les plus jeunes maîtrisent davantage les outils technologiques et les nouvelles pratiques organisationnelles. Cette complémentarité peut ainsi enrichir les processus d'apprentissage organisationnel et renforcer la capacité d'innovation.

D'un autre côté, cette diversité peut également générer des obstacles au transfert des connaissances. Les différences de représentations, de styles de communication ou encore de rapports à l'autorité peuvent engendrer des incompréhensions, voire des tensions intergénérationnelles. Ces barrières peuvent limiter la fluidité des échanges et freiner la circulation des savoirs au sein de l'organisation.

Dans une perspective inspirée de la Resource-Based View, la diversité des âges peut ainsi être considérée comme une ressource stratégique à double tranchant, dont la valeur dépend largement des pratiques managériales mises en place pour l'exploiter. Le rôle du management devient alors central : il s'agit de créer un environnement propice à la coopération intergénérationnelle, en favorisant la confiance, la reconnaissance mutuelle et des dispositifs adaptés tels que le mentorat inversé, les communautés de pratique ou encore les équipes intergénérationnelles.

Par conséquent, l'impact de la diversité des âges sur le transfert des connaissances ne peut être appréhendé de manière univoque. Il dépend de facteurs contextuels tels que la culture organisationnelle, les pratiques de gestion des ressources humaines, ainsi que les dispositifs de partage des connaissances. Une gestion efficace de cette diversité permet non seulement d'optimiser le transfert des savoirs, mais également de transformer les différences générationnelles en levier de performance durable.

1. **La problématique générale :**

Dans quelle mesure la diversité des âges influence-t-elle le transfert des connaissances au sein de l'ENAFOR, et quelles sont les retombées organisationnelles de ce processus ?

2. Les hypothèses :

À partir de notre problématique, Nous proposons les hypothèses suivantes :

H1 : La diversité des âges influence le transfert des connaissances.

- H1a : Les pratiques de management intergénérationnel médiatisent la relation entre la diversité des âges et le transfert des connaissances.
- H1b : La culture organisationnelle médie la relation entre diversité des âges et transfert des connaissances.
- H1c : Les TIC médiatisent la relation entre diversité des âges et transfert des connaissances.

H2 : Le transfert intergénérationnel des connaissances exerce un effet positif sur les retombées organisationnelles

- H2a : Le transfert intergénérationnel des connaissances contribue au développement de la capacité dynamique de l'organisation.
- H2b : Le transfert intergénérationnel des connaissances favorise la fidélisation des collaborateurs.
- H2c : Le transfert intergénérationnel des connaissances contribue à la pérennité des connaissances organisationnelles**.**

H3 : Les caractéristiques des connaissances et des acteurs modèrent la relation entre le transfert intergénérationnel des connaissances et ses résultats.

- H3a : La nature des connaissances modère la relation entre transfert des connaissances et ses résultats.
- H3b : Les profils des dyades modèrent la relation entre transfert des connaissances et ses résultats.

3. Les objectifs de la recherche :

L'objectif principal c'est d'analyser l'impact de la diversité des âges sur le transfert des connaissances au sein des organisations, ainsi que ses effets sur la capacité dynamique, la pérennité des connaissances et la fidélisation des collaborateurs.

Examiner l'influence de la diversité des âges sur le transfert des connaissances.

Identifier le rôle médiateur des pratiques de management intergénérationnel, de la culture organisationnelle et des technologies de l'information et de la communication dans la relation entre la diversité des âges et le transfert des connaissances.

Analyser l'effet modérateur de la nature des connaissances et des profils des dyades intergénérationnelles sur la relation entre le transfert des connaissances et ses retombées organisationnelles.

Évaluer l'impact du transfert intergénérationnel des connaissances sur la capacité dynamique, la pérennité des connaissances organisationnelles et la fidélisation des collaborateurs.

4. L'importance de la recherche :

Cette étude met en évidence l'importance du transfert des connaissances dans un contexte de diversité croissante des âges au sein des organisations. Face au risque de perte de connaissances lié au départ des employés expérimentés, les entreprises rencontrent des difficultés à assurer un transfert intergénérationnel des connaissances efficace.

Dans ce cadre, la diversité des âges constitue à la fois un défi et une opportunité, nécessitant la mise en place de pratiques organisationnelles adaptées. Cette recherche analyse ainsi les déterminants du transfert des connaissances entre les générations, notamment à travers le management intergénérationnel, la culture organisationnelle et les technologies de l'information et de la communication.

Elle examine également les effets de ce processus sur la capacité dynamique, la pérennité des connaissances et la fidélisation des collaborateurs, afin d'aider les organisations à renforcer leur performance et leur compétitivité.

5. Justificatif de notre choix du thème :

Les raisons pour lesquelles nous avons choisi notre sujet d'étude sont diverses :

Les raisons personnelles :

Intérêt personnel pour les thématiques liées à la gestion des connaissances et à la gestion des ressources humaines.

Volonté d'analyser des problématiques organisationnelles actuelles et stratégiques.

Les raisons professionnelles :

Manque relatif d'études académiques dans le contexte arabe et algérien sur le transfert intergénérationnel des connaissances.

Risque élevé de perte des connaissances organisationnelles dû au départ des employés expérimentés, notamment à la retraite.

Importance stratégique du transfert des connaissances, en particulier les connaissances tacites difficiles à formaliser.

Nécessité pour les organisations de mettre en place des mécanismes efficaces afin d'assurer la continuité des activités et préserver le capital intellectuel.

6. Les études précédentes :

Etude 1 :

Janick Villeneuve (2011)

Ce mémoire intitulé « les facteurs déterminants, favorisant le transfert intergénérationnel de connaissances le secteur de la haute technologie: le cas d'une entreprise en aéronautique », s'inscrit dans une perspective de compréhension de certains facteurs qui favorisent le transfert intergénérationnel de connaissances. L'objectif consiste à présenter quelles sont les pratiques favorables à la conservation des savoirs stratégiques dans une entreprise du secteur de la haute technologie, plus particulièrement dans l'industrie de l'aéronautique. Il présente les résultats d'une analyse détail liée, basée entre autre, sur le modèle de gestion de connaissances de Nonaka et Takeuchi (1995). (VILLENEUVE, 2011)

Etude 2 :

Giora Hadar (2015)

L'objectif de cette étude intitulée « **The dynamics of intergenerational knowledge transfer** » d'explorer les préférences en matière de transfert des connaissances entre les générations dans les environnements de formation et de contrôle au sein de la société de surveillance de la navigation aérienne et de l'Administration fédérale de l'aviation (Federal Aviation Administration) aux États-Unis. Le chercheur a ainsi cherché à identifier les différences dans l'application des principes de gestion des connaissances ainsi que les mécanismes de formation privilégiés au sein de chaque génération. La méthodologie adoptée dans le cadre de cette recherche reposait sur une enquête quantitative, suivant une approche hypothético-déductive modifiée .Cette recherche met en évidence la nécessité d'adapter les stratégies de gestion des connaissances et de formation aux spécificités de

chaque génération, tout en exploitant les technologies modernes pour faciliter le transfert intergénérationnel des savoirs.(Giora, 2015)

Etude 3 :

Toufik Berbache et Rym Ahmed ELaouadi (2020)

Cet article intitulée « **Modalités de transfert de connaissances intergénérationnelles : Étude de cas de quelques entreprises dans la wilaya de Sétif »** a pour des objectifs de déterminer l'importance de transfert des connaissances tacites et explicites, les mécanismes clés de transfert de ces connaissances et d'analyser les différences entre les entreprises privée et publique dans le transfert des ces connaissances À travers la réalisation de nombreuses interviews et l'analyse des données issues des questionnaires administrés auprès de 22 entreprises économiques de la wilaya de Sétif .Les résultats de cette étude révèlent trois constats majeurs. Premièrement, la jeune génération a tendance à transférer ses connaissances davantage que la génération plus âgée. Deuxièmement, les entreprises étudiées ont tendance à appliquer significativement les mécanismes informels de transfert de connaissances, ce qui indique un manque de structuration de ce processus. Troisièmement, il existe une harmonie entre les générations, qui se manifeste dans leur coopération pour le transfert de connaissances. (احمد العوادي و برباش، 2021)

Etude 4 :

Messiouni Nabil (2021)

Cette mémoire intitulée « l**a rupture générationnelle et le transfert des compétences stratégique ,cas Sonatrach Bejaia »** a pour des objectifs de déterminer si une relation existe entre la génération à laquelle appartiennent les répondants et les composantes de la rétention ,décrire les liens entre la gestion des connaissances , du transfert de ces dernières intergénérations et des facteurs favorisant ce transfert et de montrer que l'engagement dans une démarche de transfert des compétences au quotidien permet à l'organisation de détenir un capital immatériel d'une importance cruciale pour la compétitivité et est un facteur essentiel de croissance économique a travers la réalisation d'une recherche qualitative menée auprès de SONATRACH œuvrant dans le secteur des hydrocarbures. Les données empiriques proviennent de 22 entrevues approfondies. Les résultats de recherche démontrent que les attentes des deux générations au travail, leur valeur culturelle et leurs

modes de motivation au travail sont les piliers vitaux pour tout transfert de compétences.(Nabil, 2021)

Etude 5 :

Sandrine Males (2021)

L'objectif de cette étude intitulée **« La diversité générationnelle entre collaboration et incompréhension: enquête au sein de Société Générale »** est donc de comprendre s'il existe réellement un conflit entre générations. La problématique est par conséquent la suivante : « En quoi la différence de génération est-elle une explication possible des difficultés de coopération entre des jeunes développeurs informatique et des product owner expérimentés? ». Une méthodologie explique les différentes étapes de l'étude qualitative par interviews qui a été réalisée auprès d'une population bien définie : les développeurs informatiques, Il a alors été démontré que l'âge n'est véritablement pas le vecteur des incompréhensions entre les individus de génération différente.(Males, 2021)

Etude 6 :

Seddiki Amina , Hadjadj Abderraouf et Refaa Cherifa(2021)

Cet article intitulé « Diagnostic de l'état du processus de pratique de transfert de connaissances des effectifs intergénérationnels dans les institutions pétrolières – Étude de cas de l'Institution Nationale des Travaux de Puits (ENTP) ». Cette étude vise à mettre en lumière la question du transfert de connaissances entre les différentes générations de forces de travail dans les institutions pétrolières. La méthode d'étude de cas a été adoptée en utilisant les outils de l'entretien et du questionnaire pour collecter les données de l'étude, sur un échantillon composé de 38 travailleurs de la génération Y au sein de l'Institution Nationale des Travaux de Puits (ENTP). Sur cette base, l'étude a conclu que l'institution ne dépend actuellement pas de l'exécution d'un programme spécifique pour transférer les connaissances des travailleurs proches de la retraite vers les nouveaux travailleurs entrants de la génération Y. De plus, les travailleurs de la génération Y préfèrent les mécanismes de mentorat et de formation pour apprendre et acquérir des connaissances tacites auprès des travailleurs plus âgés qu'eux, ils préfèrent également le mécanisme de formation sur le tas pour apprendre les connaissances tacites au sein de l'institution, ainsi que le mécanisme

d'apprentissage dans les centres de formation pour apprendre les connaissances explicites plus que tout autre mécanisme.(أمينة، حجاج، و رفاع، 2021)

Étude 7 :

Seddiki Amina (2021)

Cette étude intitulée « **Les dynamiques du transfert de connaissances entre les générations de forces de travail »** vise à diagnostiquer l'état de la pratique du processus de transfert de connaissances intergénérationnel au sein des deux directions régionales de production de l'institution Sonatrach, à savoir le bassin de Berkaoui (HBK) et Hassi Messaoud (HMD), et à identifier les moyens de préserver les connaissances des travailleurs proches de la retraite issus de la génération du baby-boom. Elle s'attache également à déterminer les méthodes et mécanismes d'apprentissage et d'acquisition des connaissances organisationnelles, ainsi que les obstacles à leur transfert intergénérationnel, du point de vue des travailleurs des générations « X » et «Y ».Des outils d'entretien et de questionnaire ont été utilisés pour collecter les données de l'étude. Ainsi, 19 travailleurs proches de la retraite issus de la génération du baby-boom ont été interviewés, ainsi que quatre cadres de la direction des ressources humaines et le directeur du centre de formation. Le questionnaire a été administré à un échantillon intentionnel composé de 112 travailleurs des générations X et Y travaillant dans les fonctions principales de l'entreprise, à savoir : le département maintenance, le département ingénierie et production, le département exploitation, ainsi que le département Santé, Sécurité et Environnement (HSE). Les données collectées ont été traitées à l'aide du logiciel statistique SPSS.26.L'étude a mis en évidence plusieurs résultats significatifs, parmi lesquels : l'absence d'une stratégie claire de transfert de connaissances intergénérationnel au sein de l'institution , l'absence d'effet de la variable générationnelle sur le processus de transfert de connaissances , et l'existence de plusieurs pratiques organisationnelles et individuelles qui soutiennent le processus de transfert de connaissances intergénérationnel au sein de l'institution. (صديقي، 2021)

Etude 8:

BELLAL Amina et MEZIANE Naima (2023)

La présente étude, sous le thème **« le conflit intergénérationnel et les troubles psychosociaux impliqués dans l'adaptation des travailleurs aux âges élevés** » a pour

des objectifs de comprendre les facteurs qui contribuent au conflit intergénérationnel tels que les différences de valeurs et de croyances, les désaccords sur les choix de vie, les attentes divergentes, les changements sociaux et économiques, les différences de pouvoir, d'étudier les causes du conflit intergénérationnel afin de proposer des solutions pour favoriser des relations de travail positives entre les différentes générations . La présente étude a été réalisée auprès d'un échantillon de vingt (20) employés (agent de maitrise, agent d'exécution, cadre) de l'entreprise CEVITAL, cette recherche démontre que la gestion efficace du conflit intergénérationnel est possible en mettant en place des mesures favorisant la compréhension, le respect et la collaboration entre les différentes générations. En créant un environnement de travail sain et harmonieux, où la communication ouverte est encouragée, les employés de tous âges peuvent travailler ensemble de manière productive et bénéfique pour l'organisation (Amina & MEZIANE, 2023)

Etude 9 :

Bettina Falckenthal, Manuel Au-Yong-Oliveira et Claudia Figueiredo (2025)

Cette étude intitulé « **Intergenerational Tacit Knowledge Transfer: Leveraging AI** » vise à analyser les options d'intégration du transfert de connaissances tacites intergénérationnelles (InterGenTacitKT) avec des approches d'intelligence artificielle. Pour ce faire, les auteurs se sont appuyés sur une méthodologie combinant l'analyse de 36 entretiens semi-directifs approfondis permettant d'extraire les facteurs de succès des tandems junior/sénior (JuSeTs), un processus itératif de théorie ancrée, ainsi qu'une triangulation et une synthèse critique de la littérature existante. Les résultats montrent que l'IA peut faciliter la collaboration dans les dyades en favorisant la clarté des rôles, les compétences complémentaires, la compatibilité des personnalités et la confiance. Cette recherche contribue à offrir aux organisations un moyen puissant d'améliorer l'efficacité et la durabilité de l'InterGenTacitKT, tout en renforçant la productivité, la satisfaction et la fidélité des employés, ainsi que la compétitivité globale de l'organisation.(Falckenthal, Au-Yong-Oliveira, & Figueiredo, Intergenerational Tacit Knowledge Transfer: Leveraging AI, 2025)

Etude 10 :

Sophie Forcier (2025)

Les objectifs de cette étude intitulée « Les pratiques organisationnelles, managériales et individuelles qui favorisent le transfert intergénérationnel de connaissances dans les équipes de travail qui ont intégré des personnes retraitées ayant accepté un emploi de transition ». sont de mieux comprendre le déroulement du transfert intergénérationnel de connaissances dans les équipes de travail qui ont intégré des personnes retraitées ayant accepté un emploi de transition, de cerner les obstacles au TC intergénérationnel dans ces équipes, d'identifier les pratiques des organisations, des gestionnaires d'équipe et des membres de l'équipe qui favorisent le transfert intergénérationnel de connaissances dans ces équipes, et d'identifier les retombées de ce processus de transfert. Pour y arriver, une étude de cas réalisée au sein de trois organisations qui comptent des équipes ayant intégré des personnes retraitées en emploi de transition est effectuée. Les données sont récoltées grâce à des entretiens semi-dirigés auprès de 24 participants. Cette étude met en lumière quatre catégories interconnectées de résultats. Premièrement, les modalités de transfert révèlent que celui-ci s'effectue principalement de manière formelle, unidirectionnelle et sans réflexion spécifique sur son caractère intergénérationnel, notamment à travers des procéduriers et des formations. Deuxièmement, les obstacles identifiés sont d'ordre organisationnel, notamment le manque de temps, et individuel, concernant les transferts de connaissances inadéquats. Troisièmement, les pratiques favorisant le transfert impliquent la haute direction dans la mise en place des conditions favorables, les gestionnaires d'équipe dans la planification et la facilitation, ainsi que les membres de l'équipe dans leur participation active, permettant ainsi de réduire les obstacles et de promouvoir le transfert. Quatrièmement, les retombées bénéficient aux organisations par un plus grand potentiel d'innovation, aux équipes par une compréhension mutuelle accrue, et aux individus par le bien-être et le développement personnel. Un modèle intégrateur lie l'ensemble de ces concepts.(Forcier, 2025)

Etude 11 :

Hafsa ZERAIDI & Adraa ISMAILI. (2025)

Cet article intitulé « **La gestion de la diversité intergénérationnelle au sein des entreprises : Analyse théorique »** propose une analyse théorique de l'influence de la diversité intergénérationnelle sur le processus de transfert des connaissances au sein des entreprises. À travers une revue de littérature conceptuelle, l'article identifie les facteurs clés qui modèrent et médiatisent cette relation. Il met en évidence le rôle crucial d'un

management intergénérationnel proactif, incluant des pratiques comme le mentorat et le mentorat inversé, ainsi que l'importance d'une culture organisationnelle fondée sur la confiance, le partage et l'apprentissage continu. Les technologies de l'information et de la communication sont également analysées comme un outil ambivalent, pouvant faciliter les échanges selon leur gestion. Un modèle conceptuel est développé, intégrant ces variables et menant à la formulation d'hypothèses de recherche. L'analyse conclut sur des implications managériales concrètes, recommandant aux entreprises de développer des stratégies ciblées pour cultiver un environnement de travail inclusif et collaboratif. Enfin, l'article suggère des pistes pour de futures recherches empiriques afin de valider et d'approfondir le modèle théorique proposé.(Zeraidi & Adraa, 2025)

Tableau 1: Synthèse des études précédentes sur le transfert intergénérationnel des connaissances

Chercheur(s)	**Année**	**application**	**Méthodologie**	**Principaux résultats**
Janick Villeneuve	2011	Entreprise du secteur aéronautique	Étude de cas basée sur le modèle de Nonaka & Takeuchi	Identification des pratiques favorisant la conservation et le transfert des connaissances stratégiques.
Giora Hadar	2015	Aviation (FAA, États-Unis)	Approche quantitative (hypothético-déductive)	Nécessité d'adapter les stratégies de transfert selon les générations et d'intégrer les technologies modernes.
Toufik Berbache et Rym Ahmed ELaouadi	2020	22 entreprises (wilaya de Sétif)	Approche mixte (questionnaires et entretiens)	Prédominance des mécanismes informels, forte coopération intergénérationnelle

			.	et implication accrue des jeunes
Messiouni Nabil	2021	Sonatrach Bejaia	Approche qualitative (22 entretiens)	Les valeurs, motivations et attentes générationnelles influencent significativement le transfert des compétences
Sandrine Males	2021	Société Générale	Approche qualitative (interviews)	L'âge n'est pas le principal facteur explicatif des incompréhensions intergénérationnelles.
Seddiki Amina, Hadjadj Abderraouf et Refaa Cherifa	2021	ENTP (secteur pétrolier)	Approche mixte	Absence de programme structuré, préférence pour le mentorat et la formation sur le tas.
Seddiki Amina	2021	Sonatrach (HBK et HMD)	Approche mixte	Absence de stratégie claire, effet non significatif de la variable générationnelle,

.				existence de pratiques favorables
BELLAL Amina et MEZIANE Naima	2023	CEVITAL	Approche qualitative	Importance de la communication, du respect et de la collaboration pour limiter les conflits intergénérationnels
Bettina Falckenthal, Manuel Au-Yong-Oliveira et Claudia Figueiredo	2025	Contexte international	Approche qualitative (36 entretiens)	L'intelligence artificielle favorise la collaboration, la confiance et la complémentarité des compétences.
Sophie Forcier	2025	Trois organisations	Approche qualitative (24 entretiens)	Le transfert intergénérationnel des connaissances est favorisé par des pratiques organisationnelles, managériales et individuelles adaptées, malgré certains obstacles, et contribue à l'innovation, à la cohésion des équipes et au développement

				des individus.
Zeraidi & Ismaili	2025	Étude théorique	Analyse théorique	Rôle clé du management intergénérationnel, de la culture organisationnelle et des TIC dans le transfert intergénérationnel.

Source : Élaboré par l'étudiante à partir de la littérature.

7. Gap théorique

Malgré la richesse des travaux consacrés au transfert intergénérationnel des connaissances, plusieurs limites continuent de marquer la littérature existante. Tout d'abord, une grande partie des études se concentre sur des contextes bien spécifiques, principalement situés dans les pays développés. Cette focalisation réduit la portée des résultats et rend leur application plus incertaine dans des contextes émergents, comme celui de l'Algérie. Ensuite, les recherches adoptent souvent une approche fragmentée, en s'intéressant soit aux facteurs explicatifs, soit aux effets du transfert des connaissances, mais rarement aux deux de manière conjointe. Cette séparation limite la compréhension globale du phénomène. Dans le même ordre d'idées, le rôle combiné des variables médiatrices et modératrices dans la relation entre la diversité des âges et le transfert des connaissances reste encore peu exploré, alors qu'il pourrait apporter des éclairages importants. De plus, les effets de ce processus sur des aspects organisationnels clés comme la capacité dynamique, la durabilité des savoirs ou la rétention des employés n'ont pas encore été largement confirmés par des données empiriques. En définitive, on remarque une absence de modèles intégrateurs capables d'établir un lien logique entre la diversité des âges, les mécanismes organisationnels, le processus de transfert des connaissances et ses conséquences sur l'organisation. Dans ce cadre, l'objectif de cette étude est de pallier ces insuffisances en élaborant un modèle conceptuel unifié qui facilite une compréhension globale et cohérente de ces relations.

8. Structure de l'étude :

Notre travail est structuré en quatre chapitres. Les trois premiers relèvent du cadre théorique, tandis que le dernier adopte une approche empirique.

Dans un premier temps, le premier chapitre traite de l'âge et des générations, ainsi que de l'impact de cette diversité au sein des organisations, en mettant l'accent sur le management intergénérationnel.

Le deuxième chapitre est consacré à la notion de connaissance, en présentant ses différentes typologies ainsi que les mécanismes de son transfert.

Le troisième chapitre analyse la relation entre la diversité des âges et le transfert des connaissances.

Enfin, le quatrième chapitre, de nature empirique, est dédié à l'étude de l'impact de la diversité des âges sur le transfert des connaissances au sein de l'entreprise ENAFOR.

Enfin, nous terminons notre travail par une conclusion générale qui synthétise les principaux apports de la recherche.

1 Chapitre I : La diversité des âges dans les entreprises

Introduction de Chapitre I :

Aujourd'hui, l'âge ne se résume pas à un nombre (Vitaud, 2025), Cette diversité peut constituer une véritable source de richesse pour l'entreprise en favorisant la complémentarité des compétences, l'apprentissage mutuel et l'innovation. Toutefois, elle peut également être à l'origine de tensions ou d'incompréhensions lorsque les différences générationnelles ne sont pas suffisamment prises en compte. Face à ces enjeux, les organisations sont amenées à adopter une approche managériale adaptée, fondée sur la gestion intergénérationnelle. Celle-ci vise à valoriser les spécificités de chaque génération, à renforcer la coopération entre les collaborateurs et à créer un environnement de travail inclusif. Une telle démarche permet non seulement d'améliorer la performance organisationnelle, mais également de stimuler la créativité et de favoriser le bien-être au travail.

Dans ce chapitre, nous commencerons par analyser les différentes dimensions de l'âge afin d'en saisir toute la complexité. Nous nous intéresserons ensuite aux principales générations présentes en milieu professionnel, en mettant en évidence leurs caractéristiques spécifiques. Enfin, nous aborderons les relations intergénérationnelles, notamment les conflits qui peuvent émerger, avant de traiter l'importance de management intergénérationnel permettant de mieux gérer cette diversité.

1.1 Section1 : Concepts d'âge et de génération

La compréhension des notions d'âge et de génération est essentielle pour analyser les dynamiques intergénérationnelles ainsi que leurs implications au sein des organisations. Cette section a pour objectif de présenter ces concepts fondamentaux afin de mieux saisir leur rôle dans les processus de transfert des connaissances.

1 Qu'est-ce que l'âge ?

On ne réfléchit pas souvent à ce que signifie réellement l'âge, car notre culture et les institutions nous ont habitués à le réduire à une simple date de naissance .Pourtant, l'âge ne se limite pas à un chiffre : il peut être défini de plusieurs manières, chacune ayant des conséquences concrètes sur notre santé, notre parcours professionnel et la façon dont nous envisageons notre existence. (Vitaud, 2025, p. 16)

a Selon le médecin psychologue (Moss, 1929), il y a cinq âges en fonction desquels les capacités d'un individu peuvent être définies :

L'âge chronologique : L'une des mesures les plus anciennes et les plus répandues des capacités d'un individu est son âge, c'est-à-dire le nombre d'années, de mois, de semaines et de jours qu'il a passés sur Terre. L'âge chronologique étant la mesure la plus évidente et la plus facile à déterminer, il a servi de base à la classification pendant des siècles.

L'âge physique : L'âge chronologique, cependant, n'est pas toujours un indicateur fiable de l'âge physique. L'âge physique dépend principalement de la croissance, et son rapport à l'âge chronologique dépend du rythme de cette croissance. Or, tous les hommes n'atteignent pas leur maturité physique au même rythme, et leur déclin n'est pas uniforme. Certains hommes de soixante-dix ans, par exemple, paraissent physiquement plus jeunes que d'autres hommes de quarante-cinq ans.

L'âge mental : Un troisième indicateur de la capacité intellectuelle d'un individu est son âge mental. Celui-ci est déterminé par un test d'intelligence standardisé. Les scores obtenus par des enfants d'âges chronologiques différents servent de référence. Prenons l'exemple d'un enfant de dix ans. S'il obtient au test le score généralement obtenu par un enfant de dix ans, on dit qu'il a un « âge mental » de dix ans. Un enfant de dix ans qui obtient le score généralement obtenu par un enfant de neuf ans a un âge mental de neuf ans.

L'âge éducationnel : Par âge éducationnel, on entend le développement d'un individu dans les connaissances et les compétences enseignées à l'école. Habituellement, chez les enfants qui sont allés à l'école, il existe une relation assez étroite entre l'âge mental et l'âge scolaire. Mais cela ne vaut pas pour ceux qui manquent d'avantages éducatifs.

L'âge émotionnel : reflète le niveau de maturité émotionnelle d'une personne. Les individus sont très différents les uns des autres, et ils ne naissent pas égaux. Ils grandissent dans des milieux différents et à des rythmes différents au cours de leur vie. Il n'est pas rare de remarquer un adolescent émotionnellement âgé de 30 ans, tout comme un senior peut ressembler émotionnellement à un adolescent. Les relations entre ces cinq dimensions de l'âge d'un individu adulte sont complexes.

b Cleveland et Shore (1992) ont utilisé les perceptions de l'âge pour démontrer que les attitudes et les comportements des individus au travail dépendent du sens que ceux-ci attribuent à leur âge .Ces auteurs n'ont pas évalué la notion de l'âge de façon directe, mais par le biais des dimensions perceptuelles liées à l'âge. Par conséquent, ils ont employé les dimensions de l'âge suivantes :

- l'âge chronologique, correspondant à l'âge réel ou âge civil de l'individu.
- l'âge subjectif, qui renvoie à l'âge que la personne ressent ou estime avoir.
- l'âge relatif perçu, qui correspond à la manière dont un individu se situe par rapport à ses collègues en termes d'âge.
- l'âge social, qui reflète l'évaluation générale du manager concernant l'âge d'un employé.

Et enfin, la perception par le manager de l'âge relatif du salarié, résultant de la combinaison entre l'âge relatif perçu et l'âge social, c'est-à-dire la façon dont le supérieur hiérarchique situe l'employé par rapport aux autres membres de l'équipe.(Casoinic, 2011)

L'ensemble de ces dimensions permet d'apporter une compréhension plus fine des attitudes et des comportements des individus en milieu professionnel. (Casoinic, 2011)

2 Définition du concept génération :

Les comparaisons intergénérationnelles, par rapport à ce qu'elles vivent sont l'objet de préoccupations actuelles et d'interrogations sur l'avenir. Toutefois, la notion de « génération » recouvre plusieurs réalités distinctes. Selon Claudine Attias-Donfut, quatre acceptions principales peuvent être distinguées : généalogique, historique, démographique et sociocognitive. (Gauthier, Duchesne, Sylvie, Denis, & Yves, 1997, p. 15)

- **Sens généalogique :**

« Le terme désigne un rapport de filiation et un ensemble de personnes classées en fonction de ce rapport » (Gauthier, Duchesne, Sylvie, Denis, & Yves, 1997, p. 15)

- **Sens historique :**

« Il désigne une période correspondant au renouvellement des personnes dans la vie publique et mesurée par l'espace de temps qui sépare l'âge du père de celui du fils, généralement évaluée à 30 ans » (Gauthier, Duchesne, Sylvie, Denis, & Yves, 1997, p. 15)

- **Sens démographique :**

« La génération représente un ensemble de personnes ayant environ le même âge. Le sens correspond alors à la définition de cohorte de naissances qui désigne un ensemble de personnes qui vivent un événement semblable »(Gauthier, Duchesne, Sylvie, Denis, & Yves, 1997, p. 15)

- **Sens sociocognitif :**

« Un ensemble de personnes ayant à peu près le même âge réside dans des expériences historiques communes dont elles tirent une vision semblable du monde ».(Gauthier, Duchesne, Sylvie, Denis, & Yves, 1997, p. 16)

Cette diversité d'acceptions nous indique de l'absence de consensus sur la notion de génération. Nous exposerons donc dans la suite les différentes définitions retenues :

a Une définition démographique :

Avant la Seconde Guerre mondiale, la notion de génération renvoyait principalement au renouvellement de la population et à la succession familiale entre parents et enfants. À partir des années 1950 et 1960, avec le développement des analyses longitudinales, ce concept évolue et acquiert une définition démographique plus précise. La génération, ou cohorte, est alors comprise comme un ensemble d'individus nés durant la même année ou sur une période rapprochée. Cette approche met en évidence le fait que les membres d'une même cohorte partagent une histoire commune, dans la mesure où ils ont été exposés aux mêmes événements aux mêmes étapes de leur vie. Cette notion est intrinsèquement liée à l'approche longitudinale. Grâce aux travaux de N. Ryder, démographe nord-américain, exposés notamment dans un article de la revue Population publié en 1956, « la notion de génération [sort] du langage ordinaire, voire antique pour lui donner un fondement méthodologique clairement identifié ». C'est effectivement une notion particulière d'appartenance à un groupe, qui, par son ancrage dans une période historique spécifique, va conférer un sens à des comportements sociaux et démographiques tout aussi spécifiques. (Samuel, 2009)

b Une définition de gestion :

La génération peut ainsi être définie comme un ensemble d'individus partageant une empreinte historique commune, issue d'expériences et de contextes similaires, ainsi qu'un

cadre institutionnel partagé qui structure leur parcours professionnel, avant, pendant et après leur entrée sur le marché du travail. (Grima, 2007)

c Une définition sociologique :

Sociologiquement, la définition de la génération est complémentaire de la définition démographique. Le sociologue Karl Mannheim considère une génération comme « un problème classique de sociologie » qui représente « un groupe d'individus d'âge proche qui partage une destinée commune, qui sont exposés et expérimentent les même évènements historiques ». Ce sociologue considère la définition démographique comme insuffisante. Il la complète par un vécu historique commun. Ce vécu est censé rassembler ces individus qui se projettent dans avenir commun.

Plusieurs auteurs, notamment François Mentré ainsi que William Strauss et Neil Howe, envisagent la génération comme un groupe d'individus qui construit sa propre réalité subjective, incluant sa psychologie, ses émotions, ses valeurs et ses formes d'expression artistique. Dans cette perspective, l'« art » renvoie aux comportements et aux pratiques des individus, tandis que la réalité est directement façonnée par les événements qui traversent et transforment la société.

Nous prenons ici un exemple social purement Algérien. En parlant de la génération des jeunes « Harragas ». Ces derniers ont vécu pleinement « la décennie noire » des années 1990, « la période de réconciliation », et la période du « Hirak ». Ils partagent donc un vécu historique commun. De ce fait, leur mouvement socio-culturel de « l'immigration clandestine » répond à la volonté d'avoir une vie meilleure en Europe, c'est « la destinée commune ».(SIDHOUM & ACILA, Diversités générationnelles, facteurs d'influence, conflits et compétences collectives : quelle approche de management intergénérationnel adopter ?, 2024)

3 Effet d'âge, cohorte et période :

Selon (Casoinic, 2011) Le contexte et les limites de l'âge chronologique montrent que ce critère, bien qu'il ait été largement utilisé en gestion des ressources humaines, ne permet pas d'expliquer avec précision les attitudes et comportements au travail. Il est important d'utiliser des mesures alternatives comme l'âge subjectif ou social et de se baser sur les modèles de la psychologie du développement pour mieux comprendre certains phénomènes.
Pour bien analyser la situation, il est important de différencier trois effets principaux.

a Les effets d'âge :

Se manifestent à travers des changements physiologiques et cognitifs qui évoluent avec le temps. Ils affectent la manière dont les individus perçoivent et interagissent avec leur environnement, influençant ainsi leur comportement et leurs capacités. Ces effets varient selon chaque personne et s'observent dans plusieurs domaines, tels que la mémoire, la coordination motrice ou la sensibilité sensorielle. Comprendre les effets d'âge permet d'adapter les approches en éducation, en santé et en sociologie afin de mieux répondre aux besoins des différentes générations.

Ces aspects sont liés au vieillissement biologique appelé maturation ainsi qu'au vieillissement psychosocial, qui correspond aux cycles de vie et aux rôles sociaux définis par Super et Levinson.

Ils influencent les pratiques managériales comme la formation, la promotion, l'engagement organisationnel, la satisfaction et la décision de rester dans l'entreprise. (Casoinic, 2011)

b Les effets de cohorte :

Se réfèrent aux différences observées entre des groupes de personnes nés à la même période. Ces effets peuvent influencer les comportements, les attitudes ou les caractéristiques sociales en raison des expériences communes vécues par une génération donnée.

Elle résulte des expériences communes et de l'environnement spécifique qui ont marqué une génération donnée, comme par exemple pendant l'enfance.

Ils influencent la culture d'entreprise, les conflits, la communication, ainsi que les processus RH tels que le recrutement, la rétention et la motivation. (Casoinic, 2011)

c Les effets de période :

Correspondent aux variations qui se produisent en fonction du temps sur un phénomène étudié. Ils permettent de comprendre comment certains facteurs évoluent à travers différentes périodes.

Liés au moment de la collecte des données et aux changements environnementaux réels comme la structure du travail, le marché ou les normes sociales.

L'exemple du calendrier de carrière montre que le fait d'être en avance ou en retard par rapport aux normes d'âge influence la satisfaction, les chances de promotion et les évaluations de performance.(Casoinic, 2011)

Il est crucial pour les managers de distinguer ces trois effets. Cette analyse fine offre une

meilleure compréhension des conséquences spécifiques sur les comportements individuels et permet d'adapter les pratiques organisationnelles en conséquence.(بودودة، 2024)

4 Les différentes générations dans l'entreprise :

Les chercheurs en sciences sociales distinguent généralement plusieurs cohortes générationnelles. La Génération X regroupe les individus nés entre 1960 et 1980, tandis que la Génération Y, communément désignée comme la génération « milléniale », englobe les personnes nées entre 1980 et 1995, bien que certaines recherches étendent cette fourchette jusqu'en 1999. La Génération Z désigne quant à elle les cohortes nées postérieurement à ces dates. À ces groupes s'ajoutent des générations antérieures, notamment les baby-boomers, nés avant 1960 et dont une grande partie a désormais pris sa retraite.

Toutefois, ces catégories reposent sur des bornes largement consacrées, bien qu'arbitraires. Leur tendance à coïncider avec les décennies calendaires révèle leur caractère subjectif. En conséquence, il serait inexact d'affirmer l'existence d'une discontinuité comportementale marquée entre des individus nés à quelques mois ou années d'intervalle, tels que ceux nés en 1979 et 1980. (Lavallard, 2019)

a La génération des baby boomers :

la génération née avant 1960, celle du baby-boom, grandit dans un contexte non moins exceptionnel à l'ombre de « 4 P » progrès, prospérité économique ,plein d'emploi , paix après la deuxième guère mondiale (Sirinelli, 2015) .Bien que cette cohorte soit en passe de quitter le marché du travail, l'analyse de ses valeurs professionnelles demeure pertinente. Si les comparaisons directes avec les préférences des baby-boomers sont rares, la majorité des études se concentrent sur cette génération afin de la mettre en perspective avec les cohortes suivantes. La dénomination même de « baby-boomers » fait référence au baby-boom postérieur à la Seconde Guerre mondiale. Leurs attitudes envers le travail diffèrent significativement de celles des générations antérieures ainsi que de la Génération X.

Les membres de cette génération se caractérisent par une orientation vers la performance, une quête de stabilité et une forte ambition professionnelle, soutenue par un style de travail structuré, bien qu'ils puissent se montrer sensibles à la critique. L'équilibre entre vie professionnelle, privée et familiale est souvent limité, le travail occupant une place centrale dans leur existence. Ils affichent une éthique de travail élevée et un désir de carrière réussie, les opportunités de carrière sont perçues comme moins prioritaires que pour les générations ultérieures, probablement en raison d'un niveau de loyauté envers leurs employeurs plus

élevé. Dotés d'une motivation intrinsèque pour produire un travail de haute qualité, les baby-boomers sont également compétitifs. Ils considèrent généralement le travail acharné comme une condition préalable aux récompenses et se distinguent par leur rigueur et leur minutie. (Fuchs, Fuchs, & Lorenz, 2024)

b Génération X :

Définie par une période de naissance s'étalant de 1960 à 1980, la Génération X s'inscrit chronologiquement entre les baby-boomers et la Génération Y. Son éducation s'est déroulée dans un contexte marqué par d'importants bouleversements tant sociaux que technologiques. Ayant assisté à l'essor technologique et à l'évolution des mœurs, notamment le féminisme, beaucoup ont grandi dans des foyers biparentaux actifs ou confrontés à la séparation parentale. Ces expériences ont forgé un caractère à la fois réaliste et adaptable. Souvent qualifiée de « pont » entre les aînés et les Millennials, cette cohorte intègre des valeurs traditionnelles tout en maîtrisant les outils numériques émergents. Dans le milieu professionnel, leur réputation repose sur une loyauté et une éthique de travail éprouvées. Ils privilégient un équilibre vie professionnelle et vie personnelle, privilégiant l'adage « travailler pour vivre » plutôt que l'inverse (Lagacé, Boissonneault, & Armstrong, La cohabitation intergénérationnelle au travail : des questions de perceptions intergroupes et de transfert des connaissances, 2010) .Leur approche du travail se caractérise par une communication franche et créative. Privilégiant la concision et rejetant le formalisme excessif, ils recherchent avant tout la clarté des tâches et la pertinence du travail accompli au sein des structures organisationnelles.(Fuchs, Fuchs, & Lorenz, 2024)

c La génération Y :

La génération Y, également appelée Millennials , désigne généralement les individus nés entre le début des années 1980 et le milieu des années 1995, même si les bornes exactes varient selon les auteurs (RAIU, 2020) (Stanimir, 2015) Succédant à la génération X et précédant la génération Z, cette cohorte se distingue par une socialisation marquée par la généralisation d'Internet, des technologies numériques et la mondialisation, qui façonnent leurs modes d'accès à l'information, de communication et de consommation Sur le plan des valeurs et des attitudes, la génération Y exprime un fort besoin d'individualisme, de flexibilité et d'autonomie, tout en accordant une grande importance à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle .Ambitieux et orientés vers le développement de leurs compétences, les Millennials recherchent des environnements de travail apprenants, offrant des opportunités de progression, un feedback régulier et des conditions perçues comme justes

et respectueuses (Stanimir, 2015).Ils tendent à remettre en question les hiérarchies traditionnelles et les structures rigides, préférant des formes d'organisation plus participatives et moins formelles (Liesem, 2017) .Familiarisés très tôt avec les réseaux sociaux et les plateformes numériques, ils sont particulièrement actifs en ligne pour travailler, s'informer et entretenir leurs relations sociales (Bolton, et al., 2013)Enfin, plusieurs travaux soulignent que cette génération, bien que souvent décrite comme exigeante, manifeste aussi une forte sensibilité aux enjeux de sens du travail, de responsabilité sociale et de cohérence entre ses propres valeurs et celles des organisations.

d La génération Z :

La génération Z désigne une cohorte née globalement après 1995, socialisée dans un environnement profondément marqué par le numérique et la mondialisation. Les travaux la définissent comme une génération de digital natives, ayant intégré Internet, les Smartphones et les réseaux sociaux dès l'enfance, ce qui structure fortement leurs modes de socialisation, leurs pratiques de communication et leurs apprentissages .Cette proximité avec la technologie se traduit par une grande aisance dans l'usage d'outils numériques, le multitâche, une recherche d'instantanéité et un temps d'attention plus court, associé à un besoin de stimulation et de gratification immédiate (Dimani, 2023)(Wajdi, Susanto, Sutiarso, & Hadi, 2024).Sur le plan des valeurs et des attitudes, la génération Z est souvent décrite comme entrepreneuriale, pragmatique, socialement consciente et diverse, avec un intérêt marqué pour les enjeux globaux (inégalités, environnement, justice sociale) et une sensibilité aux questions d'éthique et de responsabilité (Wajdi, Susanto, Sutiarso, & Hadi, 2024). Les études montrent également une tendance à l'individualisme combinée à une forte sociabilité en ligne et à une préférence pour des formes d'interaction flexibles, personnalisées et horizontales plutôt que hiérarchiques (Tolstikova, Ignatjeva, Kondratenko, & Pletnev, 2023). Dans le champ éducatif et professionnel, ces caractéristiques se traduisent par des attentes fortes en matière de recours au numérique, d'apprentissages actifs et interactifs, de feedback rapide, mais aussi de sécurité, d'équilibre vie privée et vie professionnelle et de sens donné aux études comme au travail. Enfin, plusieurs recherches soulignent que les stéréotypes négatifs (désengagement, narcissisme, déficit d'attention) doivent être nuancés, de nombreux jeunes de la génération Z manifestent au contraire des capacités de coopération, d'empathie et un intérêt pour l'amélioration de la société, que les institutions éducatives et les organisations.

Il apparaît que chaque génération se nourrit de l'influence de la précédente, en reprenant certains de ses traits. Toutefois, les deux générations Y et Z se singularisent par une immersion profonde dans l'accélération technologique. Cette familiarité avec le progrès

technique leur offre un avantage compétitif indéniable. Jamais, dans l'histoire récente, deux générations n'ont eu autant de moyens pour affirmer leur pouvoir aussi rapidement. Une telle évolution ne manquera pas d'avoir des conséquences notables sur le leadership et les dynamiques d'autorité au sein des organisations. (Ollivier & Tanguy, Génération Y et Z le grand défi intergénérationnel, 2017, p. 31)

5 Les caractéristiques de chaque génération :

Tableau.2:Les caractéristiques de chaque génération

Baby-boomers	Génération X	Génération Y	Génération Z
Sentiment de bâtir une culture nouvelle Perception d'être une génération charnière : « avant et après nous » Idéalisme volonté de réformer le monde · Recherche de la réussite professionnelle Attrait pour l'expression collective Vision positive de l'avenir Respect des institutions et de l'autorité Loyauté envers l'entreprise et la hiérarchie	Génération en quête d'identité Se sent victime des problèmes économiques Agressivité et cynisme Apolitique, voire nihiliste Individualisme Négation des valeurs des baby boomers Érudition technologique Scepticisme vis- à vis de l'avenir Désir d'équilibre entre la vie privée et le travail Méfiance à l'égard des organisations et institutions	Besoin d'immédiateté Désir de contribuer Confiance en soi et optimisme Recherche d'un projet de vie et pas seulement d'un projet Quête de développement personnel Besoin de validation Tolérance aux différences Attrait pour l'expertise et les compétences Notion d'enfant roi et exigence pour le respect de ses droits Travailler moins	Hyperconnectés Ultrainstantanés Culture du zapping Partage et collaboration Équilibre vie professionnelle et personnelle Goût pour l'entrepreneuriat et la création Hédonisme Quête d'employabilité Lucidité et pragmatisme Exigence d'être traité d'égal à égal Souci de sa propre image Multiplicité des expériences de vie

		et mieux	

Source : (Ollivier & Tanguy, Génération Y et Z le grand défi intergénérationnel, 2017, p. 32)

1.2 Section 2 : Les relations intergénérationnelles

Dans les organisations où cohabitent plusieurs générations, la compréhension des dynamiques intergénérationnelles représente un enjeu essentiel pour les entreprises. Les écarts d'âge, de valeurs, de perceptions et de pratiques professionnelles peuvent constituer à la fois une richesse et une source de tensions. Dans ce contexte, l'étude des stéréotypes, des différences générationnelles et de leurs effets sur le fonctionnement organisationnel aide à mieux comprendre les mécanismes pouvant engendrer des conflits ou, au contraire, favoriser des complémentarités entre collaborateurs. Cette section propose ainsi d'examiner les fondements des relations intergénérationnelles en mettant en évidence leurs répercussions sur la performance, la collaboration et la gestion des ressources humaines.

1 Stéréotypes liées à l'âge :

Les stéréotypes sont définis comme des schémas cognitifs partagés, elles influencent nos perceptions d'autrui et les interactions sociales, même si leur application peut parfois être biaisée en raison de leur inexactitude relative. Leur composante évaluative sert de fondement aux attitudes envers les groupes sociaux, jouant un rôle clé dans la manière dont nous réagissons aux situations sociales et aux comportements d'autrui.(Hess & E Popham, 2015).

« Giles et al. (2003) définissent les salariés âgés comme des « anachronismes involontaires » et les jeunes salariés comme des « naïfs irresponsables ». »(Casoinic, 2011, p. 30)

Il est courant d'associer des comportements spécifiques à chaque génération, tant dans la société qu'au travail. Toutefois, La classification des attitudes ou des générations en fonction de tranches d'âge est aujourd'hui remise en question, dans la mesure où elle s'appuie souvent sur des stéréotypes susceptibles de réduire les individus à des représentations simplifiées qui ne reflètent pas nécessairement leur réalité. Ainsi, des individus du même âge n'adoptent pas forcément les mêmes comportements ou attitudes, bien qu'ils appartiennent théoriquement à la même génération. De plus, En outre, la personnalité de chaque personne, quel que soit son âge, se construit sous l'influence de différents milieux. Chacun de ces environnements imprime sa marque sur la personne, dont le comportement évolue selon le temps et l'espace(SIDHOUM & ACILA, Diversités générationnelles, facteurs d'influence, conflits et compétences collectives : quelle approche de management intergénérationnel adopter ?, 2024)

2 Le gap générationnel. :

a Le gap générationnel, selon (Glass, 2007)se résume en trois domaines principaux :

- **Éthique du travail** : Où chaque génération se distingue en se concentrant sur certains comportements, la génération des baby-boomers tend à sanctifier le travail au point d'être appelée accro au travail, ils sont enclins à s'installer dans leurs emplois et préfèrent travailler pour le secteur public plutôt que privé, contrairement à la génération X, dont les membres tendent vers le pragmatisme malgré leur comportement social, Ainsi, ces divergences contribuent à faire apparaître un écart, révélant les distinctions existant entre les différentes générations.
- **Gestion du changement :** Les générations plus âgées travaillent à maintenir les choses telles qu'elles sont, ils recherchent la stabilité et suivent le principe que si quelque chose fonctionne bien, il n'y a pas besoin de le réparer, où le changement représente pour eux des possibilités de chaos et de déclin par rapport au niveau actuel, contrairement aux générations plus jeunes qui voient que les situations ont toujours besoin d'amélioration pour suivre leurs aspirations, qui élèvent continuellement la barre, et que le changement est une nécessité constante, donc la prise de risque et l'audace forment un défi désirable pour eux, soutenu par une vision optimiste et biaisée dans l'évaluation des résultats du succès
- **Perception de la hiérarchie organisationnelle** : Les générations plus âgées tendent à s'intégrer dans la hiérarchie prévalente, où ils valorisent leurs dirigeants et acceptent leurs orientations et ordres, tandis que les générations plus jeunes tendent à éviter la structure hiérarchique rigide, préférant des structures flexibles qui permettent une grande liberté, et se concentrent plus sur les résultats que sur les procédures.

b Selon Renouleau (2017), les écarts les plus significatifs concernent plusieurs dimensions majeures. Il met notamment en évidence quatre principaux contrastes : l'usage de la technologie, la perception de la valeur du travail, le rapport à l'autorité ainsi que la conception du temps.

- **<u>L'usage de la technologie:</u>**

L'usage des technologies de communication apparaît comme un facteur de différenciation particulièrement important entre les jeunes générations et les générations plus anciennes. Les générations Y et Z, en particulier, se distinguent par leur aisance avec les outils numériques, auxquels elles ont été exposées dès leur plus jeune âge et qui font partie intégrante de leur quotidien. En milieu professionnel, un écart notable est également observé entre les jeunes recrues et les baby-boomers, ces derniers ayant été confrontés aux technologies numériques plus tardivement. Leur

appropriation de ces outils peut ainsi nécessiter un temps d'adaptation plus long, leur utilisation n'étant pas toujours intuitive.(Potvin, 2020)

- **La perception de la valeur du travail :**

  Un salarié proche de la retraite peut exprimer une vision relativement critique des jeunes générations et de leur rapport au travail. Du point de vue des travailleurs plus âgés, les jeunes recrues sont parfois perçues comme cherchant à bénéficier des avantages du travail tout en limitant leurs efforts.

  Cependant, les générations Y et Z accordent une importance particulière à la qualité des conditions de travail et ne conçoivent pas l'activité professionnelle comme une simple obligation. Elles recherchent davantage de sens, d'objectifs et de finalité dans leur travail. Par ailleurs, ayant été témoins de situations de licenciement touchant parfois des parents après de longues années d'engagement dans une même entreprise, ces générations développent une relation plus distante et moins exclusive envers l'organisation.

  Ainsi, le rapport au travail évolue progressivement pour devenir davantage un moyen d'accomplissement personnel qu'un simple devoir professionnel. (Potvin, 2020)

- **Le rapport à l'autorité:**

  Contrairement aux baby-boomers, qui accordent une forte valeur à l'autorité hiérarchique et à l'expérience, y compris celle du supérieur, la génération Y remet davantage en question cette conception. Pour les baby-boomers, le respect découle principalement du statut occupé, notamment celui de manager ou de dirigeant.

  Les jeunes générations, en revanche, ne partagent pas cette vision traditionnelle. Elles considèrent que l'autorité ne se justifie pas uniquement par la position hiérarchique, mais surtout par les compétences et l'expertise démontrées. Ainsi, avec la génération Y, on observe un glissement d'une autorité fondée sur le statut vers une autorité davantage basée sur la compétence.(Potvin, 2020)

- **La conception du temps :**

  Nous évoluons dans un contexte de progrès continu, marqué notamment par le développement des technologies de l'information telles qu'Internet, qui permettent une diffusion quasi instantanée des données à l'échelle mondiale. L'accès immédiat à l'information a progressivement réduit les délais d'attente, favorisant ainsi une forme d'impatience chez les jeunes générations. Habituées à des réponses rapides, elles tendent à transposer cette exigence d'instantanéité dans différentes situations, qu'il s'agisse de la réponse d'un supérieur hiérarchique ou du fonctionnement d'un appareil

électronique. À l'inverse, ces comportements peuvent surprendre les générations plus âgées, davantage habituées à des rythmes plus progressifs. (Potvin, 2020)

Nous avons élaboré, à partir de ces deux analyses un tableau récapitulatif :

Tableau 3: Comparaison entre les anciennes et les jeunes générations.

Dimensions	**Anciennes Générations (Baby-boomers / Gen X)**	**Jeunes Générations (Gen Y / Gen Z)**
Éthique du travail	Travail "sacralisé", loyauté à long terme, préférence pour le secteur public.	Pragmatiques, recherche de sens et d'équilibre vie professionnelle/vie personnelle.
Rapport à l'autorité	Autorité de statut : Le respect accordé à une personne est justifié par sa fonction et son expérience	Autorité de compétence : le respect se gagne par le savoir-faire.
Gestion du changement	Quête de stabilité, le changement est perçu comme un risque de chaos.	Quête d'amélioration , le changement est une nécessité et un défi stimulant.
Hiérarchie et Structure	Acceptation des structures rigides, respect des procédures et des ordres.	Préférence pour la flexibilité, l'autonomie et les structures horizontales.
Technologie	Apprentissage tardif, outil de travail fonctionnel	Natifs numériques ("Digital natives"), intégration totale dans le quotidien.
Valeur du travail	Moyen de subsistance, "vivre pour travailler	Levier d'accomplissement personnel, "travailler pour vivre".
Notion du temps	Patience, acceptation des délais administratifs ou hiérarchiques	Immédiateté, impatience face à l'attente

Source : élaboré par l'étudiante**.**

Ces différentes distances entre les générations peuvent être positive pour la performance de l'entreprise ou bien être négative et engendre des conflits intergénérationnels

3 Impacts de la diversité des âges sur le lieu de travail:

La diversité des âges sur le lieu de travail a des impacts complexes et variés, à la fois positifs et négatifs. Les différences de valeurs, de préférences de travail et de styles de

communication peuvent générer des tensions mais aussi créer des opportunités pour l'innovation et une collaboration améliorée.

a Impact Positif : Innovation Grâce à des Perspectives Diverses

La présence de plusieurs générations sur le lieu de travail offre des opportunités pour tirer parti de perspectives diverses en matière de résolution de problèmes et d'innovation. Les générations plus âgées apportent de l'expérience, de la stabilité et des perspectives historiques riches, tandis que les générations plus jeunes apportent créativité, volonté d'expérimenter et une compréhension approfondie de la technologie moderne. La collaboration intergénérationnelle peut aboutir à des solutions plus complètes et innovantes, chaque génération abordant les problèmes sous des angles uniques. Par exemple, des recherches menées par Gratton et Scott (2016) indiquent que les équipes intergénérationnelles bien gérées sont plus innovantes grâce à la combinaison de l'expérience et de l'expertise technologique, permettant des approches novatrices aux défis commerciaux. (Febri, Yanti, Shinta, Rahel, & Nisa, 2024)

b Impact Négatif : Désaccord au Travail et Diminution de la Productivité

Inversement, la diversité des âges peut perturber les relations interpersonnelles et l'harmonie de l'équipe. Les désalignements dans les valeurs et les styles de communication mènent souvent à des malentendus, qui s'intensifient en tensions plus graves. Par exemple, les Baby Boomers peuvent considérer les jeunes employés comme irrespectueux de la hiérarchie ou manquant de dévouement, tandis que les jeunes générations peuvent percevoir les employés plus âgés comme inflexibles ou résistants au changement. Cette dynamique peut créer un environnement de travail peu propice, réduire la confiance entre les employés et entraver la collaboration en équipe.(Febri, Yanti, Shinta, Rahel, & Nisa, 2024)

4 Conflit intergénérationnel :

Dans le cadre de l’analyse des conflits intergénérationnels, la théorie des conflits intergroupes développée par Tajfel et Turner (1979) constitue un cadre d’interprétation pertinent. Selon cette approche, les tensions émergent fréquemment de perceptions d’inégalités et de rivalités entre groupes en concurrence pour des ressources limitées.

Appliquée aux relations intergénérationnelles, cette théorie permet de considérer les différences entre générations comme des formes d’opposition entre groupes distincts, chacun ayant tendance à valoriser ses propres normes, valeurs et pratiques. Ainsi, chaque génération

peut être amenée à considérer son propre fonctionnement comme plus légitime ou plus efficace que celui des autres.

À titre d'exemple, les baby-boomers accordent généralement une importance particulière à la loyauté organisationnelle et aux structures hiérarchiques, tandis que les générations Y et Z privilégient davantage l'innovation, la flexibilité et l'adaptabilité. Ces divergences s'inscrivent dans la logique de la théorie de l'identité sociale, selon laquelle les individus renforcent la cohésion de leur groupe en le différenciant des autres.(NGANDU & KHATORI, 2025)

a Définition de conflit intergénérationnel :

Conflit intergénérationnel est comme une difficulté à travailler avec des personnes d'une génération différente, voire une préférence pour travailler avec des personnes de la même génération(Grima, 2007)

En revenant à la définition du conflit de Rahim et al, 2000, stipulant que « le conflit est le résultat naturel des interactions humaines, il commence lorsqu'un individu perçoit que ses objectifs, attitudes, valeurs ou croyances, sont incongrues avec ceux d'un autre individu »(MASMOUDI, 2013)

On peut constater que le conflit intergénérationnel résulte du fait que chaque génération ne prend pas en considération les différences dans les objectifs, les attitudes et les valeurs des autres générations.

b Gérer un conflit intergénérationnel :

Afin de gérer un conflit il faut d'abord identifier leur type

Identification du conflit :

« Pour identifier un conflit intergénérationnel, il est essentiel de connaître les types de conflits en jeu. Amason, Thompson, Hochwarter et Harrison (1995) ont établi que les conflits intergénérationnels se subdivisent en trois catégories principales :

- **Les conflits affectifs (affective conflicts) :** Ce sont les conflits qui naissent entre les personnes par manque d'affinités. Les émotions négatives ressenties envers un collègue de travail sont de nature personnelle, et n'ont pas de rapport avec le travail. Pelled (1996) a confirmé que ces « conflits affectifs » sont très nocifs au travail. Non seulement, ils nuisent à l'état d'esprit des employés et aux conditions relationnelles de collaboration. Mais aussi, ils impactent négativement la productivité.

- **<u>Les conflits cognitifs (cognitive conflicts)</u> :** Les conflits cognitifs sont ceux qui résultent des différences de compétences, de réflexions ou de visions. Ces derniers peuvent augmenter significativement la performance de l'entreprise. Car, les différences de perception offrent une possibilité de choisir les meilleures opportunités et les meilleures solutions. Et ce, grâce aux interactions intergénérationnelles entre collaborateurs qui créent des compétences collectives.
- **<u>Les conflits d'emplois</u> :** Ce sont les conflits relatifs aux statuts professionnels, c'est-à-dire à l'occupation des postes de responsabilités. Dans le cadre de cette recherche, des conflits intergénérationnels peuvent apparaitre entre « les jeunes générations débutantes » et les « anciennes génération de haut statut » proches du départ à la retraite. Les juniors en question attendent, impatiemment, le départ des séniors pour accéder à leurs postes. L'allongement de la vie active des séniors rend le contexte encore plus conflictuel. C'est précisément cette situation qui engendre des tensions cachées ou visibles entre ces deux protagonistes » (SIDHOUM & ACILA, Diversités générationnelles, facteurs d'influence, conflits et compétences collectives : quelle approche de management intergénérationnel adopter ?, 2024)

c Approches pour gérer les conflits intergénérationnels :

La gestion des conflits intergénérationnels requiert la mise en place de stratégies adaptées afin de réduire leurs effets négatifs tout en valorisant les apports liés à la diversité des générations en milieu professionnel. Parmi les approches les plus efficaces figurent la promotion d'une communication transparente, le développement de formations favorisant les échanges entre générations ainsi que la mise en place de modes de collaboration structurés. Ces dispositifs contribuent à instaurer un climat de travail inclusif, équilibré et performant.

<u>Communication Ouverte :</u>

Une communication transparente et ouverte est fondamentale pour gérer les conflits générationnels. Créer des espaces où les employés de différentes générations peuvent exprimer leurs opinions et attentes sans crainte favorise la compréhension et le respect mutuel. Cette approche consiste à adapter les méthodes de communication aux préférences de chaque génération. Par exemple, les Baby Boomers pourraient préférer les réunions en personne, tandis que les Millennials et la Génération Z pourraient pencher vers les plateformes numériques. La recherche de Gursoy et al. (2008) souligne que la communication adaptée aux préférences générationnelles améliore la compréhension intergénérationnelle et favorise de meilleures relations au travail.

<u>Formation Intergénérationnelle :</u>

La formation intergénérationnelle aide les employés à comprendre les différences de valeurs, de styles de travail et de préférences en matière de communication. Une telle formation peut inclure des sessions de sensibilisation culturelle, des ateliers de compétences interpersonnelles et des programmes de mentorat qui associent des employés de différentes générations. Par exemple, la génération Z peut fournir une formation sur les nouvelles technologies aux baby-boomers, tandis que les baby-boomers partagent leurs connaissances sur l'expérience et la stabilité dans la prise de décision. Lyons et Kuron (2014) ont constaté que la formation intergénérationnelle non seulement améliore la compréhension, mais renforce également la collaboration et la synergie sur le lieu de travail.

Collaboration :

Promouvoir la coopération entre différentes générations est une approche essentielle pour exploiter la diversité générationnelle présente dans les équipes. En encourageant la collaboration intergénérationnelle parmi leurs employés, les entreprises peuvent générer des synergies exploitant les atouts de chaque génération. Par exemple, dans les équipes de projet, les Baby Boomers peuvent offrir une expérience stratégique, la Génération X peut contribuer avec des compétences managériales, les Millennials peuvent fournir des perspectives innovantes, et la Génération Z peut apporter une expertise technologique supérieure. Une telle collaboration nécessite des leaders capables d'intégrer les compétences générationnelles uniques tout en veillant à ce que chaque voix soit entendue et valorisée.

Les travaux de Gratton et Scott (2016) mettent en évidence le rôle central de la collaboration intergénérationnelle dans la création d'environnements de travail à la fois inclusifs et propices à l'innovation. (Febri, Yanti, Shinta, Rahel, & Nisa, 2024)

1.3 Section 3 : le management intergénérationnel

La diversité des générations représente à la fois une opportunité et un défi pour les organisations, dans la mesure où elle s'accompagne de différences de valeurs et de comportements entre les individus. La gestion de cette diversité permet toutefois de transformer ces écarts en atouts grâce à la mise en place de pratiques inclusives. Dans cette perspective, le management intergénérationnel a pour objectif de renforcer la coopération, de limiter les conflits et d'optimiser la performance collective.

1 Théorie de la gestion de la diversité

La théorie de la gestion de la diversité, élaborée par Thomas et Ely (1996) puis enrichie par Mor Barak (2016), propose un cadre d'analyse permettant de comprendre la manière dont les organisations peuvent reconnaître et exploiter les différences individuelles, notamment celles liées aux générations. Cette approche s'avère particulièrement utile pour étudier l'influence des pratiques de gestion de la diversité mises en œuvre par le management intermédiaire sur les dynamiques de conflits intergénérationnels. (Maghniwi, Pr Oukassi, El Mehdi, & Zemzami, 2025).

2 Les approches générationnelles :

Pour évaluer comment la dimension intergénérationnelle est prise en compte dans une entreprise, il est essentiel d'identifier l'approche générationnelle adoptée par la direction. Elisabeth Lahouze (2014) distingue quatre approches principales :

a L'approche monogénérationnelle ou monoculturelle :

Dans cette entreprise, les différentes générations cohabitent, mais n'ont pas l'occasion de collaborer ni d'interagir entre elles. On peut envisager que chaque organisation ou équipe de travail emploie des individus d'âge similaire. C'est irrationnel et extrêmement peu efficace. Toutefois, dans le secteur technologique, l'utilisation de juniors est courante, notamment dans les entreprises high-tech.(SIDHOUM & ACILA, Diversités générationnelles, facteurs d'influence, conflits et compétences collectives : quelle approche de management intergénérationnel adopter ?, 2024)

b L'approche multi générationnelle :

Au sein d'une même équipe, plusieurs générations cohabitent sans qu'il y ait une véritable transmission de connaissances ou d'expériences entre elles. Chaque génération se défend et s'oppose à l'autre. Dans cette situation, la coexistence de différentes générations au sein du

même groupe ne correspond pas à l'idéal d'une équipe diversifiée et optimale. Ainsi, c'est un travail de génération dont les efforts ne sont pas regroupés. Il est probable que l'absence de collaboration soit due à la présence et à la persistance de conflits. Aussi, le non encouragement de la culture du travail collaboratif. Ici, le travail s'effectue dans une perspective individuelle ou générationnelle.(SIDHOUM & ACILA, Diversités générationnelles, facteurs d'influence, conflits et compétences collectives : quelle approche de management intergénérationnel adopter ?, 2024)

c L'approche intergénérationnelle ou interculturelle :

Dans ce contexte, les générations s'acceptent et se distinguent mutuellement. Les dialogues interactifs qu'ils ont contribuent à enrichir et à mettre en valeur le capital de connaissances de chacune d'elles ainsi que celui de la compagnie. Chaque génération tire parti de l'expérience de l'autre. On atteint la performance au niveau individuel, collectif et organisationnel. Cela est réalisé en créant une intelligence collective dans les conditions idéales de mise en œuvre du management intergénérationnel.(SIDHOUM & ACILA, Diversités générationnelles, facteurs d'influence, conflits et compétences collectives : quelle approche de management intergénérationnel adopter ?, 2024)

d L'approche transgénérationnelle ou transculturelles :

Chaque employé, indépendamment de son âge et de son expérience, doit réaliser la valeur ajoutée qu'il peut offrir à toutes les générations présentes dans l'entreprise. L'habileté et l'efficacité de chaque employé constituent une composante essentielle de la génération, des générations et de l'entreprise. Cette approche nous rappelle que la fondation de toute intelligence repose sur l'être humain Il est un membre actif de sa génération et de la communauté intergénérationnelle.(SIDHOUM & ACILA, Diversités générationnelles, facteurs d'influence, conflits et compétences collectives : quelle approche de management intergénérationnel adopter ?, 2024)

On peut conclure, à partir de ces différentes approches, que l'adoption d'une approche intergénérationnelle permet à l'entreprise de bénéficier positivement des différences entre les générations et de réduire les conflits existants entre elles.

3 Le management intergénérationnel :

Identifier les distinctions générationnelles tout en considérant les disparités individuelles au sein d'une même génération dans un cadre professionnel partagé nécessite des mesures

pour réduire les divergences et les conflits entre générations. C'est dans ce cadre que l'idée de « gestion des générations » a été présentée comme une nouvelle notion managériale. C'est une méthode de gestion axée sur la résolution des problèmes découlant de la coexistence de différentes générations sur le lieu de travail, en prenant en considération les attentes uniques de chaque génération afin d'atténuer les écarts et les disparités associés aux différences générationnelles.

Le management intergénérationnel correspond essentiellement à la gestion de collaborateurs appartenant à différentes tranches d'âge, et s'inscrit ainsi dans une logique de prise en charge de la diversité. Selon Barth et Falcoz (2009), la gestion de la diversité renvoie à l'ensemble des politiques, dispositifs et acteurs qui, de manière explicite ou implicite, visent à lutter contre les discriminations et à promouvoir l'égalité des chances au sein des organisations. Cette démarche a pour objectif de reconnaître les différences individuelles comme une véritable richesse, tant pour les employés que pour l'entreprise dans son ensemble.(Caillas & Jacquet, 2017)

« Le management intergénérationnel est l'art de faire vivre et travailler ensemble des collaborateurs de générations différentes. Il vise ainsi à développer un esprit de collaboration entre les générations ». (Pouget, 2013). Selon la définition de Julien Pouget (2013), le management intergénérationnel, tout comme tout autre type de gestion, est un art qui consiste à diriger les individus de toutes générations. (SIDHOUM & ACILA, Diversités générationnelles, facteurs d'influence, conflits et compétences collectives : quelle approche de management intergénérationnel adopter ?, 2024)

La gestion intergénérationnelle est une stratégie de leadership qui tient compte des différences d'âge au sein du groupe de travail et qui souligne l'importance des diverses expériences, habiletés et points de vue inhérents à chaque tranche d'âge.

L'enjeu pour le manager d'une équipe intergénérationnelle consiste à instaurer un environnement de travail inclusif, coopératif et performant, dans lequel les écarts entre générations sont considérés comme des ressources plutôt que comme des freins. Cela implique, de la part du manager, une compréhension fine des différences de valeurs, d'attentes et de modes de communication propres aux diverses générations présentes au sein de l'organisation.(KPM, formation & coaching en management)

Par conséquent, la gestion des générations est une fonction nouvelle qui doit être intégrée dans les fonctions de gestion des ressources humaines, où elle vise à exploiter au mieux la diversité générée par les différences entre les générations, ainsi qu'à réduire l'écart entre elles, qui pourrait exposer l'organisation au risque de conflits menant à la dispersion ou à l'opposition des efforts.

a Gestion de la diversité :

Selon Munjuri et Muindi, Obonyo'K, Sansa (2024), la gestion de la diversité découle de l'adhésion à l'idée que les perspectives individuelles méritent d'être considérées pour atteindre des résultats organisationnels. La diversité au sein des organisations s'explique notamment par les transformations démographiques ainsi que par les évolutions rapides de l'environnement économique et concurrentiel. La gestion de la diversité ne se limite plus à la seule promotion de l'égalité des chances, elle vise également à mettre en place des politiques et des pratiques qui valorisent la contribution des différentes générations. Les organisations caractérisées par une forte hétérogénéité générationnelle sont ainsi particulièrement susceptibles de bénéficier de ces approches, notamment lorsqu'elles reposent sur des démarches créatives et innovantes. (بودودة، 2024)

b Gestion des différences :

L'existence de diverses générations au sein d'une entreprise peut engendrer des appartenances générationnelles susceptibles de générer des stéréotypes propres à chaque génération. Ces derniers peuvent véhiculer des divergences liées aux valeurs et comportements individuels, alimentant ainsi l'émergence manifeste de conflits intergénérationnels. (بودودة، 2024)

L'organisation devrait incorporer dans ses structures des processus et des systèmes visant à minimiser les discordances négatives, tout en cherchant à exploiter certaines différences entre les membres de diverses générations, révélant ainsi des compétences et des talents latents. Cela pourrait se transformer en une source de synergie plutôt qu'en un point de friction, sous réserve que la fidélité à l'organisation prime sur la fidélité aux groupes générationnels. (بودودة، 2024)

Conclusion :

En conclusion, l'analyse des notions d'âge et de génération met en évidence la complexité des interactions intergénérationnelles au sein des organisations. L'âge ne saurait être limité à une simple dimension chronologique, dans la mesure où il recouvre une pluralité d'aspects physiques, psychologiques, sociaux et subjectifs qui influencent de manière significative les comportements et attitudes en contexte professionnel. Par ailleurs, la notion de génération, malgré les débats qu'elle suscite, contribue à éclairer la manière dont des expériences historiques et sociales communes participent à la construction des valeurs, des attentes et des modes de relation entre individus.

L'étude des différentes générations montre que chacune se caractérise par des spécificités propres. Ces distinctions peuvent représenter une richesse importante, en favorisant la complémentarité des compétences et la diversité des points de vue, mais elles peuvent également engendrer des tensions, notamment autour de la relation au travail, à l'autorité, au changement ou aux technologies. La diversité générationnelle apparaît ainsi comme un facteur ambivalent, à la fois source d'innovation et potentiel générateur de conflits, selon les modalités de sa gestion.

Dans cette perspective, le management intergénérationnel constitue un levier stratégique majeur. En valorisant les différences et en encourageant les interactions entre générations, il permet de transformer cette diversité en avantage organisationnel. Cela implique pour les organisations de dépasser les stéréotypes liés à l'âge, de promouvoir des modes de communication adaptés et de développer des pratiques favorisant le partage et la transmission des connaissances.

Ainsi, la compréhension des dynamiques intergénérationnelles apparaît essentielle pour analyser les processus de transfert de connaissances, qui constituent le cœur de cette recherche.

2 Chapitre II : Le transfert des connaissances dans l'entreprise

Introduction de chapitreII :

La connaissance est aujourd'hui reconnue comme l'une des ressources stratégiques les plus précieuses pour les organisations, en raison des profondes transformations de leur environnement. Les entreprises évoluent désormais dans un contexte caractérisé par une concurrence accrue, où la mondialisation des échanges et l'intégration croissante des chaînes de valeur à l'échelle internationale figurent parmi les évolutions les plus marquantes. Ces changements renforcent l'importance de la connaissance comme facteur de compétitivité et de performance durable.(Koubaa, 2014)

Ce chapitre se propose d'explorer en profondeur le concept de connaissance, ses différentes dimensions ainsi que les mécanismes qui régissent son transfert au sein des entreprises. Dans un premier temps, nous mettrons en lumière les différentes définitions de la connaissance et sa hiérarchisation à travers des modèles tels que la pyramide DIKIW, permettant de distinguer données, informations, connaissances, intelligence et sagesse.

Ensuite, nous aborderons les principales typologies de la connaissance, notamment la distinction entre connaissance tacite et explicite, ainsi que les formes procédurales et déclaratives, en mettant en évidence leurs spécificités et leurs implications en matière de gestion organisationnelle.

Enfin, une attention particulière sera accordée au processus de transfert des connaissances, en analysant ses différentes formes, ses modèles explicatifs, ainsi que les facteurs qui facilitent ou entravent sa mise en œuvre au sein des organisations. Cette analyse permettra de mieux comprendre les enjeux liés au partage et à la valorisation des connaissances, en particulier dans un contexte intergénérationnel.

2.1 Section1 : le concept de connaissance

Connaissance s'impose aujourd'hui comme une ressource stratégique essentielle pour les organisations. Au-delà des ressources matérielles traditionnelles, ce sont désormais les savoirs, les compétences et les capacités d'apprentissage qui déterminent la performance et la compétitivité des entreprises. Comprendre ce qu'est la connaissance, ses différentes formes ainsi que les mécanismes qui permettent sa création et sa transformation devient ainsi un enjeu central en management. Cette section vise à clarifier le concept de connaissance à travers ses multiples définitions, puis à présenter la hiérarchie qui structure son évolution, allant des données brutes jusqu'à la sagesse, en passant par l'information et l'intelligence.

1 Définitions de concept de connaissance :

Au cours des trois dernières décennies, la connaissance s'est imposée comme l'un des concepts centraux du management. Elle est désormais considérée comme une ressource stratégique essentielle pour les organisations, dans la mesure où les facteurs traditionnels de production, tels que la terre, le travail ou le capital, ne constituent plus à eux seuls les principales sources de création de valeur. De nombreux chercheurs estiment d'ailleurs que la connaissance représente un levier déterminant de l'avantage concurrentiel. Dans ce contexte, la capacité d'une organisation à assurer sa pérennité dans un environnement complexe et en constante évolution dépend largement de son aptitude à développer, préserver et gérer efficacement son capital de connaissances. (Mustapha & Lachachi, 2012).

La connaissance a reçu de nombreuses définitions :

Tableau.4: les différentes définitions de la connaissance.

Définitions	Auteurs
La connaissance est un facteur de production	Nonaka et Takeuchi, (1995)
La connaissance réside dans les têtes des individus… la connaissance est ce qui est connu.	Grant, (1996)
La connaissance consiste en des vérités et des croyances, des perspectives et des concepts, des jugements et des attentes, des	Wiig, (1993)

méthodologies et des savoir-faire.	
La connaissance est l'information mise dans le contexte couplée à une compréhension de la façon de l'utiliser	Davenport et Prusak, (1998)
La connaissance est le raisonnement sur les informations pour guider activement l'exécution des tâches, la résolution des problèmes et la prise de décision afin de réaliser, apprendre et enseigner	Beckman, (1997)
La connaissance est définie comme la compréhension des effets des variables d'entrée (inputs) sur la sortie (outputs)	Bohn, (1994)
La connaissance comme une idée nouvelle ou modifiée ou comme la compréhension prédictive	Kock et Queen, (1998)
La connaissance est l'ensemble des idées, des expériences et des procédures qui sont généralement correctes et véridiques, et qui, par conséquent guident les pensées, les comportements et la communication des personnes.	Van der Spek et Spijkervet, (1997)
La connaissance est une conviction personnelle justifiée qui augmente la capacité d'un individu à prendre des mesures efficaces	Alavi et Leidner, 1999
La connaissance se réfère au stock d'informations, les compétences, l'expérience, les croyances et la mémoire d'un individu.	Alexander et Schallert, 1991

La connaissance provient de la tête d'un individu (l'état mental d'avoir des idées, des faits, des concepts, des données et des techniques, comme enregistrée dans la mémoire d'un individu) et se fonde sur l'information qui est transformée et enrichie par l'expérience personnelle, les croyances et les valeurs liées aux décisions et actions pertinentes. La connaissance construite par un individu peut différer de la connaissance possédée par une autre personne ayant reçu les mêmes informations.	Bender et Fish, (2000)

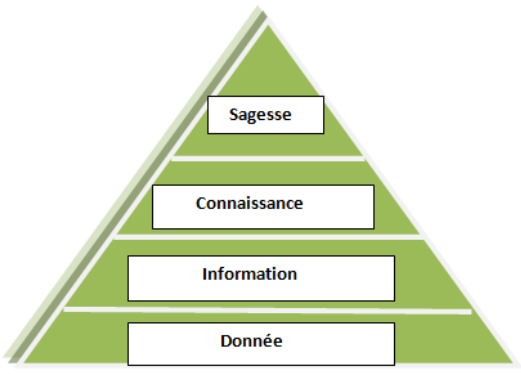
Source : (Apurva & Singh, 2011)

En synthèse, la connaissance est une ressource cognitive personnelle et dynamique, issue de la transformation de l'information par l'expérience, les valeurs et le raisonnement individuel comme Albert Einstein disait qu'une connaissance est une information validée par l'expérience.(Lungu, 2017)

2 Hiérarchie des connaissances :

Cette hiérarchie est également revisitée dans des modèles contemporains comme la pyramide DIKW (Données, Informations, Connaissances, Sagesse) :

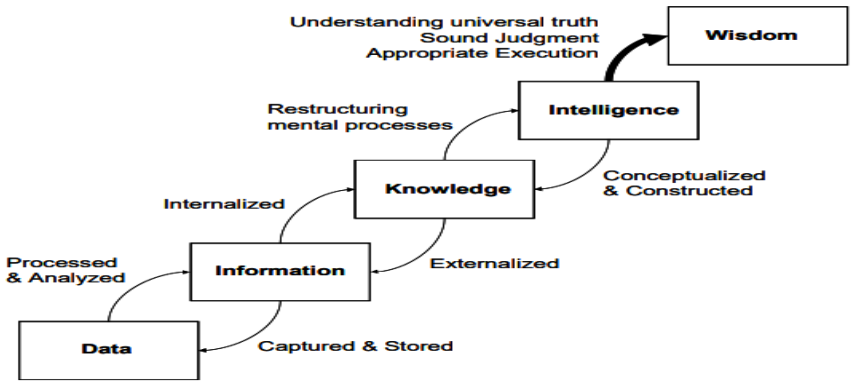
Figure 1 : La pyramide DIKW



Source : (Rowley, 2007)

La hiérarchie DIKW constitue le modèle employé pour discuter des données, des informations, des connaissances, de la sagesse et de leurs interrelations. Cependant, les définitions des données, des informations et des connaissances sont prises au piège d'une erreur logique connue sous le nom de définition circulaire. Il existe certains accords dans les définitions exemptes de cette erreur logique. L'élément manquant, l'« intelligence », dans le modèle DIKW joue un rôle majeur entre la connaissance et la sagesse. Cela donne naissance à un modèle DIKW révisé, ici nommé DIKIW.

Figure 2: Le modèle DIKIW.



Source:(Liew, DIKIW: Data, Information, Knowledge, Intelligence, Wisdom and their Interrelationships, 2013)

a Donnée :

Les données sont des symboles et des lectures de signaux enregistrés (capturés et stockés).

Les symboles incluent les mots (texte et/ou verbaux), les nombres, les diagrammes et les images (fixes ou vidéo), qui constituent les éléments de base de la communication.

Les signaux incluent les lectures de capteurs ou sensorielles de la lumière, du son, de l'odeur, du goût et du toucher.

En tant que symboles, les « données » représentent le stockage d'une signification intrinsèque, une simple représentation. Le principal objectif des données est d'enregistrer des activités ou des situations, afin de tenter de capturer l'image véritable ou l'événement réel.(Liew, Understanding Data, Information, Knowledge And Their Inter-Relationships, 2007)

b L'information :

L'information est un message qui contient une signification pertinente, une implication ou une contribution pour la décision ou l'action. L'information provient à la fois de sources

actuelles (communication) et historiques (données traitées ou « image reconstruite »). En essence, le but de l'information est d'aider à prendre des décisions ou à résoudre des problèmes ou à saisir une opportunité. (Liew, Understanding Data, Information, Knowledge And Their Inter-Relationships, 2007)

c La connaissance :

La connaissance est la (1) cognition ou reconnaissance (savoir-quoi), (2) capacité d'agir (savoir-faire), et (3) compréhension (savoir-pourquoi) qui réside ou est contenue dans l'esprit ou dans le cerveau. La connaissance est pour d'améliorer nos vies. Dans le contexte des affaires, le but de la connaissance est de créer ou d'augmenter la valeur pour l'entreprise et tous ses parties prenantes. En bref, le but ultime de la connaissance est la création de valeur.(Liew, Understanding Data, Information, Knowledge And Their Inter-Relationships, 2007)

La connaissance peut être définie comme une perception claire et certaine d'un sujet ou d'un objet, la compréhension de certains faits. En essence, elle constitue le contenu qui réside dans nos esprits. Le processus d'acquisition de la connaissance s'effectue donc par notre interprétation de l'information (signification). Certains considèrent l'information et la connaissance comme interchangeables, mais cela n'est vrai que dans une certaine mesure. Cela s'applique lorsque le même contenu occupe plus d'un espace. Par exemple, le contenu informationnel d'un courriel de communication devient également connaissance pour le lecteur une fois qu'il est lu. Cependant, l'information n'est en aucun cas équivalente à la connaissance, en particulier la connaissance profonde. Le processus de transformation de l'information en connaissance s'effectue par l'apprentissage et l'interprétation humaine, et le processus de transformation de la connaissance en information est réalisé par la communication de ce qui est connu entre les individus. (Liew, DIKIW: Data, Information, Knowledge, Intelligence, Wisdom and their Interrelationships, 2013)

d L’intelligence :

Selon Albus (1991) l’intelligence nécessite la capacité de percevoir l'environnement, de prendre des décisions et de contrôler l'action. Des niveaux avancés d'intelligence pourraient comprendre la faculté d'identifier des objets et des événements, de structurer le savoir dans un modèle du monde, et de réfléchir en termes de planification future. Sous ses formes les plus évoluées, l'intelligence permet de percevoir et de comprendre, de prendre des décisions éclairées et d'agir efficacement dans une multitude de situations pour survivre, s'épanouir et se reproduire dans un environnement complexe et fréquemment adversaire.

Albus (1991) identifie quatre éléments systémiques de l'intelligence :

Tout d'abord, le **traitement sensoriel** correspond à la capacité de l'individu à capter et interpréter les informations provenant de son environnement externe, ainsi que de son état interne. Ce processus constitue la base de toute interaction avec le monde, puisqu'il permet de détecter les changements et d'y réagir de manière appropriée.

Ensuite, la **modélisation du monde** renvoie à la construction mentale d'une représentation cohérente de la réalité. L'individu élabore ainsi une compréhension de son environnement en s'appuyant sur ses connaissances et ses expériences. Ce mécanisme inclut également une capacité de simulation, permettant d'anticiper des situations futures, de formuler des hypothèses et de guider la prise de décision.

Le troisième processus concerne le **jugement de valeur**, qui permet d'évaluer les situations en distinguant ce qui est favorable ou défavorable, important ou secondaire, certain ou incertain. Ce système d'évaluation joue un rôle central dans l'orientation des choix, en fournissant des repères nécessaires à la prise de décision.

Enfin, la **génération de comportement** correspond à la mise en action. À partir des informations perçues, des représentations construites et des jugements formulés, l'individu sélectionne des objectifs, planifie ses actions et les exécute. Ce processus traduit concrètement l'adaptation de l'individu à son environnement.

.(Liew, DIKIW: Data, Information, Knowledge, Intelligence, Wisdom and their Interrelationships, 2013)

e La sagesse :

« La sagesse est la capacité d'accroître l'efficacité. La sagesse ajoute de la valeur, ce qui nécessite la fonction mentale que nous appelons jugement. Les valeurs éthiques et esthétiques que cela implique sont inhérentes à l'acteur et sont uniques et personnelles ».(Rowley, 2007)

La sagesse, à n'en pas douter, est recherchée par beaucoup, sinon par tous, à travers les âges .Néanmoins, la sagesse, dans sa dimension pragmatique, demeure une construction illusoire et complexe, même si nous négligeons la sagesse d'ordre théorique et transcendant. Toutefois, la sagesse pratique, avec ses nombreuses dimensions, propose une finalité envisageable pour tous les individus et organisations cherchant à bâtir un futur meilleur et axé sur l'intérêt général. La sagesse pratique englobe la résolution pratique de problèmes d'affaires, humains et sociaux. En présumant que la sagesse pratique peut être cultivée de manière systématique chez les individus et développée collectivement dans les organisations (Liew, DIKIW: Data, Information, Knowledge, Intelligence, Wisdom and their

Interrelationships, 2013). Nous garderons cette définition en différenciant le niveau personnel du niveau collectif.

- **Sagesse individuelle (compétence) :**

À l'échelle individuelle, la sagesse peut être assimilée à la notion de compétence ou d'expertise. La compétence désigne l'ensemble des connaissances, des savoir-faire et des savoir-être qu'un individu mobilise afin d'exécuter efficacement une tâche ou une activité spécifique. Elle constitue une combinaison de ressources cognitives, techniques et comportementales permettant d'améliorer la performance.

L'expertise, quant à elle, représente un niveau avancé de compétence résultant de la capacité de l'individu à s'adapter à des environnements physiques et sociaux variés. Ainsi, la compétence ou l'expertise peut être définie comme la capacité à intégrer, transférer et mobiliser des connaissances et des aptitudes afin d'atteindre les résultats attendus.

- **Sagesse organisationnelle (capacité) :**

Au niveau collectif, la sagesse se traduit par la notion de capacité organisationnelle, c'est-à-dire l'aptitude d'une organisation à réaliser efficacement des actions et à atteindre ses objectifs. Selon Grant (1996), cette capacité résulte de l'intégration des connaissances et de la coordination d'activités productives complexes menées par des équipes. Elle dépend également de l'aptitude de l'organisation à développer, combiner et exploiter les connaissances détenues par différents spécialistes.

Cette capacité est propre à chaque organisation et constitue l'expression de la sagesse collective. Dans la littérature, elle est désignée sous diverses appellations, telles que la capacité d'absorption (aptitude à assimiler de nouvelles connaissances externes), la capacité combinatoire (aptitude à intégrer et valoriser les connaissances internes existantes), les capacités dynamiques, les compétences clés, l'apprentissage organisationnel ou encore l'agilité organisationnelle. (Ermine, Mahmoud, & Stéphane, 2012)

En conclusion, la collecte de données fiables constitue une condition essentielle à la production d'informations pertinentes. Ces informations favorisent le développement des compétences clés et des capacités organisationnelles, tout en s'appuyant sur l'intelligence et l'expertise des individus qui composent l'organisation.

2.2 Section2 : Les typologies des connaissances.

La connaissance a été classifiée et caractérisée de diverses manières. Par exemple, la connaissance a été catégorisée comme individuelle, sociale, causale, conditionnelle, relationnelle et pragmatique, ainsi que comme incarnée, encodée et procédurale. Dans cette section, nous examinons certaines des classifications les plus importantes de la connaissance. Il est essentiel de comprendre la nature de ces différents types de connaissance, car les différents types de connaissance doivent être gérés de manière distincte.(Becerra-Fernandez, Sabherwal, & Kumi, 2024, p. 31)

1 Connaissance procédurale ou déclarative

La connaissance déclarative (ou connaissance substantive, comme elle est également appelée) se concentre sur les croyances relatives aux relations entre les variables. Par exemple, toutes choses étant égales par ailleurs, un prix plus élevé facturé pour un produit entraînerait une réduction de son nombre de ventes. La connaissance déclarative peut être énoncée sous forme de propositions, de corrélations attendues ou de formules reliant des concepts représentés comme des variables. Par exemple, affirmer que la somme du carré du sinus d'un angle et du carré du cosinus du même angle est égale à un constitue un exemple de connaissance déclarative. De même, identifier les caractéristiques spécifiques d'un produit qu'un client particulier apprécie est également un exemple de connaissance déclarative.

La connaissance procédurale, en revanche, se concentre sur les croyances reliant des séquences d'étapes ou d'actions à des résultats souhaités (ou non souhaités). Un exemple de cette connaissance procédurale est l'ensemble des croyances justifiées concernant la procédure à suivre dans une organisation gouvernementale pour décider à qui attribuer le contrat pour un domaine particulier (par exemple, le développement de systèmes d'information).

La connaissance déclarative peut être caractérisée comme « savoir quoi », tandis que la connaissance procédurale peut être considérée comme « savoir comment ». Pour mieux comprendre la différence entre ces deux types de connaissance, considérons l'exemple d'une entreprise hypothétique de fabrication d'automobiles. Un exemple de connaissance déclarative dans ce contexte est l'ensemble des croyances justifiées sur l'effet que la qualité de chaque composant aurait sur le produit final. Cela pourrait inclure l'effet de la qualité sur des caractéristiques telles que la fiabilité, la consommation de carburant, la détérioration au fil du temps et la qualité de conduite d'un modèle particulier. Une telle connaissance déclarative,

combinée à des informations sur l'ensemble des composants nécessaires pour chaque modèle et aux prix des diverses alternatives pour chaque composant, aiderait à déterminer les composants spécifiques à utiliser dans chaque modèle. Un exemple de connaissance procédurale dans le même contexte serait l'ensemble des croyances sur le processus utilisé pour assembler un modèle particulier de voiture. Cela pourrait inclure des éléments tels que les étapes du processus d'assemblage du moteur, les tâches pouvant être effectuées en parallèle, le temps que chaque étape devrait prendre, le temps d'attente entre les étapes successives, et ainsi de suite.(Becerra-Fernandez, Sabherwal, & Kumi, 2024, p. 31)

2 Connaissance tacite ou explicite :

Une autre classification importante de la connaissance la considère comme tacite ou explicite (Nonaka 1994 ; Polanyi 1966) :

La connaissance explicite désigne généralement la connaissance qui a été exprimée sous forme de mots et de chiffres. Une telle connaissance peut être partagée de manière formelle et systématique sous forme de données, de spécifications, de manuels, de dessins, d'enregistrements audio et vidéo, de programmes informatiques, de brevets, et ainsi de suite. Par exemple, les principes fondamentaux de l'analyse du marché boursier contenus dans un livre ou un manuel sont considérés comme une connaissance explicite. Cette connaissance peut être utilisée par les investisseurs pour prendre des décisions concernant l'achat ou la vente d'actions. Il convient également de noter que, bien que la connaissance explicite puisse ressembler à des données ou à des informations par sa forme, les principes de l'analyse du marché boursier sont des croyances justifiées sur des relations plutôt que de simples faits ou observations. De même, les règles sur la façon de traiter un remboursement de voyage, qui sont intégrées dans un système de planification des ressources d'entreprise, sont considérées comme une connaissance explicite.

En revanche, la connaissance tacite comprend des intuitions et des pressentiments. Elle est difficile à exprimer et à formaliser, et donc difficile à partager. La connaissance tacite est plus susceptible d'être personnelle et basée sur des expériences et des activités individuelles. Par exemple, grâce à des années d'observation d'un secteur particulier, un analyste du marché boursier pourrait acquérir une connaissance qui l'aide à faire des recommandations aux investisseurs sur le marché boursier concernant les tendances probables à court et à long terme pour les actions des entreprises de ce secteur. Une telle connaissance serait considérée comme tacite, à moins que l'analyste puisse la verbaliser sous forme de document que d'autres peuvent utiliser et apprendre. La connaissance tacite peut également

inclure une expertise si spécifique qu'il pourrait être trop coûteux de la rendre explicite ; par conséquent, l'organisation choisit de la laisser résider chez l'expert.

Comme discuté ci-dessus, les formes explicite et tacite de la connaissance sont assez distinctes. Cependant, il est possible de convertir la connaissance explicite en tacite, comme cela se produit, par exemple, lorsqu'un individu lit un livre et apprend de celui-ci, convertissant ainsi la connaissance explicite contenue dans le livre en connaissance tacite dans l'esprit de l'individu. De même, la connaissance tacite peut parfois être convertie en connaissance explicite, comme cela arrive lorsqu'un individu possédant une connaissance tacite considérable sur un sujet écrit un livre ou un manuel formalisant cette connaissance.(Becerra-Fernandez, Sabherwal, & Kumi, 2024, p. 32)

3 Connaissance générale ou spécifique

La troisième classification de la connaissance se concentre sur le fait que la connaissance est possédée de manière large ou étroite (Sabherwal et Becerra-Fernandez 2005). La connaissance générale est possédée par un grand nombre d'individus et peut être transférée facilement d'un individu à l'autre. Par exemple, la connaissance des règles du baseball peut être considérée comme générale, en particulier parmi les spectateurs d'un stade de baseball. Un exemple de connaissance générale dans ce contexte est de reconnaître que lorsqu'un joueur de baseball reçoit la quatrième « balle », il obtient une marche ; lorsqu'il reçoit la troisième « frappe », il est éliminé. Elle est générale parce que toute personne ayant une compréhension de base du baseball posséderait cette connaissance.

Contrairement à la connaissance générale, la connaissance spécifique, ou « connaissance idiosyncrasique », est possédée par un très petit nombre d'individus et est coûteuse à transférer. Considérons la distinction entre un entraîneur professionnel et un fan typique regardant un match de baseball. L'entraîneur possède la connaissance nécessaire pour filtrer, du chaos du jeu, les informations requises pour évaluer et aider les joueurs par des conseils tels que quand essayer de frapper la balle, quand voler une base, et ainsi de suite. Par exemple, si Albert Pujols est à la batte, un homme lent est sur la première base, son équipe a deux retraits et est en retard d'un point contre un lanceur gaucher, Pujols devrait être autorisé à frapper librement. Peu de fans peuvent avoir cette connaissance, et elle est donc considérée comme spécifique.

La connaissance spécifique peut être de trois types : connaissance spécifique à la technologie, connaissance spécifique au contexte et connaissance spécifique au contexte et à la technologie. La connaissance spécifique à la technologie est une connaissance approfondie d'un domaine spécifique. Elle comprend la connaissance des outils et des techniques qui

peuvent être utilisés pour résoudre des problèmes dans ce domaine. Ce type de connaissance est souvent acquis dans le cadre d'une formation formelle, puis enrichi par l'expérience sur le terrain. Des exemples incluent la connaissance scientifique possédée par un physicien et la connaissance du matériel informatique possédée par un ingénieur en informatique. Au sein de la direction de l'ingénierie du Centre spatial Kennedy de la NASA, la connaissance des techniques de gestion de projet (telles que les diagrammes PERT et l'analyse du chemin critique) est spécifique à la technologie, car elle concerne la gestion de projet en général sans être spécifique à la NASA ou au Centre spatial Kennedy.

D'autre part, la connaissance spécifique au contexte désigne la connaissance des circonstances particulières de temps et de lieu dans lesquelles le travail doit être effectué. La connaissance contextuellement spécifique concerne l'organisation et la sous-unité organisationnelle au sein de laquelle les tâches sont effectuées. Par exemple, la connaissance détaillée qu'un ingénieur en conception possède sur les particularités du groupe de conception particulier dans lequel elle travaille est contextuellement spécifique. Un autre exemple est la connaissance qu'un receveur de baseball a du personnel de lanceurs de son équipe. La connaissance contextuellement spécifique ne peut pas être acquise par une formation formelle, mais doit être obtenue au sein du contexte spécifique (tel que l'appartenance au même groupe de conception ou équipe de baseball). Au sein de la direction de l'ingénierie du Centre spatial Kennedy de la NASA, la connaissance des mécanismes utilisés pour breveter et licencier la technologie développée par la NASA pour un usage public est spécifique au contexte, car elle dépend principalement du contexte du Centre spatial Kennedy avec un effet minimal de la discipline technique particulière.

Un troisième type de connaissance spécifique, qui peut être appelé connaissance spécifique au contexte et à la technologie, est spécifique à la fois en termes de contexte et d'aspects techniques. La connaissance spécifique au contexte et à la technologie implique simultanément une riche connaissance scientifique et une compréhension du contexte particulier. Par exemple, la connaissance de la façon de décider des actions à acquérir au sein d'un secteur est spécifique au contexte et à la technologie ; elle combine une compréhension de la dynamique de ce secteur ainsi que les outils utilisés pour analyser la performance des actions. De même, dans la direction de l'ingénierie du Centre spatial Kennedy de la NASA, la connaissance de la façon de planifier et de développer des systèmes de soutien au sol et en vol est spécifique au contexte et à la technologie, car elle dépend à la fois du contexte de conception des systèmes de vol au Centre spatial Kennedy et des principes de l'ingénierie.(Becerra-Fernandez, Sabherwal, & Kumi, 2024, p. 33)

L'intégration dans une économie mondiale fondée sur les savoirs et qui nécessite aux entreprises économiques de chercher des méthodes pour développer et valoriser leur ressources internes et ces compétences stratégiques, et remarquer les connaissances potentielles dans les ressources humaines (MEZIANI & CHELIL, 2017), donc il est nécessaire pour toute organisation cherche sa pérennité de gérer ces connaissances.

4 Le management des connaissances :

Le management des connaissances peut être défini comme un ensemble d'actions coordonnées et structurées visant à mobiliser les ressources humaines, technologiques, organisationnelles et procédurales d'une entreprise afin de créer de la valeur. Cette démarche repose sur la production, la diffusion, le partage et l'utilisation des connaissances, tout en favorisant leur réutilisation et leur renouvellement par l'innovation. Elle consiste également à capitaliser les savoirs issus de l'expérience et des meilleures pratiques pour les intégrer à la mémoire organisationnelle, contribuant ainsi au développement d'un processus continu d'apprentissage au sein de l'organisation.(Dalkir, 2008)

Selon Hamilton, le management des connaissances correspond à un processus visant à créer, acquérir, transférer et exploiter les connaissances dans le but d'améliorer la performance organisationnelle. Cette démarche s'articule autour de deux catégories principales d'activités.

D'une part, elle englobe les actions destinées à formaliser, conserver et capitaliser les connaissances détenues par les individus, ainsi qu'à assurer leur diffusion à l'ensemble de l'organisation. D'autre part, elle comprend les activités favorisant les interactions entre les personnes, permettant ainsi le partage de connaissances implicites ou difficilement codifiables, généralement transmises à travers les échanges et l'expérience.(Abdelheq & HOUHOU, 2018)

Dans la présente étude on s'intéresse au processus de transfert de connaissance tacite et explicite entre les différents générations sujet qu'on va développer.

2.3 Section 3 : Les mécanismes de transfert des connaissances

Le transfert des connaissances constitue un enjeu majeur pour les organisations. Il permet d'assurer la diffusion des savoirs, de favoriser l'apprentissage organisationnel et de préserver les connaissances essentielles à la performance et à la pérennité de l'entreprise. Cette section présente les principaux aspects de ce processus.

1 Le transfert des connaissances :

« Le transfert de connaissances renvoie au processus consistant à identifier des connaissances préexistantes et accessibles, à les acquérir, puis à les mobiliser pour générer de nouvelles idées ou consolider les idées existantes, afin d'améliorer la rapidité, la qualité ou la sécurité d'un processus ou d'une action. En définitive, le transfert de connaissances ne se réduit pas à la seule exploitation des ressources disponibles, mais repose également sur une acquisition et une absorption efficaces de ces connaissances, lesquelles contribuent à accroître l'efficience et l'efficacité des pratiques. » . La littérature consacrée au transfert des connaissances met en évidence l'absence d'un consensus quant à sa définition. De nombreux auteurs ont utilisé ce concept de manière interchangeable avec celui de partage des connaissances, ce qui a contribué à entretenir une certaine ambiguïté conceptuelle. Toutefois, une analyse approfondie de ces notions montre qu'elles présentent des caractéristiques distinctes et ne recouvrent pas exactement les mêmes réalités. (Champika, Taha, Tabarak l, & Qiuping, 2009)

« Le partage de connaissances implique un échange entre deux personnes : l'une qui transmet un savoir et l'autre qui l'assimile. Dans cette dynamique, l'attention se concentre sur le capital humain et sur les interactions entre individus. Strictement parlant, les connaissances ne peuvent être véritablement partagées car elles s'inscrivent dans un contexte, le receveur les interprète selon son propre bagage expérientiel et ses références personnelles. »(Paulin & Kaj, 2012)

Selon Nonaka et Takeuchi (1991), le partage des connaissances constitue une composante fondamentale du processus de transfert des connaissances. Au sein des organisations, il se manifeste principalement par des échanges entre individus visant à diffuser des savoirs et des expériences. Le transfert des connaissances, quant à lui, dépasse le cadre des interactions individuelles et s'inscrit dans une perspective plus globale. Il englobe la circulation des connaissances à différents niveaux organisationnels, tels que les équipes, les départements, les unités opérationnelles ou encore les divisions, afin d'assurer leur diffusion et leur appropriation à une plus grande échelle.(Champika, Taha, Tabarak l, & Qiuping, 2009)

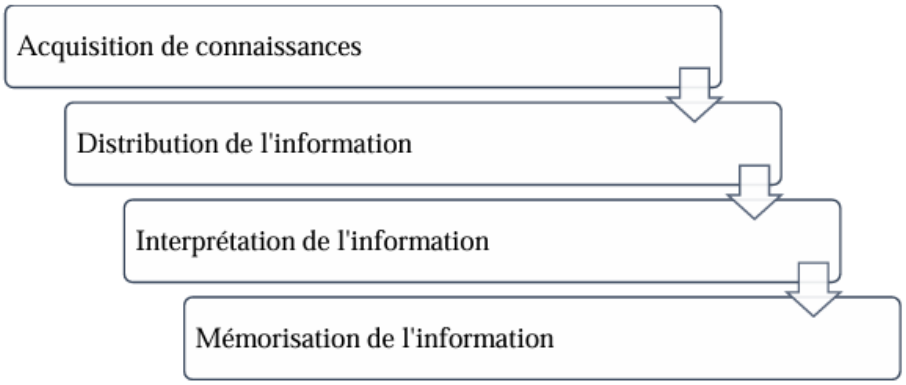
2 Les modes de transformation des connaissances :

Plusieurs modes de transformation des connaissances ont été présentées, comme : le modèle d'Huber en 1991, le modèle de Hedlund 1994, le modèle de Nonaka en 1995 :

a Le modèle d'Huber (1991)

Ce modèle associe la gestion de l'information à celle des connaissances à travers une démarche d'apprentissage organisationnel. Selon Huber, lorsqu'une unité de l'organisation acquiert un nouveau savoir, celui-ci peut être diffusé et mis à la disposition de l'ensemble de l'organisation. Son approche repose sur la relation entre l'apprentissage et les mécanismes de traitement de l'information par les individus. Le processus se déploie en quatre phases principales : l'acquisition des connaissances, la diffusion de l'information, son interprétation ainsi que son stockage dans la mémoire organisationnelle. Le schéma suivant présente les différentes composantes du modèle développé par Huber. (Yahya, 2024):

Figure 3: Le modèle d'Huber.



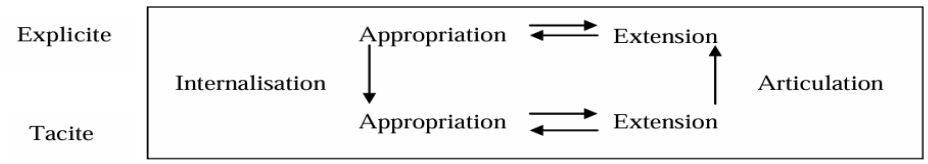
Source :(Yahya, 2024)

b Modèle Hedlund (1994) :

Selon Hedlund (1994), la création et le transfert des connaissances au sein des organisations reposent sur quatre processus fondamentaux. Le premier est l'articulation, qui consiste à transformer les connaissances tacites détenues par les individus en connaissances explicites pouvant être formalisées et partagées. Le deuxième processus est l'internalisation, par lequel les connaissances explicites sont assimilées et converties en connaissances tacites grâce à l'expérience et aux routines organisationnelles. Le troisième processus, appelé extension, correspond au transfert des connaissances, qu'elles soient tacites ou explicites, des individus vers l'organisation. Enfin, l'appropriation désigne le mouvement inverse, à savoir le transfert des connaissances de l'organisation vers les individus, leur permettant ainsi de les

intégrer et de les mobiliser dans leurs activités. Le schéma ci-dessous présente de manière synthétique le modèle de création et de transfert des connaissances développé par Hedlund (1994).(Belmoeiti, 2023, p. 79)

Figure 4: Modèle Hedlund.



Source :(Belmoeiti, 2023, p. 79)

c Modèle SECI :

En 1995, Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi ont proposé le modèle SECI, qui décrit un processus de création de connaissances organisationnelles organisé en quatre modes complémentaires : la socialisation (S), l'externalisation (E), la combinaison (C) et l'internalisation (I). Par la suite, en 2019, ces auteurs ont approfondi leur modèle en le faisant évoluer vers une dynamique en spirale, intégrant à la fois la production et l'application des connaissances. Cette révision introduit également les dimensions temporelle et ontologique du processus, tout en mettant en avant la notion de « phronesis » aristotélicienne comme principe moteur du développement continu de la connaissance chez les individus.

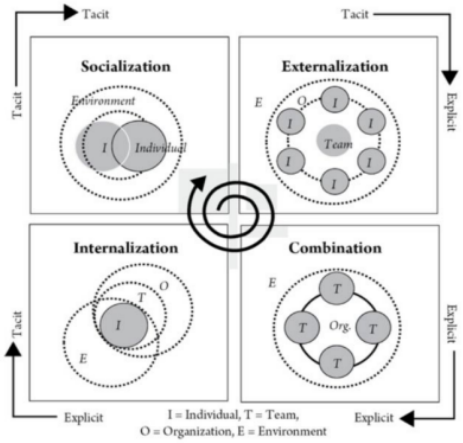
Ce modèle part de l'idée que les connaissances sont créées, diffusées et transformées au sein des organisations grâce aux interactions entre les individus. Ce processus s'inscrit dans une dynamique continue de conversion, au cours de laquelle les savoirs tacites détenus par les individus sont progressivement transformés en connaissances explicites partagées au niveau organisationnel, avant d'être à nouveau intériorisés et redevenir tacites, et ainsi de suite de manière cyclique.

Comme l'illustre le schéma présentés dans leurs travaux, les quatre mécanismes du SECI correspondent à des combinaisons spécifiques des formes tacite ou explicite de la connaissance, ainsi qu'à des vecteurs évoluant du niveau individuel vers le niveau collectif (individu, groupe, organisation).

La socialisation (S) et l'internalisation (I) relèvent principalement des connaissances tacites, qui se développent à travers l'expérience individuelle et les apprentissages issus des interactions entre pairs. À l'inverse, l'externalisation (E) et la combinaison (C) concernent le passage des savoirs tacites vers des connaissances explicites, formalisées et codifiées. Ces connaissances explicites sont ensuite élaborées et validées collectivement au sein de

l'organisation ou des groupes de travail, avant d'être réappropriées par les individus dans leurs pratiques quotidiennes. Elles sont alors intégrées et redeviennent progressivement des savoirs tacites à travers leur utilisation en situation. (Belloni & Prieur, 2025)

Figure 5: le modèle SECI



Source :(Belloni & Prieur, 2025)

3 Les typologies de transfert de connaissances :

Les travaux de Witt et al. (2007) distinguent deux formes principales de transfert des connaissances : le transfert direct et le transfert indirect. Le transfert direct s'effectue sans intermédiaire, grâce à des moyens de communication immédiats tels que les échanges verbaux ou les interactions en face à face. À l'inverse, le transfert indirect repose sur l'utilisation de supports ou de dispositifs de stockage et de diffusion de l'information, tels que les bases de données, les documents numériques ou les plateformes intranet.

Dans cette perspective, Becker et Knudsen (2003) soulignent que l'efficacité du transfert des connaissances ne dépend pas uniquement de leur transmission, mais également de leur partage effectif et de leur utilisation par le destinataire. Autrement dit, le transfert n'acquiert sa véritable valeur que lorsque les connaissances transmises sont comprises, assimilées et mobilisées par le récepteur.

Par ailleurs, Davenport et Prusak (1998) identifient deux étapes essentielles du processus de transfert des connaissances : l'émission**,** qui consiste à diffuser les connaissances auprès d'un individu, d'un groupe ou d'une équipe, et l'absorption, qui renvoie à la capacité des destinataires à s'approprier, intégrer et exploiter les connaissances reçues dans leurs activités.

(Belmoeiti, 2023)

Le transfert de connaissances peut s'effectuer à l'intérieur même de l'organisation, auquel cas on parle de transfert intra-organisationnel, ou entre différentes organisations, ce qui correspond au transfert inter-organisationnel des connaissances.

a Le transfert intra-organisationnel de connaissances :

Le transfert intra-organisationnel de connaissances peut être défini comme la diffusion de savoirs utiles et de bonnes pratiques au sein d'une même organisation, entre ses différents individus, équipes ou unités. Dans ce cadre, les connaissances détenues par un acteur ou une entité sont rendues accessibles aux autres membres de l'entreprise. Ainsi, la circulation des savoirs entre les personnes, les services et les départements permet à l'organisation de valoriser ses expertises internes et de renforcer son avantage concurrentiel. L'objectif du transfert interne est donc de partager des connaissances initialement localisées afin de les diffuser à l'ensemble de l'organisation.(KAHIA, 2013, p. 59). Il favorise ainsi la coordination en construisant une base commune de connaissances partagées (Nonaka, 1994). Par ailleurs, il constitue un moyen de valoriser les savoirs existants. En effet, le transfert de connaissances élargit leurs possibilités d'utilisation et stimule la création de nouvelles connaissances grâce aux effets de synergie. (Frédéric, 2007)

Le transfert intra-organisationnel des connaissances s'effectue à travers plusieurs étapes successives. Les travaux de Kogut et Zander (1995) ainsi que ceux de Szulanski (2000) mettent en évidence quatre phases principales de ce processus.

La première phase, appelée initiation, correspond à l'ensemble des événements et des facteurs qui déclenchent le besoin de transfert des connaissances au sein de l'organisation.

La deuxième phase, l'implantation, consiste à mettre en œuvre le transfert des connaissances vers le récepteur. Cette étape traduit la décision d'engager le processus de transmission et les actions nécessaires à sa réalisation.

La troisième phase, l'accès, renvoie à l'appropriation des connaissances transférées par le destinataire ainsi qu'à leur utilisation dans le cadre de ses activités professionnelles.

Enfin, la phase d'intégration se caractérise par l'utilisation autonome et durable des connaissances acquises. À ce stade, les connaissances sont pleinement assimilées par le récepteur et contribuent à l'amélioration de la performance ainsi qu'à l'obtention de résultats favorables pour l'organisation.(Belmoeiti, 2023, p. 81)

b Le transfert inter organisationnel de connaissances :

Selon Vaara et al. (2010), le transfert interorganisationnel de connaissances correspond à l'exploitation avantageuse des savoirs, compétences et capacités issus d'une autre

organisation. De son côté, Hamel (1991) décrit ce processus comme une démarche en deux phases essentielles : d'abord, la mise à disposition des connaissances par l'organisation détentrice de l'expertise, puis leur appropriation et leur assimilation par l'organisation partenaire.

Par ailleurs, les travaux de la littérature ont analysé ce type de transfert sous diverses formes organisationnelles, notamment à travers les alliances stratégiques, les opérations de fusion-acquisition, les relations au sein des chaînes d'approvisionnement, ainsi que les interactions entre les multinationales et leurs filiales.(KAHIA, 2013, p. 62)

En conclusion, la littérature consacrée au transfert de connaissances, qu'il soit intra ou inter organisationnel, s'inscrit largement dans le domaine du management stratégique. Comme le souligne Prévot, de nombreux auteurs estiment que le transfert de connaissances au sein de l'entreprise constitue un élément essentiel permettant d'expliquer son fonctionnement et même son existence.

Par ailleurs, les organisations mobilisent ce processus dans une perspective stratégique, afin d'améliorer leur performance et de renforcer leur avantage concurrentiel. À ce titre, Prévot rappelle également que de nombreuses études portant sur les relations inter organisationnelles considèrent le transfert de connaissances comme une problématique centrale.(Belmoeiti, 2023, p. 81)

4 Les facilitateurs du transfert des connaissances :

La littérature consacrée au transfert des connaissances met en évidence plusieurs facteurs susceptibles de favoriser ce processus au sein des organisations

a La qualité des relations :

Selon Simoni (2012), la qualité des relations interpersonnelles constitue un levier essentiel du partage et de la création des connaissances. Cinq comportements apparaissent particulièrement déterminants : le courage, la confiance mutuelle, la tolérance dans les jugements, l'empathie et l'entraide sincère. La qualité relationnelle varie ainsi d'un faible niveau d'attention porté à autrui (« low-care relationship ») à un niveau élevé (« high-care relationship »). De son côté, Tarondeau (2003) souligne que les relations de confiance entre les acteurs, notamment entre le transmetteur et le récepteur, facilitent le transfert des connaissances tacites. La réussite du transfert dépend donc en partie de la qualité des interactions entre les individus impliqués. (Belmoeiti, 2023, p. 84)

b Les caractéristiques des connaissances transférées :

Les propriétés intrinsèques des connaissances influencent fortement leur transférabilité. Arrègle (1995) affirme qu'une connaissance explicite, caractérisée par sa simplicité, sa formalisation et sa possibilité d'être observée ou enseignée, est plus facile à transférer qu'une connaissance tacite, généralement complexe et difficile à formaliser. Rogers (1982) ajoute que le caractère tacite des connaissances ralentit leur diffusion. Dans le même sens, Zander et Kogut (1995) considèrent que le transfert des connaissances dépend largement de leur degré de codification ainsi que de leur capacité à être enseignées. (Belmoeiti, 2023, p. 84)

c Les caractéristiques des acteurs :

Le succès du transfert des connaissances dépend également des caractéristiques des individus impliqués dans le processus. Parmi les facteurs les plus souvent évoqués figurent la motivation et la crédibilité du transmetteur, ainsi que la motivation du récepteur, sa capacité d'apprentissage et son aptitude à assimiler et exploiter de nouvelles connaissances.(Belmoeiti, 2023, p. 84)

d Les caractéristiques contextuelles :

La littérature distingue deux catégories de facteurs contextuels : les facteurs endogènes et les facteurs exogènes. Les facteurs endogènes renvoient à l'environnement interne de l'entreprise, notamment sa stratégie, sa structure organisationnelle et sa culture. Les facteurs exogènes concernent quant à eux l'environnement externe, incluant la culture nationale, le cadre institutionnel et les conditions économiques dans lesquelles évolue l'organisation. (Belmoeiti, 2023, p. 85)

e L'identification des personnes potentielles :

L'identification des personnes disposant des compétences et des connaissances à transmettre constitue une étape essentielle du transfert des connaissances. Ces personnes ressources doivent être intégrées dans des réseaux ou des collectifs de travail favorisant les échanges et la diffusion des savoirs au sein de l'organisation .(Belmoeiti, 2023, p. 85)

f Les Nouvelles Technologies d'Information et de Communication (NTIC) :

Les technologies de l'information et de la communication jouent un rôle majeur dans le transfert et la gestion des connaissances. Swan et al. (2000) soulignent que de nombreux travaux sur la gestion des connaissances trouvent leur origine dans les recherches relatives aux systèmes d'information. Une part importante de ces études est d'ailleurs publiée dans des revues spécialisées en technologies de l'information et en informatique. Parmi les outils

technologiques favorisant le transfert des connaissances figurent notamment les entrepôts de données (data warehouses), les bases documentaires électroniques, les systèmes collaboratifs, les plateformes de visioconférence, les forums de discussion, les outils de communication en ligne, la messagerie instantanée ainsi que les réseaux sociaux d'entreprise. (Belmoeiti, 2023, p. 85)

g Les outils du transfert :

Les travaux d'Almeida et Grant (1998), ainsi que ceux de Weber et al. (2019), mettent en évidence plusieurs mécanismes facilitant le transfert des connaissances. Parmi ceux-ci figurent les groupes de discussion, les communautés de spécialistes, les rapports écrits, les formations, les séminaires, les rencontres en présentiel, les courriers électroniques et les dispositifs de réalité virtuelle.

Cette liste peut être complétée par les outils identifiés par Makhija et Ganesh (1997), notamment les rituels organisationnels, les réunions, les regroupements structurels et les équipes de travail. De leur côté, Rebetisch et Ferretti (1995) distinguent quatre grandes catégories d'outils de transfert : les activités collectives, la mobilité du personnel, les communications interpersonnelles et les communications impersonnelles. L'ensemble de ces dispositifs contribue à faciliter la circulation, le partage et l'appropriation des connaissances au sein des organisations.(Belmoeiti, 2023, p. 85)

5 Les obstacles au transfert des connaissances :

En s'appuyant sur la typologie des freins au transfert proposée par Davenport et Prusak (1998), ainsi que sur divers travaux portant sur le transfert des connaissances et des compétences, il est possible d'identifier plusieurs catégories d'obstacles susceptibles d'affecter la qualité de ce processus:

a Culturel :

Ils concernent notamment l'absence de culture commune entre les acteurs, les divergences entre microcultures ou modes de travail, ainsi que les différences de valeurs, de représentations et de paradigmes individuels.

b Psychologique :

Ils incluent le manque de confiance en soi ou envers les autres, les jeux de pouvoir liés à la détention du savoir, la crainte de la concurrence, ainsi que la réticence à quitter sa zone de confort.

c Contextuel :

Ils renvoient à des contraintes organisationnelles telles que le manque de temps ou de structuration, l'insuffisance de moyens (espaces collaboratifs, outils numériques), l'instabilité de la relation entre expert et apprenant, les absences répétées ou encore les périodes de transition organisationnelle.

d Communication :

Ils se traduisent par la filtration ou la déformation des informations, la surcharge ou au contraire la rareté des échanges, ainsi que par les difficultés linguistiques, les ambiguïtés ou l'incompréhension des codes utilisés.

e Pédagogique :

Ils concernent l'inadéquation des méthodes de transfert, le manque de formation, l'utilisation d'outils inadaptés, ainsi que l'absence de suivi et d'évaluation du processus d'apprentissage.

f Compétences :

Ils renvoient à la capacité de l'expert à adapter et transmettre son savoir de manière claire et structurée, ainsi qu'à l'aptitude de l'apprenant à comprendre, interpréter et s'approprier les connaissances.(SIDHOUM & ACILA, Modes de transfert des connaissances et des compétences dans l'entreprise algérienne : cas de la Société nationale d'assurances (SAA), 2017)

Cette étude du transfert des connaissances en tant que processus de management des connaissances sera complétée par une analyse des mécanismes à travers lesquels ce processus s'opère entre des individus appartenant à des groupes d'âge et de générations différents.

Conclusion :

En conclusion, ce chapitre met en évidence le rôle désormais central de la connaissance dans le fonctionnement et l'évolution des organisations. En tant que ressource immatérielle stratégique, elle dépasse les facteurs de production classiques et s'affirme comme un levier essentiel de création de valeur et d'avantage concurrentiel.

L'examen des différentes approches théoriques a permis de souligner la complexité de la connaissance ainsi que la pluralité de ses formes, qu'elles soient tacites ou explicites, générales ou spécifiques. Cette diversité suppose la mise en œuvre de modalités de gestion adaptées afin d'en garantir une exploitation efficace et cohérente.

Par ailleurs, le transfert des connaissances apparaît comme un processus clé au sein des organisations. Il ne se réduit pas à une simple transmission d'informations, mais repose sur des interactions dynamiques entre individus, structures organisationnelles et dispositifs technologiques. Son efficacité dépend de multiples facteurs, tels que la qualité des relations interpersonnelles, la culture organisationnelle ou encore les compétences des acteurs impliqués.

Néanmoins, ce processus peut être freiné par différents types d'obstacles, qu'ils soient culturels, organisationnels ou psychologiques, ce qui met en évidence l'importance pour les entreprises de développer des environnements favorisant le partage et la valorisation des savoirs.

Ainsi, une compréhension approfondie du transfert des connaissances s'avère indispensable pour analyser les enjeux liés à leur circulation au sein des organisations, notamment dans un contexte de diversité générationnelle. Ce cadre conceptuel constitue le fondement de l'analyse empirique qui sera présentée dans la suite de ce travail.

Bas du formulaire

3 Chapitre III : L’impact de la diversité des âges sur le transfert des connaissances.

Introduction de Chapitre III :

La majorité des travaux de recherche mettent en évidence l'importance des connaissances acquises par les employés expérimentés au cours de leur parcours professionnel et soulignent la nécessité d'étudier les processus d'apprentissage en situation réelle de travail. Toutefois, l'accélération des évolutions technologiques, organisationnelles et environnementales tend à rendre ces connaissances rapidement obsolètes, ce qui conduit à s'interroger sur la pertinence, les modalités et les enjeux de leur transmission au sein des organisations.(Lagacé, Boissonneault, & Armstrong, La cohabitation intergénérationnelle au travail : des questions de perceptions intergroupes et de transfert des connaissances, 2010). Donc il est vraisemblable qu'une cohabitation intergénérationnelle équilibrée favorise le transfert des connaissances, lequel représente, à son tour, un facteur essentiel au bon fonctionnement et à la performance des organisations.(Sakura & Dameron, 2015) Comme le dit Marc Raynaud du Cabinet Intergénérationnel : « Il faut recruter des jeunes qui savent faire ce que l'entreprise ne sait pas faire. C'est dans l'interaction entre deux générations que se crée la valeur. » (Ollivier & Tanguy, Génération Y et Z le grand défi intergénérationnel, 2017, p. 160). Dans ce contexte, la problématique ne réside plus uniquement dans le transfert descendant des savoirs, mais dans la capacité des organisations à instaurer des mécanismes d'échange dynamiques et adaptés aux réalités contemporaines.

Ce chapitre se propose d'analyser les mécanismes du transfert intergénérationnel des connaissances en entreprise. Dans une première section, nous examinerons les fondements, les enjeux, les limites ainsi que les outils facilitant ce transfert, notamment la cartographie des connaissances et l'analyse démographique. Dans une seconde section, nous mettrons en évidence la dimension bidirectionnelle du transfert, en insistant sur la complémentarité des générations, les facteurs influençant ce processus et les pratiques organisationnelles permettant d'en assurer l'efficacité.

3.1 Section 1 : Le transfert des connaissances entre les générations

Le transfert des connaissances entre générations constitue désormais un enjeu stratégique important pour les organisations, confrontées au renouvellement des générations et à l'évolution rapide des compétences. Il consiste en l'échange de savoirs et d'expériences entre collaborateurs d'âges différents afin d'assurer la continuité, la performance et la pérennité organisationnelle.

1 Le transfert intergénérationnel des connaissances :

Le transfert de connaissances entre générations, c'est-à-dire la transmission de savoirs et de savoir-faire entre des personnes expérimentées et des plus jeunes au sein d'une organisation, d'un métier ou d'un secteur, n'est pas un phénomène nouveau. Depuis toujours, les apprentissages se font en grande partie par imitation et accompagnement : dans le monde agricole, les jeunes ont longtemps appris les gestes du métier aux côtés de leurs aînés, tandis que dans l'artisanat, comme chez les ébénistes, les apprentis se formaient directement au contact de professionnels expérimentés. De même, les futurs luthiers acquéraient leurs compétences sous la supervision de maîtres reconnus. Ainsi, la transmission entre générations s'inscrit dans une tradition ancienne et reste encore aujourd'hui un mode essentiel d'apprentissage.(Sadik, 2006)

Selon(OECD, 2024) Le transfert intergénérationnel des connaissances correspond à un processus au cours duquel des individus issus de générations différentes partagent et s'approprient réciproquement des compétences, des informations, des savoir-faire issus de l'expérience ainsi que des idées, au sein d'un contexte organisationnel ou entrepreneurial.

2 Pourquoi le transfert intergénérationnel est un enjeu pour les entreprises :

Le transfert intergénérationnel des connaissances est considéré comme une capacité dynamique qui, grâce aux interactions entre les différentes générations de collaborateurs, contribue à transformer, enrichir et renouveler les actifs stratégiques de l'entreprise. Ce processus favorise non seulement la préservation des savoirs organisationnels, mais également leur adaptation aux évolutions de l'environnement.

D'un point de vue managérial, le transfert intergénérationnel constitue un levier important de fidélisation des collaborateurs, particulièrement dans un contexte marqué par une forte concurrence pour l'attraction et la rétention des talents ainsi que par des difficultés de recrutement dans certains secteurs d'activité. Il permet également d'accélérer l'intégration et

le développement des jeunes talents en valorisant l'expérience, les compétences et les savoir-faire détenus par les collaborateurs les plus expérimentés.(Shimada, 2011)

Enfin, d'un point de vue opérationnel, l'absence de mécanismes formalisés de transfert intergénérationnel des connaissances expose l'organisation à un risque important de perte de savoirs stratégiques et de compétences critiques. Cette situation peut affecter la qualité du fonctionnement organisationnel, réduire l'efficacité des processus et compromettre la performance globale de l'entreprise. À l'inverse, la mise en œuvre de dispositifs structurés de transmission des connaissances favorise une transition harmonieuse lors des départs de collaborateurs, facilite l'intégration des nouveaux arrivants et garantit la continuité des activités ainsi que la préservation du capital de connaissances de l'organisation.(Igoa-Iraola, Díez, & Miguel Román, 2025)

3 Les limites de transfert intergénérationnel des connaissances :

La manière dont le transfert intergénérationnel est appréhendé dans les organisations demeure encore partielle et insuffisamment précise au regard de son importance stratégique. À cet égard, (Shimada, 2011) met en évidence deux limites majeures.

La première concerne le manque de clarté quant à la nature des connaissances et des compétences devant faire l'objet d'une transmission entre les générations. L'absence d'identification précise des savoirs stratégiques à préserver et à partager peut réduire l'efficacité du processus de transfert.

La seconde limite réside dans une conception unidirectionnelle du transfert intergénérationnel, souvent envisagé comme un mouvement allant exclusivement des collaborateurs expérimentés vers les plus jeunes. Cette vision néglige la richesse des échanges réciproques et les apports potentiels des nouvelles générations en termes de compétences, de pratiques et de connaissances émergentes.

Ces limites traduisent l'absence d'une approche véritablement stratégique du transfert intergénérationnel. Dès lors, il apparaît essentiel de définir clairement à la fois l'objet de la transmission et les acteurs impliqués afin que ce processus contribue pleinement à la dynamique de développement et d'évolution de l'entreprise.

En conclusion, pour surmonter ces insuffisances et faire du transfert intergénérationnel un levier de performance organisationnelle, l'entreprise doit répondre à deux questions fondamentales : quelles connaissances doivent être transmises, et quels sont les acteurs chargés de transmettre et de recevoir ces connaissances ?

4 Cartographie des connaissances :

Pour dépasser ces deux limites, il est proposé de recourir à un outil essentiel en management des connaissances : la cartographie des connaissances. Celle-ci constitue une démarche d'identification et de représentation des différentes dimensions du savoir au sein d'une organisation. Elle permet ainsi de mieux appréhender et de visualiser les ressources composant le capital de connaissances, qu'elles soient tacites ou explicites, afin d'en faciliter la compréhension et la valorisation.

.(Ermine, La gestion des connaissances, 2003, p. 18)

(Eppler, 2001) Il met ainsi en évidence cinq types de cartographies, en fonction des objectifs poursuivis.

a Cartes de sources de connaissances (Knowledge Source Maps)

Définition : structurent la population des experts de l'entreprise selon des critères de recherche précis.

Critères de structuration : Ils incluent les domaines d'expertise, la proximité (géographique ou organisationnelle), l'ancienneté ou la répartition régionale.].

Fonction : Elles permettent de localiser rapidement des interlocuteurs compétents.

Exemples d'interrogations : « Où trouver un expert capable de calculer une valorisation d'entreprise ? » ou « Disposons-nous de collaborateurs ayant piloté des projets e-commerce majeurs ? »

b Cartes d'actifs de connaissances (Knowledge Asset Maps)

Définition : Ce type de carte qualifie visuellement le stock de connaissances existant au sein d'un individu, d'une équipe, d'une unité ou de l'organisation entière.

Représentation : Elles offrent une « balance sheet » graphique simplifiée du capital intellectuel de l'entreprise.

Fonction : Elles servent à inventorier et quantifier les ressources immatérielles.

Exemples d'interrogations : « Quel est le nombre de consultants SAP en interne et combien de projets ont-ils menés ? » ou « Combien d'ingénieurs logiciels comptent plus de cinq ans d'ancienneté dans l'entreprise ? »

c Cartes de structure de connaissances (Knowledge Structure Maps)

Définition : Ces cartes esquissent l'architecture globale d'un domaine de connaissance et les relations qui lient ses différentes composantes.

Fonction : Elles aident le manager à comprendre et à interpréter un domaine d'expertise complexe.

Exemples d'interrogations : « Quelles compétences sont requises pour mener un projet ? », « Comment ces compétences interagissent-elles entre elles ? » et « Quelles formations sont disponibles pour chaque compétence identifiée ? »

d Cartes d'application de connaissances (Knowledge Application Maps)

Définition : Ces cartes indiquent le type de connaissances à mobiliser à une étape précise d'un processus ou dans une situation métier spécifique.

Fonction : Elles orientent généralement vers les ressources associées (documents, spécialistes, bases de données) et guident les acteurs impliqués dans des processus intensifs en connaissances (audit, conseil, R&D, développement produit).

Exemples d'interrogations : « À qui m'adresser si les tests marché sont inconclusifs ? » ou « Quelles sont nos expériences concernant le passage du prototype à la production de masse ? »

e Cartes de développement de connaissances (Knowledge Development Maps)

Définition : Ces diagrammes illustrent les étapes nécessaires pour acquérir une compétence donnée, que ce soit au niveau individuel, collectif ou organisationnel.

Fonction : Elles agissent comme des feuilles de route d'apprentissage visualisées, favorisant une vision commune de l'apprentissage organisationnel.

Exemples d'interrogations : « Comment atteindre l'excellence opérationnelle pour notre unité ? » ou « Comment préparer intellectuellement notre unité à une entrée sur un nouveau marché ? »

Ces cinq types de cartes ne sont donc pas des outils d'information, mais des leviers stratégiques pour organiser le transfert des connaissances en particulier le transfert intergénérationnel. Si les cartes de sources et d'actifs définissent qui et quoi transférer, les cartes de structure, d'application et de développement assurent comment et quand le transfert se fait. Leur combinaison permet de passer d'une logique de remplacement temporaire à une logique de continuité organisationnelle, répondant ainsi aux besoins de fidélisation et de pérennité de la connaissance.

5 Assurer un transfert intergénérationnel réussi de la connaissance :

a La pyramide des âges :

Depuis les années 1980, la pyramide des âges s'est progressivement imposée dans le discours des responsables des ressources humaines. Elle est utilisée comme un outil

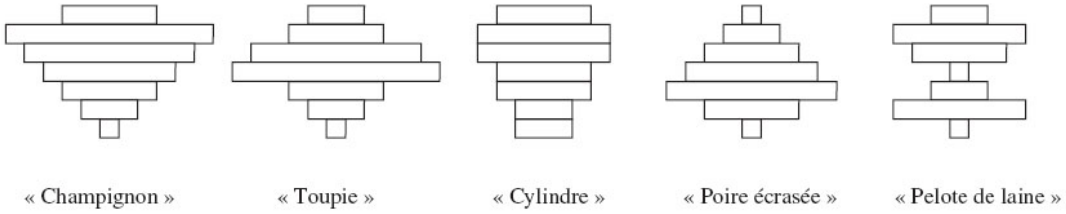
permettant d'anticiper les départs à la retraite ainsi que les évolutions futures en matière d'emplois et de compétences.

Cet outil offre aux décideurs une représentation instantanée de la structure d'une population à un moment donné, en la répartissant selon l'âge des individus. En regroupant ces informations sous forme statistique, il permet notamment de comparer de manière globale les différentes catégories de salariés issues de générations variées. (Godelier, 2007)

Quelles sont les différentes formes de pyramide des âges que l'on retrouve en entreprise ?

En fonction de la structure de l'entreprise et de sa population, la pyramide des âges peut prendre différentes formes

Figure 6:Les formes se la pyramide des âges



Source : (Godelier, 2007)

- **Forme champignon**

Le modèle champignon se distingue par une base étroite et un sommet large, indiquant une population vieillissante avec une faible arrivée de nouveaux talents sur le marché. Ceci représente un challenge pour la mise à jour des compétences et l'innovation. Au sein de ce genre d'organisation, un nombre significatif de collaborateurs est proche de la retraite. Il nécessite une approche proactive pour le transfert intergénérationnel de savoirs.

Les sociétés ayant une structure en forme de champignon profiteraient de programmes de mentorat, où les experts guident les nouveaux employés. Toutefois, afin d'attirer plus de jeunes, il est crucial d'améliorer l'image de l'entreprise en tant qu'employeur et d'offrir des trajectoires professionnelles incitantes. (Godelier, 2007)

- **Forme Toupie**

Le profil toupie se caractérise par une base élargie et un sommet rétréci, mettant en évidence une prédominance de jeunes au sein de l'organisation ainsi qu'une sous-représentassions des employés à l'aube de la retraite. Cela peut indiquer une dynamique énergique et novatrice, mais comporte également des dangers si les opportunités de croissance sont entravées par une surabondance de jeunes compétences.

Dans ce contexte, une gestion de carrière est cruciale pour éviter la stagnation et favoriser des avancements professionnels logiques. Assurez-vous de proposer des possibilités d'évolution et d'organiser la succession de façon structurée. (Godelier, 2007)

- **Forme cylindre**

Un profil cylindrique indique une stabilité démographique parfaite, avec une distribution des âges bien équilibrée Ce modèle reflète typiquement une organisation en bonne santé, caractérisée par une répartition équilibrée de toutes les tranches d'âge, qui assure un équilibre harmonieux entre expérience et innovation.

Pour préserver cette constance, il est essentiel de persévérer dans l'investissement en formation continue et d'intensifier les interactions entre différentes générations. Néanmoins, il faut rester vigilant : un équilibre trop stable peut parfois créer une forme d'inertie qui entrave l'innovation. (Godelier, 2007)

- **Forme poire écrasée**

La forme de poire écrasée se caractérise par une base élargie et un pic étroit, mais elle présente une lacune dans les tranches d'âge intermédiaires. L'absence de personnel dans les rôles intermédiaires peut représenter des obstacles pour la pérennité des opérations et l'évolution des futurs dirigeants.

Pour surmonter ces lacunes, il est suggéré d'accroître les initiatives de formation des jeunes afin qu'ils accèdent plus vite à des postes de responsabilité. En outre, faire appel à des experts externes peut fournir une orientation précieuse aux jeunes talents et pallier ce manque temporaire. (Godelier, 2007)

- **Forme pelote de laine**

La structure en pelote de laine se caractérise par une répartition désordonnée des âges, généralement le résultat d'un recrutement irrégulier. Ce modèle est moins stable et exige une gestion adaptative et réactive pour répondre aux fluctuations démographiques internes.

Afin de stabiliser cette structure, les entreprises ont la possibilité d'établir une culture de formation continue qui donne à chaque collaborateur l'opportunité d'acquérir une polyvalence. Cela encouragera une adaptation rapide aux variations de l'organisation.(Godelier, 2007)

Ces formes soulignent l'importance d'une analyse démographique proactive pour anticiper les enjeux du vieillissement, prévoir les entrées à la retraite et organiser les embauches. Ils précisent également le processus d'acquisition des connaissances.

La pyramide des âges, qui présente les effectifs statiques par tranche d'âge, constitue un outil de prévision des ressources humaines. Cependant, comme elle ne représente qu'une

photographie statique, il est nécessaire de l'enrichir par l'analyse des dyades junior-senior afin de saisir pleinement les dynamiques de transfert des connaissances et d'innovation.

b L'analyse des Dyades junior senior :

À partir de la revue de littérature, quatre profils ont été identifiés. Deux d'entre eux concernent les générations dites juniors (Y et Z), tandis que les deux autres s'appuient sur les générations seniors (X et baby-boomers). (Dutot & Safraou, 2012) :

Tableau.5: Classification des individus selon leur profil numérique et leur tranche d'âge

	les digital natives (DN)	les doubles numériques (DNU)	les immigrants numériques (IN)	les analphabètes numériques (AN)
Age	15-25 ans	26-45 ans	46-60 ans	60+

Source : (Dutot & Safraou, 2012)

Tableau.6 : Comparaison du transfert intergénérationnel des connaissances selon les profils numériques

	Digital Native-Immigrant numérique	Digital Native-Analphabète numérique	Double numérique-Immigrant numérique	Double numérique-Analphabète numérique
Différence générationnelle	Moyenne	Très forte	Très faible	Moyenne
Moteur du transfert	Les deux	Digital numérique	Les deux	Double numérique
Générativité	Possible	Difficile	Très possible	Possible
Transfert d'expérience	Oui	Non	Oui	Oui
Transfert d'expertise	Non	Non	Oui	Oui
Support Tl du	Numérique	Numérique	Numérique et	Numérique et

transfert			traditionnel	traditionnel
Transfert intergénérationnel de connaissances	Efficace	Inefficace	Très efficace	Efficace

Source : (Dutot & Safraou, 2012)

Au total, quatre types de dyades peuvent être identifiés. Leur évaluation repose sur six critères permettant d'apprécier la faisabilité ainsi que l'efficacité du transfert intergénérationnel des connaissances. Le premier critère concerne l'écart générationnel et son influence sur le processus de transfert en fonction de la distance d'âge entre les membres de la dyade. Le deuxième porte sur l'acteur principal du transfert, qu'il s'agisse du junior, du senior ou d'une contribution conjointe. Le troisième critère, la générativité, évalue la capacité à intégrer les besoins et les perspectives de l'autre dans le processus d'échange. Les quatrième et cinquième critères distinguent respectivement le transfert de l'expérience et celui de l'expertise. Enfin, le sixième critère analyse les supports technologiques mobilisés.

Parmi ces quatre configurations, trois apparaissent globalement réalisables et favorables à un transfert efficace. En revanche, la dyade « natif numérique_analphabète numérique » se révèle problématique en raison d'un écart générationnel important et d'une faible compréhension mutuelle des environnements technologiques, ce qui limite fortement les échanges.

Dans le contexte organisationnel, la dyade « double numérique_immigrant numérique » semble être la plus performante. La proximité des profils en matière de maîtrise technologique, associée à une meilleure compréhension réciproque et à une complémentarité des savoirs, favorise un transfert de connaissances particulièrement efficace.(Dutot & Safraou, 2012)

En conclusion, ces deux instruments peuvent être envisagés comme des phases préparatoires et complémentaires au transfert de connaissances intergénérationnel.

3.2 Section 2 : Le transfert bidirectionnel des connaissances entre les juniors et les seniors

Dans les entreprises caractériser par le renouvellement des générations et l'évolution rapide des compétences, le transfert intergénérationnel des connaissances constitue un enjeu stratégique majeur pour les entreprises. En effet, la coexistence de salariés aux profils variés, tant en termes d'âge que d'expérience, offre une opportunité unique de valoriser les savoirs accumulés tout en favorisant l'innovation. Toutefois, ce processus ne s'opère pas spontanément et nécessite des mécanismes structurés ainsi qu'une compréhension fine des dynamiques entre les individus. Cette section vise ainsi à analyser les fondements du transfert intergénérationnel des connaissances, ses enjeux, ses limites, ainsi que les outils et dispositifs permettant d'en assurer l'efficacité au sein des organisations.

1 Le transfert de connaissance est un processus bidirectionnel :

Concernant le transfert de connaissances entre employés plus jeunes et plus âgés, les chercheurs ont débattu s'il s'agit d'un processus unidirectionnel ou bidirectionnel. La perspective unidirectionnelle suppose que le savoir circule de l'employé plus âgé vers l'employé plus jeune (c'est-à-dire le modèle source-récepteur). À l'inverse, la perspective bidirectionnelle suggère que le savoir circule dans les deux directions, de sorte que les employés plus âgés et plus jeunes sont à la fois émetteurs et récepteurs de connaissances (c'est-à-dire le modèle d'échange mutuel). Le modèle source-récepteur repose sur l'idée que les employés plus âgés possèdent généralement une expérience de travail plus riche et donc plus de connaissances à partager avec leurs cadets. Des études ont également montré qu'il existe des normes organisationnelles relatives à l'âge qui assignent aux employés plus âgés le rôle d'émetteurs de connaissances et aux plus jeunes celui de récepteurs mais cette approche représente des limite : risque de reproduction et de conformité contraire aux impératifs d'innovations permanentes, savoirs rapidement obsolètes rendant caduc voire dangereux un transfert, jeux de pouvoir et relations de concurrence entre les générations nuisant à l'échange, approche top down à sens unique générant des phénomènes de résistance et de rejet des plus jeunes(BARABEL & MEIER, 2014). Toutefois, d'autres auteurs ont soutenu que les employés plus jeunes et plus âgés détiennent chacun des connaissances uniques, soulignant ainsi l'importance de l'échange mutuel de savoirs. Par exemple, les employés plus jeunes peuvent contribuer en partageant leurs connaissances scientifiques ou techniques actualisées, tandis que les plus âgés peuvent transmettre leur savoir sur la manière d'intégrer ces idées dans le contexte spécifique de l'entreprise, par exemple en connaissant les bons acteurs

politiques. Conformément à cette idée, nous conceptualisons le transfert de connaissances entre employés plus jeunes et plus âgés comme un processus bidirectionnel dans lequel les deux parties s'engagent dans des comportements de partage et de réception de connaissances. (Fasbender & Fabiola, 2022)

2 La complémentarité des connaissances entre les seniors et les junior :

Tableau.7: Analyse comparative des compétences et des apports des générations (Baby-boomers, Génération X, Générations Y et Z)

Baby-boomer	Génération X	Générations Y & Z
Savoir-faire technique : tour de main, ficelle du métier	Le goût du défi : l'émulation au service de la performance	La prise en main des nouveaux outils digitaux
La capacité à prendre du recul et à se donner le temps de la réflexion	La capacité à s'appuyer sur une méthode et la centration sur l'objectif	Le goût pour le partage et la collaboration avec les autres membres de l'équipe
La constance et la régularité dans la performance	L'optimisation du temps : faire rentable et utile	La confiance en soi : le fait de ne pas trop se poser de questions et d'oser agir
Le besoin d'être utile aux autres : l'envie de transmettre	La capacité à faire le lien entre les générations	L'envie d'apprendre : la curiosité, l'ouverture au changement et à l'innovation
Le patrimoine du passé et de l'histoire : les leçons à retenir	L'envie d'être reconnu et de pouvoir faire preuve de ses capacités	La capacité à travailler naturellement en réseau et à associer les compétences

Source : (Ollivier & Tanguy, 2017, p. 375)

Nous voyons bien à travers ce tableau qu'il y a matière à utiliser les forces et aptitudes de chaque génération.

Chaque génération peut apporter aux autres. Les baby-boomers sont prêts à mettre à disposition leur expérience, là où les jeunes générations sont disposées à apporter leur inexpérience. Dans un monde en constant évolution, exploiter la capacité à questionner l'organisation afin d'engranger des idées nouvelles n'est pas remettre en cause les pratiques et résultats obtenus par les générations précédentes. Utiliser l'appétence des Y et des Z pour le changement, dès lors que l'on connaît la réticence des baby-boomers, fait évoluer les références communes : l'innovation est d'abord un état d'esprit, Les jeunes ont aussi beaucoup à apprendre de la sagesse de leurs aînés et de l'importance de donner du temps au temps. L'instantanéité n'est pas une fatalité, et les générations s'influencent mutuellement. La qualité de l'ambiance et la relation de confiance sont les vecteurs qui vont permettre à chaque génération de sortir positivement de sa zone de confort.(Ollivier & Tanguy, Génération Y et Z le grand défi intergénérationnel, 2017, p. 376). Les organisations ont tout intérêt à développer des équipes de travail intergénérationnelles afin de tirer parti de la complémentarité des compétences entre les différentes générations. Les collaborateurs seniors peuvent notamment jouer un rôle de référents grâce à leur expérience et à leur maîtrise de connaissances plus structurées, tandis que les plus jeunes apportent leur aisance avec le numérique ainsi qu'une vision davantage orientée vers l'innovation et le futur. Cette logique s'inscrit dans le cadre d'organisations dites « High-Learning », où l'échange et l'apprentissage mutuel entre collaborateurs occupent une place centrale.

Cependant, la réussite de cette diversité générationnelle repose en grande partie sur l'implication de la direction. Elle nécessite une démarche active visant à valoriser les contributions de chaque génération et à instaurer une vision commune de la performance et des compétences issues de l'expérience.(BARABEL & MEIER, 2014).

3 Facteurs influençant le transfert des connaissances entre les différentes générations :

a Rôle du management intergénérationnel (mentorat, mentorat inversé, collaboration) :

Les organisations ne peuvent pas laisser la gestion de la diversité générationnelle se faire de manière spontanée. La mise en place de dispositifs de mentorat, qu'ils soient traditionnels ou inversés, ainsi que le développement de projets collaboratifs et de formations croisées, constituent des leviers essentiels pour renforcer les liens entre générations et favoriser la transmission des savoirs.(Zeraidi & Adraa, 2025)

b Culture organisationnelle et climat de confiance :

Une culture orientée vers l'apprentissage, le partage et la confiance joue un rôle déterminant dans la manière dont les employés perçoivent la diversité et interagissent avec elle. Elle influence directement leur engagement dans les processus de transfert de connaissances. Ainsi, un climat organisationnel fondé sur la confiance et l'ouverture est indispensable pour dépasser les stéréotypes et encourager les échanges. Il est également crucial de créer un environnement dans lequel chaque génération se sent reconnue, valorisée et en sécurité pour partager ses savoirs. Des initiatives informelles, telles que les journées d'échange, peuvent également renforcer cette dynamique.(Zeraidi & Adraa, 2025)

c Technologies de l'information et de la communication (TIC) :

Les outils numériques offrent de nombreuses opportunités pour la diffusion des connaissances explicites et le travail collaboratif. Toutefois, leur appropriation varie souvent selon les générations, ce qui nécessite un accompagnement adapté afin d'en optimiser l'usage. Les entreprises doivent ainsi veiller à former l'ensemble des collaborateurs, indépendamment de leur âge, à l'utilisation de ces technologies. La mise à disposition de plateformes collaboratives simples d'utilisation ainsi qu'un soutien technique approprié permet de réduire les résistances et de faciliter leur adoption.(Zeraidi & Adraa, 2025).

4 Les pratiques de transfert de connaissances entre les générations :

Après avoir établi la structure de la pyramide des âges et cartographié les relations au sein des dyades, il convient d'examiner les pratiques concrètes qui en découlent. Cette analyse s'inscrit dans le prolongement des travaux fondateurs de Hansen et al (1999), lesquels ont établi une distinction fondamentale entre trois approches : la personnalisation (centrée sur l'humain), la codification (orientée vers la technique) et une approche hybride combinant ces deux logiques (perspective sociotechnique).

C'est précisément sur la base de cette trilogie théorique que (Kuyken, Ebrahimi, & Saives, 2014) a développée une classification des pratiques de transfert intergénérationnel. Nous reprenons ici cette typologie et laissons entendre que notre analyse s'articule autour des trois axes suivants, définis par (Kuyken, Ebrahimi, & Saives, 2014) en cohérence avec les logiques sous-jacentes aux perspectives de Hansen et al. (1999) :

Perspective humaine : Des pratiques d'échange et de dialogue

Perspective technique : Les pratiques de formalisation et d'extraction

Perspective sociotechnique : Les pratiques hybrides (processus binaire et social)

a Les pratiques d'échange et de dialogue :

Il est possible d'identifier deux grandes formes de typologie d'échanges au sein des organisations, conformément à la vision humaine du transfert des connaissances entre générations. Premièrement, il existe des pratiques d'échange au sens général, qui incluent le travail en équipe, les réseaux ainsi que les communautés de pratique. Deuxièmement, nous pouvons distinguer les échanges qui s'opèrent sous forme de couplage ou de jumelage, constituant des formes particulières de transmission des connaissances, telles que le compagnonnage ou le mentorat. Selon la nature du travail (tâche, secteur) et le type de connaissances à transmettre, différentes formes potentielles d'échange peuvent être identifiées.

Pour introduire cette partie, il est pertinent de revenir sur la socialisation, première étape du modèle SECI proposé par Nonaka et Takeuchi (1997). Cette phase correspond au partage des connaissances tacites entre les individus et repose sur l'existence d'un espace, physique ou virtuel, que Nonaka et Konno (1998) désignent sous le terme de ba. Dans ce cadre, le rôle du management est de mettre en place des environnements favorables à la création et au partage des connaissances. Cette dimension est d'autant plus importante qu'elle favorise l'interaction sociale, la clarification des règles collectives, l'émergence d'un langage commun, ainsi que le développement d'activités renforçant la cohésion au sein de l'organisation.

Dans ce qui suit, nous analyserons les différentes formes d'échanges entre les générations.

- **Le travail en équipe :**

De nombreux travaux consacrés au transfert des connaissances et au management soulignent les bénéfices des équipes intergénérationnelles. Plusieurs facteurs expliquent cet avantage. Tout d'abord, de manière générale, le travail en équipe favorise le partage des expériences et des savoirs, ainsi que la mise en lumière des connaissances tacites, en facilitant leur expression et leur diffusion. Les équipes sont ainsi souvent considérées comme des espaces d'apprentissage essentiels, le travail collectif étant de plus en plus reconnu comme un moyen particulièrement efficace de produire et de développer des connaissances.

Dans le cas des équipes intergénérationnelles, cette dynamique est renforcée par la complémentarité des savoirs détenus par les différentes générations, les jeunes et les seniors apportant chacun des compétences spécifiques utiles à l'organisation. Il en résulte souvent une plus grande richesse d'idées et une meilleure capacité d'innovation lorsque plusieurs générations collaborent ensemble. Dans ce contexte, le rôle du management est déterminant pour encourager et structurer ces formes de coopération.

Par ailleurs, la confrontation de points de vue variés et l'expérience du travail collaboratif contribuent à améliorer la performance des individus au sein de l'organisation. Cette diversité

peut également favoriser une synergie créative, facilitant la résolution de problèmes et l'émergence de nouvelles opportunités. Enfin, la mixité des équipes permet également de réduire progressivement les stéréotypes entre générations, en favorisant une meilleure compréhension mutuelle.

- **La rotation des postes :**

La rotation des postes est une forme spécifique de formation continue qui associe les salariés d'entreprise. La rotation des postes est une pratique qui offre aux individus une expérience directe de travail dans différents domaines de connaissance, contribuant ainsi à la redondance des connaissances. En légitimant la mobilité des personnes entre les groupes déjà existants au sein d'une organisation, la rotation des postes peut contribuer à surmonter les barrières érigées par les départements, les projets ou les groupes de produits. Ces routines organisationnelles peuvent être efficaces pour intégrer les connaissances entre différents domaines. La littérature met en évidence de nombreux avantages de la rotation des postes, notamment l'amélioration de la redondance des connaissances et de la création de connaissances organisationnelles, l'élargissement de la conscience de l'éventail des activités de l'organisation, et le pont entre les mondes de pensée des individus. La rotation des postes représente un moyen efficace de développer les compétences des salariés. Selon Champion, Cheraskin et Stevens (1994), elle produit deux effets bénéfiques : d'une part, les employés qui changent de poste accumulent plus rapidement de l'expérience que ceux qui restent dans un même poste, d'autre part, ils acquièrent une expérience dans un plus grand nombre de domaines. Ainsi, une rotation plus fréquente facilite la formation de généralistes. Ce dispositif fournit également à l'entreprise des informations précieuses pour optimiser l'affectation des postes. Observer un employé dans différentes fonctions permet d'identifier plus facilement le poste le mieux adapté à son profil. En tant qu'outil de motivation, la rotation des postes devrait logiquement être privilégiée dans les entreprises offrant de faibles perspectives d'évolution professionnelle. (Ortiga & Erikson, 2006)

- **Communauté de pratique :**

Selon Wenger, McDermott et Snyder (2002), une communauté de pratique regroupe des individus partageant un intérêt commun pour un domaine donné et qui développent ensemble leurs connaissances et leurs compétences grâce à des échanges réguliers et continus.

Ces communautés jouent un rôle important dans les organisations en favorisant la création, la diffusion et la capitalisation des connaissances à travers les interactions entre leurs membres. Cette dynamique repose notamment sur l'existence d'un référentiel commun, comme l'indiquent Wenger (1998) ainsi que Brown et Duguid (2001). Dans cette perspective,

Wenger (1998) souligne également que les communautés de pratique permettent de maintenir un apprentissage « vivant », en préservant notamment les savoirs tacites qui sont souvent difficiles à formaliser.

Wenger (1998) identifie trois éléments essentiels qui structurent ces communautés. Tout d'abord, l'engagement mutuel, qui reflète l'implication active des membres dans le partage de leurs connaissances et de leurs expériences. Cela se traduit par des interactions régulières, des pratiques communes et l'émergence d'un langage partagé (Chanal, 2000). Ensuite, l'entreprise commune correspond à un objectif collectif construit à travers la coopération et l'entraide entre les membres. Enfin, le répertoire partagé regroupe progressivement l'ensemble des ressources développées par la communauté, qu'elles soient formelles (documents, outils) ou informelles (pratiques, routines, gestes professionnels).

Ainsi, ces éléments communs ainsi que le langage partagé facilitent les apprentissages collectifs et renforcent le sentiment d'appartenance des individus à leur communauté.

.(Fillol, 2009)

Selon McDonald et Cater-Steel (2016), les communautés de pratique représentent une approche intégrée de transfert de connaissances, mobilisant tant les groupes formels qu'informels. Schiavone (2013) souligne également que ces communautés peuvent être institutionnalisées ou émerger de manière organique. Wenger (2014) met en évidence leur rôle fondamental en tant que manifestations de l'apprentissage informel. Dès lors, les communautés de pratique s'avèrent être des outils de transfert de connaissances particulièrement définir clairement leur positionnement au sein de ces structures collaboratives. Elles favorisent la mise en relation de professionnels en vue du partage de connaissances au sein des organisations intensives en connaissances. Leur nature peut être technologique (TI) ou non, en fonction des spécificités et des besoins de leurs membres efficaces, permettant aux employés de mieux appréhender le changement organisationnel.(Mazorodze & Buckley, 2020) . Il s'agit donc d'une stratégie à long terme de transfert des connaissances entre les générations. Leur existence sur le long-terme permet notamment d'intégrer différentes visions des générations et donc d'évoluer naturellement avec le temps et de transcender des discontinuités générationnelles.(Kuyken, Ebrahimi, & Saives, 2014)

Il est donc indispensable de considérer les différentes communautés dans les entreprises qui impliquent plusieurs générations.

- **Le compagnonnage :**

Le compagnonnage constitue une méthode de transmission des connaissances et des compétences fondée sur l'accompagnement des personnes moins expérimentées par des

collaborateurs expérimentés. Cette approche permet notamment aux jeunes en alternance, en stage ou en début de carrière de développer progressivement leurs compétences techniques, professionnelles et relationnelles grâce à un apprentissage en situation de travail. Son efficacité repose sur l'implication active des deux parties, ainsi que sur leur motivation et leur volonté de partager et d'acquérir des savoirs. Cette dimension est d'autant plus importante lorsque les acteurs appartiennent à des générations différentes, ce qui nécessite une compréhension mutuelle et une communication adaptée afin de favoriser un transfert de connaissances réussi.(Belmoeiti, 2023, p. 114). e mode d'apprentissage peut être résumé autour de trois notions essentielles : la transmission, la mise en situation et l'observation.

La transmission repose d'abord sur un engagement fort des compagnons, qui considèrent comme un devoir le fait de partager leurs connaissances. Ce principe, librement accepté, constitue l'un des fondements historiques du compagnonnage. Les compagnons ont ainsi la responsabilité de transmettre non seulement leurs savoirs et savoir-faire, mais aussi leur expérience et leur savoir-être aux apprentis.

Cependant, cet apprentissage ne se fait pas de manière abstraite. Il s'inscrit dans des situations concrètes de travail, proches de la réalité professionnelle. Cette approche, fondée sur l'expérience directe, permet à l'apprenti d'éviter une formation trop théorique et déconnectée du terrain, en le confrontant aux véritables conditions d'exercice du métier.

Enfin, l'observation joue un rôle central dans ce processus. Puisque l'apprentissage se fait en situation, l'apprenti apprend en regardant les gestes, les méthodes et les pratiques du compagnon. Ce dernier ne fournit pas de solutions toutes faites, mais transmet plutôt une manière de réfléchir et d'aborder les problèmes qu'il a lui-même développée au fil de son expérience. Ainsi, l'apprenti progresse progressivement en développant sa capacité d'analyse, son esprit critique et son autonomie.(Lacourt, 2013)

- **Le mentorat :**

Le mentorat constitue un dispositif de développement des ressources humaines qui favorise l'apprentissage ainsi que le transfert de connaissances au sein des organisations. Il est souvent mis en place pour combler des écarts de compétences ou répondre à des besoins spécifiques en savoir-faire.

Concrètement, il s'agit d'un processus d'accompagnement dans lequel une personne expérimentée, interne ou externe à l'organisation, guide un collaborateur moins expérimenté ou nouvellement intégré. Cet accompagnement ne se limite pas à la transmission de savoirs techniques liés à une tâche, mais contribue également à développer des compétences professionnelles, des comportements adaptés et des aptitudes globales.

Le mentorat est un processus riche et progressif qui dépasse le simple conseil. Il permet au mentoré de développer son autonomie, son sens du jugement, son expertise ainsi que sa confiance en soi, tout en construisant ses compétences au fil du temps.

Cette relation repose généralement sur un cadre de confiance, de respect mutuel et d'engagement volontaire entre les deux parties. Elle est souvent perçue comme une relation de proximité professionnelle, à la fois bienveillante et collaborative. Contrairement aux dispositifs de formation formalisés ou à la supervision hiérarchique, le mentorat s'appuie sur la confidentialité et une véritable implication humaine, tout en offrant également au mentor l'opportunité de valoriser son expérience et de renforcer ses compétences pédagogiques. (Hamburg, 2013)

Le mentorat inversé repose sur une logique proche du mentorat traditionnel, dans laquelle l'échange de savoirs est mutuel et bénéfique aux deux parties. La différence principale réside dans le fait que les rôles sont inversés : ce sont les jeunes générations qui endossent la fonction de mentors, tandis que les cadres ou dirigeants deviennent les mentorés.

Dans ce cadre, les collaborateurs plus jeunes, souvent issus des « digital natives », accompagnent leurs aînés dans la maîtrise des outils numériques et des nouveaux usages technologiques. Cette pratique, apparue aux États-Unis dans les années 1990, se développe progressivement en France, notamment au sein des grandes entreprises.

Le mentorat inversé contribue à réduire les écarts entre générations et à renforcer les relations de travail. Il poursuit plusieurs objectifs complémentaires. D'une part, il permet aux collaborateurs seniors de développer leurs compétences numériques et de s'adapter plus facilement à la culture digitale actuelle. D'autre part, il valorise les jeunes employés, qui se sentent reconnus et responsabilisés dans leurs compétences. Enfin, il contribue à atténuer les barrières hiérarchiques traditionnelles, favorisant ainsi une collaboration plus fluide entre les générations.

En renforçant le sentiment d'égalité et de reconnaissance mutuelle, ce dispositif participe à instaurer un climat de confiance et une culture organisationnelle plus ouverte et coopérative.

(Motte, Saphia, & Boutet, 2018)

L'« intermentoring » correspond à une approche combinant le mentorat classique et le mentorat inversé, dans laquelle la relation d'accompagnement devient bidirectionnelle. Il s'agit d'un modèle dans lequel les différentes générations de salariés apprennent mutuellement à partir de leurs connaissances, de leurs expériences et de leurs compétences respectives.

Cette forme de mentorat repose ainsi sur un échange réciproque et continu entre les individus, indépendamment de leur âge ou de leur position hiérarchique. Elle est également

connue sous l'appellation de dialogue intergénérationnel, soulignant l'importance des interactions et de la coopération entre générations au sein de l'organisation.(Murphy, 2012).donc il est bénéfique pour toute entreprises adopter ces deux méthodes pour renforcer le transfert des connaissances.

- **La formation de groupe :**

Par rapport aux générations et au transfert des connaissances, plusieurs auteurs mentionnent l'utilité des formations en groupes, surtout en groupes d'âges différents. Il s'agirait de former des « cercles de compétences » à la place d'une formation individuelle, ce qui aurait comme avantage de partager différents types de connaissances, telles que des expériences de travail sur une problématique particulière ou des connaissances technologiques récentes, directement au moment de la formation en groupe .

- **Retraite partielle et dialogue** :

Avec les seniors Une autre manière de transmettre des connaissances passe par la retraite partielle des seniors et une prolongation du lien qui existe avec l'entreprise qui dépasse l'âge de la retraite habituel. Ce processus peut s'organiser en plusieurs étapes, allant de la décision sur les modalités de conservation des connaissances à leur planification puis à leur mise en œuvre. Au-delà d'une approche strictement procédurale, les organisations peuvent également adopter une perspective plus humaine et socio-cognitive, en envisageant par exemple un départ progressif à la retraite ou encore une réembauche sous forme de mission de conseil après le départ définitif du salarié.

Ces pratiques, de plus en plus répandues dans les grandes entreprises, répondent à un double intérêt. D'une part, elles permettent à l'organisation de préserver des compétences clés et de maintenir un niveau de performance élevé grâce à l'expertise des seniors. D'autre part, elles offrent aux collaborateurs concernés une transition plus souple vers la retraite, favorisant un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

b Les pratiques de formalisation et d'extraction :

- **Documents pertinents et liste de contacts :**

Une manière de favoriser l'intégration consiste à transmettre les informations essentielles sur l'organisation, ainsi que les procédures clés, et à fournir aux nouveaux arrivants un réseau de contacts utiles afin de faciliter la création de liens internes.

Cependant, il convient de rester vigilant face au risque d'une documentation excessive. Un excès d'informations ne garantit pas une intégration plus rapide et peut même rendre plus difficile l'appropriation des valeurs et de la culture de l'entreprise.

- **Les retours d'expériences formalisés (lessons learned):**

Une autre façon de formaliser ou d'extraire les connaissances des employés pour qu'elles soient disponibles dans l'organisation passe par le retour d'expérience, tel qu'il est pratiqué dans plusieurs entreprises industrielles comme Dassault ou Renault. Les employés expérimentés préparent des fiches décrivant un problème rencontré et provenant des renseignements de solutions. La pratique ressemble au retour d'expérience REX tel que discuté par Prax (2012), mais ne comprend pas des phases d'observation ou d'échange qui permettent de soulever des connaissances tacites. Il s'agit plutôt de l'interaction de la personne expérimentée avec l'ordinateur.

- **L'entrée des savoirs dans des bases de données :**

Une autre pratique de formalisation et d'extraction de connaissances comprend la rétention des connaissances. Il s'agit de vouloir garder les connaissances cruciales, difficilement remplaçables et pour lesquelles le risque de la perte est très élevé. Plusieurs approches de rétention sont proposées, toutes s'inscrivant dans une optique plutôt technique misant sur la codification des connaissances explicites. Par exemple, Les connaissances peuvent être préservées grâce à l'utilisation d'outils technologiques avancés permettant leur formalisation et leur stockage. Toutefois, la rétention des savoirs peut également être envisagée comme une démarche continue, intégrée aux activités quotidiennes de travail et s'inscrivant dans les pratiques habituelles de l'organisation.

c Les pratiques hybrides :

- **Coaching:**

Le coaching peut être considéré comme une pratique professionnelle à part entière, au même titre que celle de thérapeute, de formateur ou encore de chauffeur, avec différents parcours de formation et d'accès possibles, à la fois théoriques et pratiques. Cette approche s'est largement développée ces dernières années, notamment dans les pays occidentaux, et s'est diffusée dans divers domaines tels que le sport, la psychologie ou encore le bien-être.

Dans le contexte de l'entreprise, son intégration repose sur une vision particulière des collaborateurs, perçus non pas uniquement comme des ressources opérationnelles, mais comme un potentiel à développer et un capital humain dans lequel il est pertinent d'investir. Le coaching ne peut donc pas être réduit à un simple outil isolé des politiques de ressources humaines, mais s'inscrit dans une logique plus globale de développement des compétences, indépendamment du niveau de maturité de la culture managériale.

Du point de vue des ressources humaines, cette approche implique de considérer les individus comme porteurs de ressources propres, et non comme de simples ressources à

exploiter.(SIDHOUM & ACILA, Modes de transfert des connaissances et des compétences dans l'entreprise algérienne : cas de la Société nationale d'assurances (SAA), 2017)

- **La narration d'histoires (storytelling):**

L'histoire d'une organisation peut constituer un récit détaillé des actions passées de la direction, des interactions entre employés ou d'autres événements internes ou externes à l'organisation, transmis de manière informelle au sein de celle-ci. Le message moral d'un récit, ou son implication pratique, est généralement implicite, voire explicite. Le récit constitue un outil privilégié pour capturer l'ensemble des composantes de la connaissance, en combinant savoirs explicites et tacites, informations et émotions. Les récits présentent une variabilité typologique considérable selon les critères de classification retenus, notamment selon leur finalité, leur contenu, leur degré de simplicité ou de complexité, etc. L'efficacité du storytelling dépend intrinsèquement de la qualité du récit lui-même. L'objectif du narrateur réside souvent dans sa capacité à identifier les récits porteurs d'un message fondamental susceptible d'induire un déplacement épistémologique dans l'état d'esprit de l'auditeur et de provoquer une modification comportementale .la narration d'histoires s'avère particulièrement efficace pour la transmission rapide de connaissances tacites à un large auditoire, toutefois, en ce qui concerne les connaissances fondées sur l'expérience.(Katuščáková & Martin, 2013).

À la fin des années 1990, la NASA a expérimenté cette approche en mettant en place un magazine en ligne rassemblant des retours d'expérience en gestion de projet, ainsi que des capsules vidéo accessibles aux jeunes employés.(Kuyken, Ebrahimi, & Saives, 2014).

- **La captation des connaissances dans un système social :**

Une autre façon de transmettre des connaissances passant par des pratiques hybrides est la captation des connaissances dans un système social. Un exemple qui s'appliquerait directement au transfert des connaissances entre générations consiste en la méthode de la constitution du patrimoine des connaissances en entreprise, aussi appelé MASK II. Cette approche repose sur la capitalisation des connaissances à travers des modèles structurés. Elle s'inscrit dans le champ de l'ingénierie des connaissances, en visant la formalisation et l'organisation du savoir afin d'en faciliter la réutilisation et la transmission. Elle repose sur l'élaboration d'une cartographie, définie comme « un processus d'abstraction basé sur une sélection, une classification, une simplification et une symbolisation ». Le processus se structure en deux grandes étapes.

Dans un premier temps, un « livre de connaissances » est construit progressivement à travers différentes phases, notamment grâce à une démarche de socialisation reposant sur la co-construction entre l'expert et le novice.

Dans un second temps, l'expert transmet directement ses connaissances aux apprenants lors de séances de formation.

Enfin, ce livre de connaissances peut être partagé plus largement au sein de l'organisation, en étant diffusé à l'ensemble de la communauté via les technologies de l'information, telles que des plateformes ou des applications web.

(Ermine, Une démarche pour le transfert intergénérationnel des savoirs, 2010)

Cette méthode a pour objectif de :

Préserver les connaissances des experts en fin de carrière ou des équipes spécialisées amenées à être réorganisées.

Organiser et structurer des ensembles d'informations et de documents de manière cohérente.

Intégrer les savoir-faire dans les processus industriels et organisationnels afin d'en améliorer l'efficacité, la productivité et la compétitivité.

Diffuser les connaissances des experts à travers différents supports et outils tels que les systèmes multimédias, les dispositifs d'aide à la décision, la documentation ou encore la formation. (Aries, Benoît, & Jean-Louis, 2008)

- **Les entrevues d'experts :**

Une des possibilités de transmission des connaissances consiste en l'entretien avec l'expert. Celui-ci externalise alors les connaissances cruciales pour qu'elles puissent être transformées en « best practice ». La question qui se pose est celle du moment idéal pour transmettre et récupérer le savoir d'une personne qui est proche de la retraite, un « retiring knowledge worker » (RKW). Les auteurs constatent que les meilleurs performeurs actualisent leur savoir, appelé « sauce secrète » (angl. « secret sauce ») en l'appliquant dans des situations différentes qui les forcent à apprendre de nouvelles choses. Par conséquent, l'aspect important du transfert des connaissances par entretien d'expert n'est pas simplement le stockage de ces dernières, mais la mise en application directe qui doit être assurée à titre de première étape. Différentes méthodologies existent pour effectuer cette entrevue d'expert. Ces dernières varient, notamment par rapport à la prise en considération des connaissances tacites. Un exemple qui tient compte de ce type de connaissance est la méthode Retour d'expérience Projet (REX), initialement développée pour le CEA (secteur d'énergie nucléaire) et appliquée dans plusieurs grandes organisations françaises au moment d'une fin de projet ou d'un départ à la retraite. Cette méthode comprend des étapes d'observation du travail (notamment à l'aide de vidéos), des entretiens et des phases de structuration des connaissances pour la création de documents. Il est ainsi possible de prendre en compte les connaissances tacites et explicites. Une autre méthode est le « Leaving Expert Debriefing » qui est plus une pratique qui vise

l'identification des savoirs cruciaux ainsi que leur extraction. En appliquant cette méthodologie, cette pratique s'apparente davantage aux approches techniques de transfert des connaissances. (Kuyken, Ebrahimi, & Saives, 2014)

La littérature souligne l'existence de plusieurs méthodes permettant de favoriser le transfert des connaissances au sein des organisations. Dans les environnements fortement orientés vers le savoir, les communautés de pratique apparaissent comme le dispositif le plus performant. Elles sont généralement suivies, par ordre d'efficacité décroissante, du mentorat, puis du partage d'expériences à travers la narration d'histoires, et enfin du coaching.(Mazorodze & Buckley, 2020). Après l'analyse des différentes pratiques de transmission des savoirs entre générations, il apparaît que ce transfert peut se réaliser sous des formes variées. En effet, chaque dispositif mobilise des types de connaissances spécifiques et comporte à la fois des apports et des limites qu'il est important de prendre en compte.

5 Mesure de l'efficacité de processus de transfert des connaissances intergénérationnel :

KPI pour mesurer l'efficacité de transfert intergénérationnel des connaissances :

Après avoir défini les pratiques de transfert des connaissances entre les différentes générations, nous allons aborder un ensemble d'indicateurs de performance (KPI) permettant de mesurer l'efficacité des pratiques de transfert adoptées par l'entreprise. (Falckenthal, Cláudia, & Au-Yong Oliveira, A Systematic Literature Review on Intergenerational Tacit Knowledge Transfer: A KPI Perspective, 2025) a proposer un ensembles des indicateurs présentées dans le tableau ci-dessous:

Tableau.8:KPI pour mesurer le transfert intergénérationnel des connaissances dans les organisations.

Résultat attendu	**KPI**	**explication**
Connaissances tacites documentées, accessibles et mises en pratique	Taux de mise en pratique des connaissances	Mesurer la fréquence à laquelle les juniors mettent en pratique la connaissance tacite partagée par les seniors dans leur travail
	Score de rétention des connaissances	Évaluer la capacité des juniors à rappeler et expliquer les concepts clés partagés par les seniors au fil du temps

	Amélioration de la qualité	Calculer la réduction des erreurs ou du besoin de reprise dans le travail des juniors suite au transfert de connaissance tacite
Confiance interpersonnelle	Qualité des relations	Évaluer la solidité et l'efficacité des relations entre seniors et juniors via des enquêtes et des retours, car la confiance est un accélérateur reconnu
Amélioration de la collaboration d'équipe	Score d'efficacité de l'équipe	Utiliser les indicateurs de performance de l'équipe et les évaluations par les pairs pour mesurer les améliorations de la collaboration d'équipe suite au transfert de connaissance tacite
Amélioration de la satisfaction des employés	Taux de rotation des employés	Suivre les indicateurs clés de performance (KPIs) de la satisfaction des employés susceptibles d'être liés aux programmes de transfert de connaissance tacite
	Taux de progression de carrière	Suivre le pourcentage de juniors qui obtiennent des promotions ou assument des responsabilités accrues dans un délai spécifié après le programme
Culture de transfert de connaissances établie	Taux de complétion du programme	Pourcentage de binômes seniors/juniors qui complètent l'intégralité du programme ou satisfont toutes les exigences du programme
	Indice de collaboration interdépartementale	Mesurer l'augmentation des initiatives impliquant des employés de différents départements suite au transfert de connaissance tacite

	Capacités de partage de connaissances	Suivre la coopération interdépartementale à long terme suite aux projets intergénérationnels
Croissance du capital intellectuel	Taux d'innovation	Suivre la pertinence des nouvelles idées, processus ou solutions développés par les juniors avant et après le transfert de connaissance tacite
	Revenu des nouvelles initiatives	Suivre l'impact financier des nouveaux produits, services ou processus développés directement à la suite des insights du transfert de connaissance tacite
Amélioration de l'efficacité	Score d'amélioration des compétences	Mesurer l'augmentation des compétences spécifiques ciblées par le programme de transfert de connaissance tacite par le biais d'évaluations avant et après le programme
	Efficacité de la résolution de problèmes	Mesurer le temps nécessaire pour résoudre des problèmes complexes avant et après la mise en œuvre des programmes de transfert de connaissance tacite
Amélioration de la productivité	Amélioration de l'achèvement des tâches	Mesurer l'augmentation du nombre de tâches pertinentes complétées ou la réduction du temps nécessaire pour compléter des tâches spécifiques après le

		transfert de connaissance tacite (une plus grande pertinence des tâches complétées est un indicateur que le junior peut mieux évaluer le contexte des tâches)

Source: (Falckenthal, Cláudia, & Au-Yong Oliveira, A Systematic Literature Review on Intergenerational Tacit Knowledge Transfer: A KPI Perspective, 2025)

Conclusion du chapitre :

En définitive, le transfert intergénérationnel des connaissances s'impose comme un enjeu central pour les organisations contemporaines, confrontées à la fois au vieillissement de la main-d'œuvre et à l'accélération des transformations technologiques et organisationnelles. Loin de se limiter à un simple mécanisme de transmission des savoirs des seniors vers les juniors, ce processus apparaît désormais comme une dynamique complexe, interactive et évolutive.

L'analyse menée dans ce chapitre met en évidence que l'efficacité du transfert repose avant tout sur une reconnaissance de la complémentarité des générations. Les seniors apportent une richesse expérientielle, une compréhension fine des contextes organisationnels et une mémoire collective, tandis que les juniors contribuent par leur maîtrise des outils numériques, leur capacité d'innovation et leur adaptabilité. Cette interdépendance justifie pleinement l'adoption d'une approche bidirectionnelle du transfert des connaissances.

Par ailleurs, la réussite de ce processus nécessite la mobilisation d'outils structurants tels que la cartographie des connaissances, l'analyse des pyramides des âges ou encore l'identification des dyades intergénérationnelles. Ces dispositifs permettent d'anticiper les risques de perte de savoirs critiques et d'organiser de manière cohérente les flux de connaissances au sein de l'entreprise.

En outre, la diversité des pratiques identifiées allant des interactions humaines (mentorat, communautés de pratique) aux mécanismes de formalisation (bases de données, retours d'expérience), en passant par des approches hybrides (coaching, storytelling) souligne l'importance d'une stratégie intégrée de gestion des connaissances. Celle-ci doit être soutenue par un management engagé, une culture organisationnelle fondée sur la confiance et une utilisation adaptée des technologies de l'information.

Enfin, l'intégration d'indicateurs de performance permet de mesurer l'impact réel des dispositifs mis en place et d'inscrire le transfert intergénérationnel dans une logique d'amélioration continue. Ainsi, au-delà de la préservation des savoirs, ce processus constitue un véritable levier de création de valeur, favorisant l'innovation, la cohésion organisationnelle et la compétitivité durable.

4 Chapitre IV :

L’étude empirique sur l’impact de la diversité des âges sur le transfert des connaissances : cas l’Entreprise Nationale De Forage (ENAFOR)

Introduction :

La diversité des âges peut affecter les comportements des employés au travail, et ces influences ne doivent pas être écartées. Étant donné que les comportements sont influencés par les attitudes, il est essentiel d'examiner l'impact potentiel de la diversité des âges sur le transfert intergénérationnel dans les organisations dotées d'une main-d'œuvre multi-générationnelle diversifiée.

Dans ce chapitre, nous présentons l'étude empirique réalisée dans le cadre de cette recherche au sein d'ENAFOR. Le choix de cette organisation s'explique par la spécificité du secteur pétrolier, qui se caractérise généralement par une forte diversité générationnelle. En effet, ces entreprises regroupent souvent à la fois des employés jeunes, notamment issus de la génération Y, et des collaborateurs plus expérimentés appartenant aux générations X ou baby-boomers, disposant d'une expertise technique et d'un savoir-faire approfondis.

Dans ce contexte, l'analyse de cette coexistence générationnelle apparaît particulièrement pertinente pour étudier les dynamiques de transfert intergénérationnel des connaissances.

Ce chapitre se décompose en deux sections :

Section 1 : Présentation de l'entreprise.

Section 2 : Présentation et analyse des résultats et recommandations

4.1 Section 1 : Présentation de l'entreprise.

L'Entreprise Nationale de Forage (ENAFOR), une société par actions avec un capital social de cinquante milliards (50 000 000 000) de dinars, est entièrement détenue par la société Holding Services Para-Pétroliers de SONATRACH. Située à son siège dans la Zone Industrielle de Bir Messaoud, Hassi Messaoud, Wilaya de Ouargla, ENAFOR occupe une position stratégique dans l'industrie pétrolière algérienne. L'entreprise est spécialisée dans les opérations de forage et contribue significativement au développement des ressources énergétiques du pays.

1 Historique :

En 1966, ENAFOR est créée sous la dénomination «ALFOR » dans le cadre Plan de Développement de SONATRACH en tant que joint-venture entre SONATRACH (51% des parts) et la SEDCO USA (South Eastern Drilling Company Dallas) (49% des parts).

En 1981, SONATRACH met fin à son partenariat avec la SEDCO par la mise en place, le 1er Janvier 1982, de I 'Entreprise National de Forage par arrêté Ministériel du 31 décembre 1981 portant date d'effet de substitution d'ENAFOR à SONATRACH dans une partie de ses compétences.

En 1989, ENAFOR devient une entreprise autonome sous la forme d'une SPA, dont le capital social de 20 000 000,00 DA, est détenu par le Fond Mines à 40%, le Fond Chimie/Pétrochimie/Pharmacie à 30% et le Fond Agro-alimentaire à 30%.

SONATRACH, par le biais de la Holding SSP (Société de Services Pétroliers), devient en 1998, l'actionnaire principal d'ENAFOR avec 51% des parts à son actif. Les 49% sont détenus par la Holding RGT (Réalisation des Grands Travaux).

L'année 2005 marque l'intégration d'ENAFOR au Groupe SONATRACH qui devient dès lors 100%filiale de SONATRACH.

2 Les activités :

a Activités de réalisations:

Forage (Développement, exploration)

Work-Over (Reprise d'exploitation et d'entretien des puits producteurs d'hydrocarbures).

b Le parc appareils de Forage et de Work-Over:

ENAFOR dispose de 51 appareils de Forage de type super lourd, lourd et moyen.

c Activités de supports:

Transport, principalement le démontage, le transport et le montage (DTM) des appareils de forage et de Work-Over.

Maintenance (Rénovation, révision et maintenance) des appareils et équipements pétroliers.

Hébergement et restauration

Approvisionnements et gestion des stocks (Pour la prise en charge des besoins en pièce de rechange).

d La maintenance pétrolière:

ENAFOR dispose d'installations et de moyens humains hautement qualifiés pour assurer :

La Maintenance des équipements de Forage.

Le Revamping (Reconstruction et rénovation approfondie)

La mise à niveau de ses installations de Forage et de Work-Over conformément aux normes internationales grâce à un personnel spécialisé dans les domaines suivants:

La mécanique de Forage

L'électricité de Forage.

La fabrication mécanique.

La construction Métallique.

e Le transport et déménagement des chantiers:

Les besoins logistiques de I 'Entreprise sont assurés par ses propres moyens pour les nécessités suivantes :

- DTM des appareils (Démontage, Transport et Montage des appareils de Forage).
- Transport de carburant.
- Transport du matériel des chantiers.
- Approvisionnement des chantiers en nourritures.
- Approvisionnement des chantiers en pièces de rechange (Consommables).
- Transport du personnel et des équipes d'intervention rapide.

f L'hôtellerie et les moyens communs:

Pour la prise en charge de son personnel en matière d'hébergement et de restauration, ENAFOR dispose d'infrastructures et d'équipements dotés de toutes les commodités nécessaires au bien-être de ses travailleurs résidant sur les bases de vie et sur les chantiers

mobiles durant leur séjour (Salles de restaurations, foyers équipés des moyens de détente et repos, salle de sport équipée d'un matériel sportif).

Les services de restauration sont assurés soit par les moyens propres de I 'Entreprise, soit par voie de sous-traitance en «Full Catering » auprès de sociétés spécialisées dans ce domaine pour assurer des services tels que le transport du personnel, le transport aérien, le gardiennage, l'entretien des infrastructures et des espaces verts.

g Certification Qualité, Santé, Sécurité et Environnement (Q.H.S.E) :

Pour se conformer aux standards internationaux dans ses activités, ENAFOR procède continuellement à la mise à niveau de son Système de Management Intégré SMI/QHSE à travers des audits de certification selon les normes ISO 9001-2015 (Qualité), ISO 14001-2015 (Environnement) et ISO 45001-2018 (Santé et Sécurité).

3 La politique d'ENAFOR vise ainsi:

L'amélioration de la qualité des services fournis.

L'amélioration de la qualité de vie au travail et la préservation de la santé et la sécurité des travailleurs à travers la promotion de la qualité de vie au travail en veillant au bien-être physique, mental et social des travailleurs, la prévention des risques, la sensibilisation sur les sujets ayant trait à la santé et le développement.

La préservation de l'environnement à travers l'optimisation de l'utilisation des ressources naturelles non renouvelables: consommation en eau, consommation de l'énergie, la gestion des déchets conformément à la réglementation en vigueur et la promotion de l'utilisation de l'énergie renouvelable.

4 Vision, Mission et Valeurs de l'entreprise :

a Vision

Constituer la référence professionnelle en forage et en Work- Over en Algérie.

Devenir une Société de Services Pétroliers de Dimension Internationale

b Missions

Participe activement à l'effort déployé par le Groupe SONATRACH pour la reconstitution des réserves hydrocarbures et énergétiques.

Accompagne le Groupe SONATRACH dans le cadre de son programme de développement national et international.

c Valeurs

Le Professionnalisme et la Compétitivité.

Le Respect des engagements pris.

L'esprit d'équipe et la transparence.

La reconnaissance du mérite.

5 L'organisation de l'entreprise:

Le schéma directeur d'organisation de la macrostructure de l'ENAFORE (voir annexe1), Spa s'articule autour des structures suivantes :

La Direction Générale.

Les Structures Centrales.

Les Branches.

a La Direction Générale :

Comprend le Président Directeur Général (PDG), assisté pour l'exercice de ses missions par :

Le Comité Exécutif de l'Entreprise (COMEX).

Le Comité d'Éthique, responsable du respect du code d'Éthique et du renforcement des pratiques éthiques au sein de l'Entreprise.

Sont par ailleurs directement rattachés à la Direction Générale :

La Direction de l'Audit Interne.

Le Département de la Communication.

La Sûreté Interne de l'Entreprise.

Les conseillers et assistants du PDG.

.

b Les structures centrales se composent de :

- La Direction Planification et Contrôle de Gestion (DPCG).
- La Direction Qualité, Santé, Sécurité et Environnement (DQSE).
- La Direction Engineering et Recherche & Développement (DERD).
- La Direction Business Development (DBDV).
- La Direction Juridique (DJUR).

c La Branche des Opérations :

La Branche des Opérations, placée sous l'autorité du Directeur Général Adjoint chargé des opérations, regroupe l'ensemble des structures opérationnelles de l'entreprise. Elle comprend

La Direction Forage (DFOR),

La Direction Work-Over (DWOK), dédiée aux opérations de maintenance et de réhabilitation des puits,

La Direction Transport (DTRS),

Département de supervision de la maintenance des appareils de forage

Cette organisation vise à garantir l'efficacité opérationnelle, la coordination des activités terrain et l'optimisation des performances globales de l'entreprise.

d La Branche Logistique :

La Branche Logistique, placée sous l'autorité du Directeur Général Adjoint chargé de la logistique, regroupe l'ensemble des structures assurant le soutien opérationnel de l'entreprise. Elle comprend :

La Direction Maintenance des Equipements Pétroliers (DMEP)

La Direction Tubulaire, Equipements de Sécurité puits et Revamping (DTSR)

La Direction Hôtellerie et Entretien des infrastructures (DHEI)

La Direction Approvisionnements et Gestion des Stocks (DAGS)

Le Département intégration Nationale.

e La Branche Administration et Finances : placée sous l'autorité du ' Directeur Général Adjoint Administration et Finances, est composée des Structures suivantes :

La Direction Ressources Humaines (DRHU).

La Direction Finances et Comptabilité (DFIN).

La Direction Digitalisation et systèmes d'information (DDSI).

La Direction Administration Générale (DAGE).

La Direction ENAFOR Drilling School (DEDS).

6 Ressource humaine :

a Effectif global :

Lors de l'étude, l'entreprise emploie un effectif total de 7471 salariés actifs, comprenant 82% des employés en contrats à durée indéterminée, 17% des employés en contrats à durée déterminée, ainsi que 1% en cas de formation .cette répartition indique une forte stabilité de l'emploi au sein de l'entreprise.

Tableau.9: Répartition des employés selon le type de contrat.

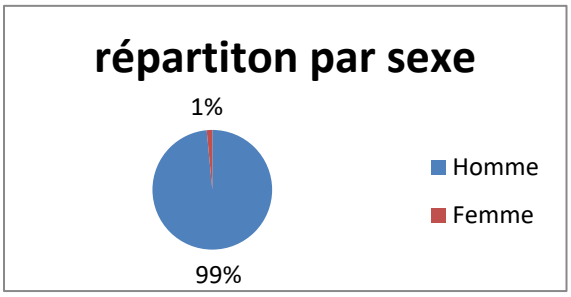
Type de contrat	Nombre de salarié	Pourcentage
CDI	6150	82%
CDD	1246	17%
Formation	75	1%
Total	7471	100%

Source : Réalisé par l'étudiante à partir des données internes de l'organisation à l'aide d'Excel.

b Sexe :

99 % des employés d'ENAFOR sont des hommes et seulement 1 % de femmes, ce qui révèle un manque de diversité en matière de genre. Cette situation s'explique principalement par la nature de l'activité de l'entreprise, centrée sur le forage pétrolier, un secteur traditionnellement masculin et exigeant physiquement.

Figure 7: La répartition des employées selon le sexe.



Source : Réalisé par l'étudiante à partir des données internes de l'organisation à l'aide d'Excel.

c L'analyse de la pyramide des âges

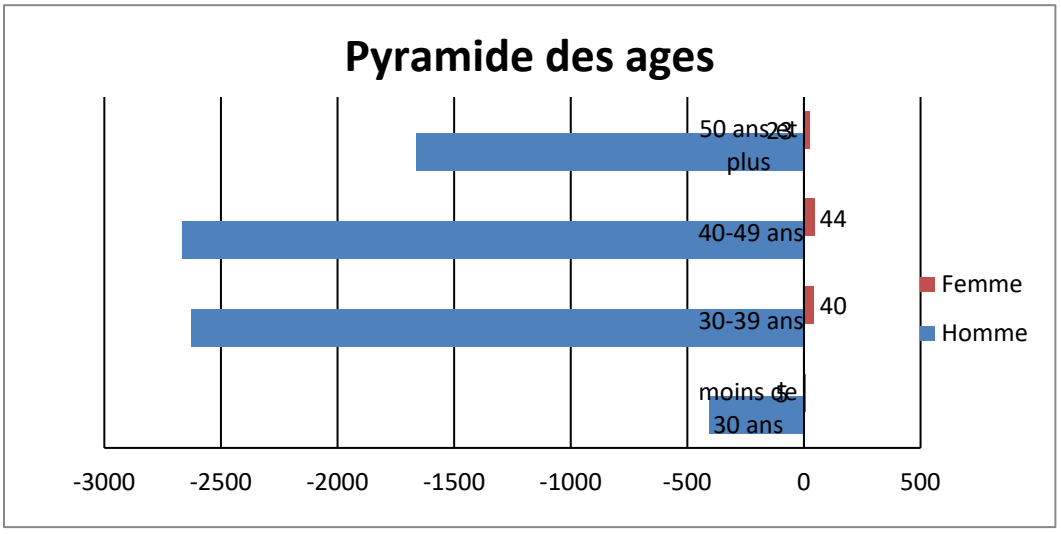
L'âge représente un facteur crucial dans l'élaboration du profil des employés d'une société, puisqu'il donne une idée de sa structure démographique et de ses mouvements internes. Effectivement, l'examen de ce paramètre permet une meilleure compréhension de la distribution des ressources humaines à travers les différentes étapes de la carrière professionnelle.

La répartition constatée révèle une importante concentration des individus dans les groupes d'âge intermédiaires, en particulier entre 30 et 49 ans. Plus spécifiquement, les tranches d'âge de 30 à 39 ans et de 40 à 49 ans se distinguent par un taux de représentation élevé, illustrant une population principalement composée d'individus en activité professionnelle. Cette disposition dénote un équilibre certain entre expérience et dynamisme, susceptible d'encourager tant la performance que la stabilité organisationnelle.

Toutefois, la présence des individus de moins de 30 ans est très faible, ce qui indique un faible renouvellement des effectifs. À long terme, cela pourrait présenter des défis concernant le renouvellement générationnel et la durabilité des compétences au sein de l'entreprise. De plus, le groupe des personnes de 50 ans et plus montre un effectif moyen, soulignant la présence relativement faible d'individus en fin de carrière, qui pourraient avoir une influence significative dans la diffusion des connaissances et des aptitudes.

Par conséquent, la structure générale de la population analysée se distingue par une base plutôt étroite et une expansion au niveau des classes d'âge intermédiaires, ce qui correspond à une population considérée comme mature. Une telle démarche met en lumière la nécessité d'adopter des stratégies de gestion des ressources humaines appropriées, en particulier concernant la formation continue, l'évolution professionnelle, le transfert de compétences entre générations et la planification stratégique du personnel.

Figure 8: La pyramide des âges



Source : Réalisé par l'étudiante à partir des données internes de l'organisation à l'aide d'Excel.

Cette pyramide des âges nous a confirmé que le choix du terrain d'étude est pertinent pour examiner l'impact de la diversité des âges sur le transfert des connaissances.

4.2 Section 2 : Présentation et analyse des résultats et recommandations

Notre étude a pour objectif de déterminer l'impact de la diversité des âges sur le transfert des connaissances au sein de l'entreprise ENAFOR. Afin de répondre à notre question centrale, on a utilisé la méthode descriptive et analytique. Dans ce contexte, nous présentons notre échantillon, la méthode utilisée pour collecter les données, et l'analyse des résultats en utilisant le logiciel Spss v25 et Smart PLS, et enfin l'interprétation des résultats de la recherche et les recommandations.

1 La collecte des données :

Dans le cadre de cette étude, le questionnaire joue un rôle crucial en tant qu'instrument primaire de recueil des informations. C'est une technique privilégiée dans le domaine des sciences de gestion, qui permet de collecter des données normalisées auprès d'un grand nombre de participants. L'utilisation de cet outil est motivée par sa capacité à générer des données quantitatives précises, indispensables pour l'examen des liens entre les variables analysées.

De plus, le questionnaire a l'avantage d'assurer une exactitude des réponses, ce qui favorise leur analyse statistique et permet de détecter des tendances globales, des corrélations notables ainsi que des liens d'influence entre les variables. Cette méthode est particulièrement appropriée pour l'objectif de l'étude, qui vise à mesurer les attitudes et les perceptions des personnes dans un cadre organisationnel.

De plus, l'usage d'une échelle de Likert offre la possibilité d'évaluer précisément le niveau d'accord des participants par rapport aux diverses propositions avancées. Cette méthode aide à augmenter l'exactitude des résultats et à consolider la fiabilité de l'analyse.

En résumé, l'utilisation du questionnaire se révèle à la fois essentielle et judicieuse pour réaliser les buts de cette recherche. Il fournit une base de données organisée et utilisable, donnant un aperçu détaillé du rôle de la diversité des âges dans le transfert intergénérationnel des savoirs au sein d'ENAFOR.

a La structure du questionnaire :

Le questionnaire utilisé dans cette étude, présenté en **annexe 2**, est composé de 45 questions et subdivisé en deux parties.

La première partie est consacrée aux variables sociodémographiques, incluant l'âge, le genre et l'ancienneté. Elle permet de dresser le profil des répondants et d'analyser l'influence de ces caractéristiques sur le phénomène étudié. La deuxième partie qui concerne les variables

de nos hypothèses. On a utilisé 43 questions sur échelle de Likert à cinq niveaux. Elle examine plusieurs dimensions en lien avec le modèle de recherche, notamment la diversité des âges, le transfert des connaissances, les pratiques de management intergénérationnelles, la culture organisationnelle, les technologies de l'information et de la communication, la nature des connaissances et les profils des interactions entre générations. Il permet également d'évaluer les effets de ces variables sur les retombées organisationnelles, à travers la capacité dynamique, la fidélisation des collaborateurs et la pérennité des connaissances.

Le questionnaire a été administré auprès des employés de l'ENAFOR. Il a été diffusé en ligne via la plateforme Google Forms auprès de l'ensemble des employés de l'entreprise. Au total, 320 réponses exploitables ont été recueillies et constituent l'échantillon de l'étude. La période de collecte des données s'est étalée sur une durée de 15 jours.

2 Validation des Hypothèses par SPSS V25 et SMART PLS dans Notre Étude :

Dans le cadre de notre étude, nous prévoyons d'utiliser deux outils d'analyse statistique majeurs : le logiciel SPSS V25 et le SMART PLS. Ces outils nous permettront de vérifier nos hypothèses en sélectionnant les caractéristiques descriptives des données collectées.

a Analyses préliminaires avec SPSS :

Avant de procéder à la modélisation structurelle, une série d'analyses préliminaires a été réalisée à l'aide du logiciel SPSS afin de garantir la qualité et la fiabilité des données collectées.

Dans un premier temps, une étape de nettoyage des données a été effectuée. Celle-ci a consiste à identifier et traiter les valeurs manquantes, à détecter d'éventuelles valeurs aberrantes (outliers) et à vérifier la cohérence globale des réponses.

Ensuite, une analyse descriptive a été menée afin de caractériser l'échantillon et d'examiner la distribution des variables. Cette étape a permis de calculer les moyennes, les écarts-types ainsi que les indices de normalité (asymétrie et aplatissement).

Par la suite, la fiabilité interne des échelles de mesure a été évaluée à l'aide du coefficient alpha de Cronbach. Un seuil de 0,7 a été retenu comme indicateur de cohérence interne acceptable, conformément aux recommandations de la littérature.

b Modélisation avec SmartPLS :

Afin de tester les relations hypothétiques du modèle conceptuel, la méthode des équations structurelles basée sur la variance (PLS-SEM) a été mobilisée à l'aide du logiciel SmartPLS.

Le recours à cette approche méthodologique se justifie par plusieurs éléments. D'une part, la complexité du modèle étudié, qui intègre simultanément plusieurs variables explicatives, médiatrices et modératrices, rend l'utilisation des méthodes traditionnelles moins adaptée.

D'autre part, la présence de relations de médiation multiples nécessite une approche capable d'estimer efficacement les effets indirects, ce que permet le PLS-SEM via des techniques de rééchantillonnage telles que le bootstrapping.

Enfin, l'intégration de variables modératrices dans le modèle renforce la pertinence de cette méthode, qui permet de tester des effets d'interaction de manière robuste, même en présence de structures de données complexes.

Ainsi, le choix du PLS-SEM s'inscrit dans une logique à la fois prédictive et explicative, particulièrement adaptée aux recherches en sciences de gestion mobilisant des modèles conceptuels étendus.

3 Description de l'échantillon :

Pour cette étude, un échantillonnage de convenance a été retenu. Les données ont été recueillies auprès des employés ayant accepté de répondre volontairement au questionnaire diffusé en ligne. Le questionnaire a été administré via la plateforme Google Forms à l'ensemble des employés de l'entreprise ENAFOR, dont l'effectif total s'élève à 7 471 employés.

Au total, 320 réponses exploitables ont été recueillies et retenues pour l'analyse, constituant ainsi l'échantillon de l'étude.

Le taux de participation de l'étude est calculé comme suit :

Taux de participation = (320/7471) ×100=4.28%

Ainsi, les répondants représentent environ 4,28 % de la population totale de l'entreprise.

L'analyse descriptive de l'échantillon a été réalisée à l'aide du logiciel SPSS version 25 afin de décrire les caractéristiques sociodémographiques des répondants selon plusieurs variables telles que le sexe, l'âge et l'ancienneté.

a Répartition selon le genre :

Tableau.10: répartition d l'échantillon selon le genre

Genre	**Fréquence**	**Pourcentage**
Homme	210	65,6 %

Femme	110	34,4 %
Total	**320**	**100 %**

Source : élaboré par l'étudiante selon les résultats de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS V.25

Les résultats relatifs à la répartition des répondants selon le genre révèlent une prédominance masculine marquée au sein de l'échantillon. En effet, les hommes représentent 65.6 % des participants, tandis que les femmes ne constituent que 34,4 %.(Voir annexe 4)

Cette distribution peut s'expliquer par la nature du secteur d'activité de l'entreprise ENAFOR, souvent caractérisé par une forte présence masculine.

b Répartition selon l'âge :

Tableau.11: répartition de l'échantillon selon l'âge.

Tranche d'âge	Fréquence	Pourcentage
Moins de 30 ans	51	15,9 %
30 – 39 ans	97	30,3 %
40 – 49 ans	101	31,6 %
50 ans et plus	71	22.2%
Total	320	100 %

Source : élaboré par l'étudiante selon les résultats de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS V.25.

L'analyse de la répartition des répondants selon l'âge montre que la catégorie la plus représentée est celle des 40–49 ans, avec 31,6 %, suivie de la tranche des 30–39 ans (30,3 %). Viennent ensuite les 50 ans et plus (22,2 %), tandis que les moins de 30 ans constituent la proportion la plus faible avec 15,9 % de l'échantillon.

Ces résultats indiquent que l'échantillon est principalement composé d'individus d'âge moyen à avancé, ce qui est cohérent avec le contexte de l'étude. Cette structure est

particulièrement pertinente dans le cadre du transfert des connaissances, dans la mesure où ces catégories d'âge disposent généralement d'une expérience professionnelle plus riche et d'un capital de savoirs plus développé, favorisant ainsi les dynamiques de partage et de transmission au sein de l'organisation.

c Répartition selon l'ancienneté :

Tableau.12: répartition des employés selon l'ancienneté

Ancienneté	**Fréquence**	**Pourcentage**
Moins de 5 ans	66	20,6 %
5 – 10 ans	73	22,8 %
10 – 15 ans	62	19,4 %
Plus de 15 ans	119	37,2 %
Total	**320**	**100 %**

Source : élaboré par l'étudiante selon les résultats de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS V.25

L'analyse de l'ancienneté des répondants montre une dominance des employés fortement expérimentés au sein de l'échantillon. En effet, la catégorie des individus ayant plus de 15 ans d'ancienneté représente la proportion la plus élevée avec 37,2 %, ce qui traduit un capital d'expérience important au sein de l'entreprise.

Cette catégorie est suivie par les employés ayant une ancienneté comprise entre 5 et 10 ans (22,8 %), puis ceux ayant entre 10 et 15 ans (19,4 %). En revanche, les employés ayant moins de 5 ans d'expérience constituent 20,6 % de l'échantillon, ce qui reste une proportion non négligeable mais inférieure à celle des catégories les plus expérimentées. (Voir annexe 5)

Ces résultats indiquent que l'échantillon est globalement composé d'employés expérimentés, ce qui renforce la pertinence de l'étude du transfert des connaissances, dans la mesure où ces profils jouent un rôle central dans la capitalisation et la transmission des savoirs organisationnels.

4 Présentation du modèle d'étude :

Le modèle conceptuel de cette recherche vise à analyser l'impact de la diversité des âges sur le transfert des connaissances au sein de l'entreprise ENAFOR.

Le modèle conceptuel de cette recherche s'articule autour de plusieurs types de variables, structurées comme suit :

Variable dépendante principale :

Le transfert des connaissances (TC)

Variable indépendante :

La diversité des âges (DG)

Variables médiatrices :

- Les technologies de l'information et de la communication (TIC).
- Les pratiques de management intergénérationnelles (PMI).
- La culture organisationnelle (CO).

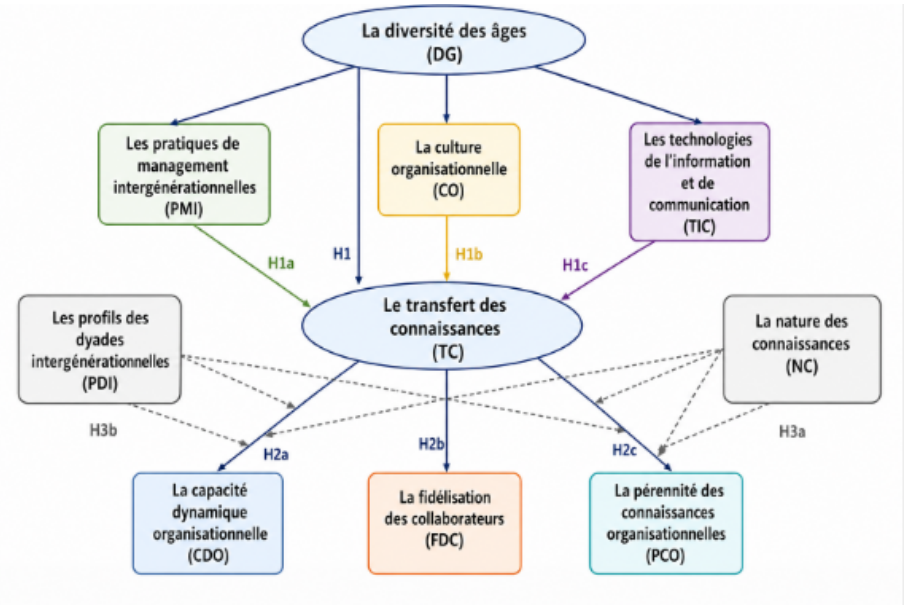
Variables modératrices :

- Les profils des dyades intergénérationnelles (PDI).
- La nature des connaissances (NC).

Variables des retombées organisationnelles (outputs) :

- La capacité dynamique organisationnelle (CDO).
- La fidélisation des collaborateurs (FDC).
- La pérennité des connaissances organisationnelles (PCO).

Figure 9:le modèle conceptuelle



Source : élaboré par l'étudiante

Le modèle conceptuel proposé postule que la diversité des âges favorise le transfert des connaissances, directement et indirectement, à travers les pratiques de management intergénérationnelles, la culture organisationnelle et les technologies de l'information et de la communication. Conformément à l'objectif principal de cette recherche, le transfert des connaissances occupe une position centrale en tant que variable dépendante principale du modèle conceptuel. L'étude vise ainsi à analyser dans quelle mesure la diversité des âges contribue au développement du transfert des connaissances au sein de l'organisation, aussi bien de manière directe qu'à travers différents mécanismes organisationnels.

Par ailleurs, la capacité dynamique organisationnelle, la fidélisation des collaborateurs et la pérennité des connaissances organisationnelles sont intégrées comme des retombées organisationnelles afin d'évaluer les retombées potentielles du transfert intergénérationnel des connaissances sur l'organisation. Les résultats organisationnels observés permettent ainsi d'apprécier l'importance stratégique du transfert des connaissances dans la création de valeur organisationnelle.

Enfin, les profils des dyades intergénérationnelles et la nature des connaissances sont considérés comme des variables modératrices susceptibles d'influencer l'intensité et l'efficacité du processus de transfert des connaissances ainsi que ses retombées organisationnelles.

5 Analyse descriptive et test de normalité des variables :

L'analyse descriptive a été réalisée afin d'examiner les caractéristiques générales des variables étudiées, notamment leur tendance centrale, leur dispersion ainsi que leur distribution :

a Analyse des tendances centrales et de dispersion :

Tableau.13: Statistiques descriptives des variables de l'étude.

Dimension	Nombre d'items	Moyenne globale	Écart-type moyen
Diversité générationnelle (DG)	4	3,54	0,740
Transfert des connaissances (Tc)	4	3,55	0,751
Pratiques de	5	3,44	0,806

management intergénérationnelles (PMI)			
Culture organisationnelle (CO)	5	3,50	0,751
Technologies de l'information et de communication (TIC)	5	3,73	0,850
Nature des connaissances (NC)	4	3,60	0,803
Les profils des dyades intergénérationnelles (PDI)	4	3,63	0,841
Capacité dynamique organisationnelle (CDO)	4	3,88	0,911
Fidélisation des collaborateurs (FDC)	4	3,71	0,896
Pérennité des connaissances organisationnelle (PCO)	3	4.01	0,925

Source : élaboré par l'étudiante selon les résultats de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS V.25

L'interprétation :

L'analyse des statistiques descriptives des dimensions met en évidence que l'ensemble des variables présente des moyennes supérieures à la moyenne théorique de l'échelle de Likert (3), traduisant ainsi une perception globalement positive des répondants à l'égard des différents construits étudiés.(Voir annexe 6)

La pérennité des connaissances organisationnelles (M = 4,01 ; σ = 0,925) enregistre la moyenne la plus élevée, ce qui reflète une capacité satisfaisante de l'organisation à conserver, capitaliser et pérenniser les connaissances. Cette dimension représente ainsi l'aboutissement du processus de transfert des savoirs.

Elle est suivie par la capacité dynamique organisationnelle (M = 3,88 ; σ = 0.911), traduisant une aptitude notable de l'entreprise à s'adapter et à reconfigurer ses ressources. Dans le cadre du modèle conceptuel, cette dimension est considérée comme une conséquence du transfert intergénérationnel des connaissances, dans la mesure où un partage efficace des savoirs entre les différentes générations contribue à renforcer l'apprentissage organisationnel et l'adaptation aux évolutions de l'environnement.

Par ailleurs, les technologies de l'information et de la communication (M = 3,73 ; σ = 0,850) apparaissent comme un facteur facilitateur du transfert des connaissances, en améliorant leur diffusion, leur accessibilité et leur circulation au sein de l'organisation. Dans la même perspective, la fidélisation des collaborateurs (M = 3,71 ; σ = 0,896) est appréhendée comme une conséquence de ce transfert, dans la mesure où un environnement favorable au partage des savoirs renforce l'engagement des employés et leur sentiment d'appartenance.

Par ailleurs, les profils des dyades intergénérationnelles (M = 3,63 ; σ = 0,841) ainsi que la nature des connaissances (M = 3,60 ; σ = 0,803) révèlent une perception favorable des interactions entre générations et des connaissances échangées. Cela montre que les échanges intergénérationnels existent et que les savoirs partagés sont relativement diversifiés et utiles.

La variable centrale du modèle, à savoir le transfert des connaissances, affiche une moyenne de 3,55 et un écart-type de 0,751, indiquant un niveau modérément élevé de pratiques de transfert des connaissances. Cela signifie que les mécanismes de partage des savoirs sont présents dans l'organisation, bien qu'ils puissent encore être améliorés.

Concernant la diversité des âges (DG), la moyenne de 3,54 (σ = 0,740) met en évidence la coexistence de plusieurs générations au sein de l'organisation. Cette diversité constitue une richesse potentielle susceptible de favoriser l'apprentissage mutuel et le partage des expériences.

La culture organisationnelle présente une moyenne de 3,50 avec un écart-type de 0,751, traduisant une culture relativement favorable au partage des connaissances et à la

collaboration entre les collaborateurs, sans toutefois représenter un levier pleinement développé.

En revanche, les pratiques de management intergénérationnelles (PMI) enregistrent la moyenne la plus faible (M = 3,44 ; σ = 0,806). Bien que cette valeur demeure supérieure à la moyenne théorique, elle indique que les pratiques managériales destinées à valoriser la coopération entre générations restent insuffisamment développées comparativement aux autres dimensions. Cette variable apparaît donc comme un point d'amélioration important pour renforcer l'efficacité du transfert des connaissances.

Concernant la dispersion des réponses, les écarts-types varient entre 0,740 et 0,925, ce qui traduit une variabilité modérée des perceptions des répondants et une relative homogénéité des réponses.

Globalement, les résultats montrent que l'environnement organisationnel est relativement favorable au transfert des connaissances intergénérationnelles. Toutefois, certaines dimensions, notamment les pratiques de management intergénérationnelles, nécessitent davantage d'attention afin d'optimiser les interactions entre générations et de renforcer la pérennisation des connaissances organisationnelles.

b Analyse de la normalité des variables (Skewness et Kurtosis) :

Tableau.14 : Analyse de la normalité des variables à l'aide des coefficients de Skewness et de Kurtosis.

Variable	Skewness	Kurtosis	Interprétation
DG	-0,733	0,963	Asymétrie modérée à gauche, distribution modérément leptokurtique.
TC	-0,705	1,110	Asymétrie modérée à gauche, distribution relativement concentrée.
PMI	-0,546	0,341	Légère asymétrie à gauche, distribution proche de la normale.
CO	-0,507	0,691	Légère asymétrie à gauche, distribution légèrement leptokurtique
TIC	-0,762	0,779	Asymétrie modérée à gauche, distribution modérément

			leptokurtique.
NC	-0,736	0,876	Asymétrie modérée à gauche, distribution modérément leptokurtique.
PDI	-0,596	0,419	Légère asymétrie à gauche, distribution proche de la normale.
CDO	-1,202	1,863	Asymétrie forte à gauche, distribution fortement concentrée.
FDC	-0,782	0,322	Asymétrie modérée à gauche, distribution proche de la normale.
PCO	-1,237	1,533	Asymétrie forte à gauche, distribution relativement concentrée.

Source: élaboré par l'étudiante selon les résultats de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS V.25

Interprétation :

Le tableau ci-dessus présente les coefficients de skewness (asymétrie) et de kurtosis (aplatissement) des différentes variables étudiées afin d'évaluer la normalité des distributions des données. (Voir annexe 6)

Les résultats montrent que l'ensemble des coefficients de skewness sont négatifs et varient entre -1,237 et -0,507. Cette situation traduit une asymétrie vers la gauche, ce qui signifie que les réponses des participants sont principalement concentrées sur les valeurs élevées de l'échelle de Likert. Autrement dit, les répondants expriment globalement des perceptions positives concernant les dimensions étudiées.

Les variables pérennité des connaissances organisationnelles (Skewness = -1,237) et capacité dynamique organisationnelle (Skewness = -1,202) présentent les asymétries les plus marquées. Cela indique que les répondants ont majoritairement attribué des notes élevées à ces dimensions, traduisant une perception favorable de la capacité de l'organisation à préserver les connaissances et à s'adapter aux changements.

À l'inverse, la culture organisationnelle avec une skewness de -0,507 ainsi que les pratiques de management intergénérationnelles (-0,546) présentent des distributions plus proches de l'asymétrie, ce qui signifie que les réponses sont plus équilibrées autour de la moyenne.

Concernant les coefficients de kurtosis, les valeurs observées varient entre 0,322 et 1,863. Elles traduisent des distributions légèrement à modérément leptokurtiques, indiquant une concentration relativement élevée des réponses autour des valeurs centrales. Bien que le kurtosis positif soit associé à une probabilité théorique plus élevée de valeurs extrêmes, les niveaux observés restent modérés et compatibles avec une distribution approximativement normale.

La variable capacité dynamique organisationnelle affiche la kurtosis la plus élevée (1,863), suivie de la pérennité des connaissances organisationnelles (1,533) et du transfert des connaissances (1,110). Cela montre une forte concentration des réponses autour des valeurs centrales pour ces dimensions.

En revanche, les variables telles que la fidélisation des collaborateurs (0,322) et les pratiques de management intergénérationnelles (0,341) présentent des distributions plus proches d'une distribution normale.

Selon les seuils méthodologiques généralement admis, une distribution est considérée comme acceptablement normale lorsque les coefficients de skewness se situent entre -2 et +2, et les coefficients de kurtosis entre -3 et +3.

Ainsi, l'ensemble des variables respecte les conditions de normalité statistique. Les données peuvent donc être considérées comme approximativement normales, ce qui justifie l'utilisation des méthodes statistiques paramétriques dans cette étude et renforce la validité ainsi que la fiabilité des analyses empiriques réalisées.

c Analyse de la fiabilité des échelles de mesure :

Afin d'évaluer la qualité des instruments de mesure mobilisés dans cette recherche, une analyse de la fiabilité interne a été réalisée à l'aide du coefficient alpha de Cronbach, en utilisant le logiciel SPSS (version 25).

Le coefficient alpha de Cronbach constitue un indicateur essentiel pour évaluer la cohérence interne des échelles de mesure. Selon la littérature méthodologique, sa valeur doit, de préférence, être supérieure à 0,6 afin de garantir un niveau minimal de fiabilité.

Toutefois, une valeur supérieure à 0,7 est généralement considérée comme acceptable, tandis que des niveaux plus élevés traduisent une meilleure homogénéité des items. Néanmoins, un coefficient alpha trop élevé, notamment supérieur à 0,95, peut indiquer une redondance excessive entre les items, suggérant que certaines questions mesurent quasiment la même chose et pourraient être supprimées sans perte significative d'information.

Dans ce cadre, l'interprétation du coefficient alpha de Cronbach peut être synthétisée comme suit :

Tableau.15: Seuils d'interprétation de l'Alpha de Cronbach.

Alpha de Cronbach	Interprétation
> 0,9	Excellent
> 0,8	Bon
> 0,7	Acceptable
> 0,6	Moyennement acceptable
> 0,5	Mauvais
< 0,5	Inacceptable

Source :(numiqo Team, 2026)

L'interprétation des résultats de la fiabilité :

L'analyse de la fiabilité a été approfondie au niveau des items composant chaque dimension, en s'appuyant sur les corrélations item-total corrigées ainsi que sur l'évolution du coefficient alpha de Cronbach en cas de suppression des items. Cette démarche a permis d'identifier les éléments contribuant positivement ou négativement à la cohérence interne des échelles. (Voir annexe6)

Concernant la dimension diversité des âges (DG), les résultats montrent que l'item dg3 présente une corrélation corrigée très faible (r = 0,138), largement inférieure au seuil recommandé de 0,3, ce qui indique une contribution négative à la cohérence interne. De plus, la suppression de cet item permet d'améliorer sensiblement le coefficient alpha de Cronbach, qui passe de 0,617 à 0,732. Par conséquent, cet item a été supprimé afin d'améliorer la fiabilité globale de cette dimension.

Pour la dimension culture organisationnelle (CO)**,** l'item co5 affiche également une corrélation item-total corrigée faible (r = 0,167), inférieure au seuil recommandé. Par ailleurs, sa suppression entraîne une amélioration notable du coefficient alpha, qui passe de 0,717 à 0,794, ce qui confirme son effet négatif sur la cohérence interne de l'échelle. Ainsi, cet item a été supprimé afin de renforcer l'homogénéité de la dimension.

En ce qui concerne la dimension transfert des connaissances (TC)**,** l'ensemble des items présente des corrélations item-total corrigées supérieures au seuil minimal recommandé, variant entre 0,363 et 0,576. Bien que la suppression de l'item tc2 permette une légère amélioration du coefficient alpha (α = 0,709), sa corrélation corrigée demeure acceptable (r =

0,363). Par conséquent, cet item a été maintenu afin de préserver la validité conceptuelle de la dimension. Le coefficient alpha global obtenu ($\alpha = 0,697$) reste acceptable

Pour les autres dimensions, notamment les pratiques de management intergénérationnelles (PMI), les corrélations item-total corrigées sont comprises entre 0,485 et 0,646, indiquant une contribution satisfaisante de l'ensemble des items à la cohérence interne de l'échelle. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) présentent également des corrélations élevées, variant entre 0,602 et 0,735, traduisant une forte homogénéité des items. La dimension profils des dyades intergénérationnelles (PDI**)**, les corrélations item-total corrigées varient entre 0,558 et 0,655, traduisant une bonne cohérence des items avec leur construit respectif.

Concernant la nature des connaissances (NC), les corrélations item-total corrigées varient entre 0,537 et 0,635, confirmant la cohérence des items avec leur dimension. La capacité dynamique organisationnelle (CDO) affiche des corrélations particulièrement élevées, comprises entre 0,724 et 0,805, indiquant une excellente cohérence interne. De même, la fidélisation des collaborateurs (FDC) présente des corrélations variant entre 0,709 et 0,768, tandis que la pérennité des connaissances organisationnelles (PCO) affiche des corrélations comprises entre 0,727 et 0,778. Ces résultats confirment la forte contribution des items à la qualité des échelles de mesure.

Ainsi, cette analyse détaillée met en évidence une bonne qualité psychométrique globale des instruments de mesure retenus. Les suppressions des items dg3 et co5 ont permis d'améliorer significativement la cohérence interne des dimensions concernées, tout en maintenant la validité conceptuelle des construits étudiés. Globalement, les résultats confirment la pertinence et la fiabilité des échelles utilisées dans le cadre des analyses ultérieures.

Tableau.16: Items retenus pour chaque dimension du modèle de mesure

Dimension	**Items retenus**
DG	dg1, dg2, dg4
CO	co1, co2, co3, co4

Source: élaboré par l'étudiante selon les résultats de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS V.25

Tableau.17: Évaluation de la fiabilité interne des dimensions à l'aide de l'Alpha de Cronbach

Dimension	Alpha	Interprétation
DG	0,732	Acceptable
TC	0,697	Acceptable
PMI	0,788	Bon
CO	0,794	Bon
TIC	0,841	Très bon
NC	0,788	Bon
PDI	0,791	Bon
CDO	0,892	Très bon
FDC	0,874	Très bon
PCO	0,872	Très bon

Source: élaboré par l'étudiante selon les résultats de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS V.25

Interprétation :

L'analyse globale de la fiabilité des échelles de mesure, à travers le coefficient alpha de Cronbach, met en évidence un niveau de cohérence interne globalement satisfaisant pour l'ensemble des dimensions étudiées. (Voir annexe 7)

Les résultats montrent que plusieurs construits présentent des niveaux de fiabilité élevés. C'est notamment le cas de la capacité dynamique organisationnelle (CDO) avec un coefficient alpha de 0,892, des technologies de l'information et de la communication (TIC) (α = 0,841), de la fidélisation des collaborateurs (FDC) (α = 0,874) ainsi que de la pérennité des connaissances organisationnelles (PCO) (α = 0,872). Ces valeurs, supérieures au seuil de 0,80, traduisent une très bonne homogénéité des items et confirment la robustesse des instruments de mesure utilisés.

Par ailleurs, certaines dimensions présentent des niveaux de fiabilité jugés bons, notamment les pratiques de management intergénérationnelles (PMI) (α = 0,788), la culture organisationnelle (CO) après suppression de l'item co5 (α = 0,794), la nature des connaissances (NC) (α = 0,788) ainsi que les profils des dyades intergénérationnelles (PDI) (α = 0,791). Ces résultats indiquent une cohérence interne satisfaisante des items composant ces dimensions.

En ce qui concerne les dimensions diversité des âges (DG) et transfert des connaissances (TC), les coefficients alpha obtenus sont respectivement de 0,732 et 0,697. Bien que

légèrement inférieures aux seuils les plus exigeants, ces valeurs demeurent acceptables dans le cadre de cette étude particulièrement après ajustement des échelles par suppression des items problématiques.

Ainsi, malgré quelques variations entre les dimensions, l'ensemble des résultats confirme que les échelles de mesure présentent une fiabilité globale adéquate. Cela permet de valider leur utilisation dans les analyses ultérieures, notamment dans le cadre de la modélisation par les équations structurelles (PLS-SEM).

6 Analyse des données par la méthode PLS-SEM (SmartPLS) :

Dans le cadre de cette recherche, l'évaluation du modèle conceptuel a été réalisée à l'aide de la méthode des équations structurelles basée sur la variance (PLS-SEM), en mobilisant le logiciel SmartPLS. Cette approche méthodologique permet d'examiner simultanément le modèle de mesure, relatif à la qualité des instruments, ainsi que le modèle structurel, portant sur les relations entre les construits.

a Évaluation du modèle de mesure :

Tableau.18: Évaluation de la fiabilité et de la validité convergente du modèle de mesure.

Dimension	**Alpha de Cronbach**	**Fiabilité composite (CR)**	**AVE**	**Interprétation**
CDO	0,893	0,893	0,757	Excellente
CO	0,796	0,812	0,623	Bonne
DG	0,734	0,736	0,653	Acceptable
FDC	0,874	0,878	0,726	Très bonne
NC	0,789	0,806	0,611	Bonne
PCO	0,873	0,875	0,797	Très bonne
PDI	0,790	0,810	0,613	Acceptable
PMI	0,788	0,797	0,538	Acceptable
TC	0,701	0,779	0,523	Acceptable
TIC	0,842	0,844	0,613	Très bonne

Source: élaboré par l'étudiante selon les résultats de l'enquête en utilisant le Smart PLS

Interprétation :

Le tableau ci-dessus présente les résultats de l'évaluation de la fiabilité interne et de la validité convergente des construits du modèle de mesure à travers l'Alpha de Cronbach, la fiabilité composite (CR) et l'Average Variance Extracted (AVE).

Dans l'ensemble, les résultats obtenus confirment la qualité psychométrique des échelles de mesure utilisées. En effet, les coefficients Alpha de Cronbach et de fiabilité composite dépassent globalement le seuil recommandé de 0,70, tandis que les valeurs de l'AVE sont toutes supérieures au seuil minimal de 0,50, attestant ainsi d'une validité convergente satisfaisante.

La capacité dynamique organisationnelle (CDO) présente les indicateurs les plus élevés du modèle (α = 0,893 ; CR = 0,893 ; AVE = 0,757), traduisant une excellente cohérence interne et une forte capacité des indicateurs à représenter leur construit latent. Des niveaux élevés de fiabilité et de validité convergente sont également observés pour la fidélisation des collaborateurs (FDC) (α = 0,874 ; CR = 0,878 ; AVE = 0,726), la pérennité des connaissances organisationnelles (PCO) (α = 0,873 ; CR = 0,875 ; AVE = 0,797) ainsi que les technologies de l'information et de la communication (TIC) (α = 0,842 ; CR = 0,844 ; AVE = 0,613).

Les construits culture organisationnelle (CO), nature des connaissances (NC), profils des dyades intergénérationnelles (PDI) et pratiques de management intergénérationnelles (PMI) présentent également des niveaux satisfaisants de fiabilité interne et de validité convergente, avec des coefficients supérieurs aux seuils recommandés.

Concernant la diversité des âges (DG) (α = 0,734 ; CR = 0,736 ; AVE = 0,653) et le transfert des connaissances (TC) (α = 0,701 ; CR = 0,779 ; AVE = 0,523), les valeurs observées demeurent acceptables et conformes aux critères méthodologiques retenus. Bien que ces construits affichent des niveaux de fiabilité relativement plus modestes que les autres dimensions, ils respectent les seuils minimaux requis et peuvent être conservés dans le modèle.

Ainsi, l'ensemble des résultats confirme une fiabilité interne satisfaisante ainsi qu'une validité convergente adéquate pour tous les construits étudiés, permettant de valider le modèle de mesure et de poursuivre l'évaluation du modèle structurel.

.

b Évaluation de la validité discriminante :

Tableau.19: Évaluation de la validité discriminante à l'aide du critère HTMT

Relations entre construits	Valeur HTMT
PDI – NC	0,987
TC – NC	0,969

TC – PDI	0,957
PMI – PDI	0,944
TIC – PMI	0,944
PMI – CO	0,943
PDI – CO	0,936
NC – CDO	0,933
PMI – NC	0,926
TIC – CO	0,924
TC – PMI	0,923
FDC – CDO	0,920
TC – CDO	0,920
TIC – DG	0,917
CO – DG	0,910
PDI × TC – NC × TC	0,907
PDI – CDO	0,908

Source: élaboré par l'étudiante selon les résultats de l'enquête en utilisant le Smart PLS

Interprétation :

La validité discriminante a été évaluée à l'aide du critère HTMT. Les résultats montrent que plusieurs ratios dépassent le seuil recommandé de 0,90, indiquant une proximité conceptuelle importante entre certains construits. Les valeurs les plus élevées concernent les relations PDI–NC (0,987), TC–NC (0,969) et TC–PDI (0,957), ce qui suggère un chevauchement conceptuel notable entre ces variables.

D'autres relations, telles que PMI–PDI (0,944), TIC–PMI (0,944), PMI–CO (0,943) et NC–CDO (0,933), présentent également des niveaux élevés d'association. Ces résultats traduisent une forte interdépendance entre plusieurs dimensions du modèle.

Toutefois, cette situation peut s'expliquer par la proximité théorique des construits étudiés, qui s'inscrivent dans le cadre du transfert intergénérationnel des connaissances et des mécanismes organisationnels associés.

Ainsi, bien que la validité discriminante ne soit pas pleinement établie pour certaines paires de construits, les résultats demeurent cohérents avec le cadre conceptuel de l'étude. Les relations structurelles seront néanmoins interprétées avec prudence compte tenu des niveaux élevés de similarité observés entre certaines variables.

c Évaluation du modèle structurel :

Dans le cadre de cette recherche, les hypothèses ont été structurées selon la nature des relations examinées dans le modèle conceptuel.

Tout d'abord, une hypothèse d'effet direct (H1) a été formulée afin d'évaluer l'influence de la diversité des âges sur le transfert des connaissances.

Ensuite, trois sous-hypothèses de médiation (H1a, H1b et H1c) ont été proposées afin d'analyser le rôle des pratiques de management intergénérationnelles, de la culture organisationnelle et des technologies de l'information et de la communication dans la relation entre la diversité des âges et le transfert des connaissances.

Par ailleurs, une hypothèse relative aux retombées organisationnelles du transfert des connaissances (H2) a été formulée afin d'examiner l'effet du transfert intergénérationnel des connaissances sur certains résultats organisationnels. Cette hypothèse a été déclinée en trois sous-hypothèses : H2a portant sur la capacité dynamique organisationnelle, H2b sur la fidélisation des collaborateurs et H2c sur la pérennité des connaissances organisationnelles.

Enfin, une hypothèse de modération (H3) a été proposée afin d'analyser l'effet modérateur des caractéristiques des connaissances et des acteurs sur la relation entre le transfert des connaissances et les résultats qui en découlent. Cette hypothèse a été déclinée en deux sous-hypothèses : H3a relative à la nature des connaissances et H3b relative aux profils des dyades intergénérationnelles.

- **Analyse des Effets directs :**

Tableau.20: Résultats des tests des effets directs du modèle structurel.

Hypothèse	**Relation**	**β**	**p-value**	**Décision**
H1	DG → TC	0,232	0,000	Acceptée
H2a	TC → CDO	0,364	0,000	Acceptée
H2b	TC → FDC	0,370	0,000	Acceptée
H2c	TC → PCO	0,267	0,001	Acceptée

Source: élaboré par l'étudiante selon les résultats de l'enquête en utilisant le Smart PLS

Interprétation :

Les résultats montrent que la diversité des âges exerce un effet positif et significatif sur le transfert des connaissances ($\beta = 0,232$; $p < 0,01$), ce qui confirme l'hypothèse H1.

Par ailleurs, le transfert des connaissances influence significativement les retombées organisationnelles. En effet, il exerce un effet positif sur la capacité dynamique organisationnelle ($\beta = 0,364$), la fidélisation des collaborateurs ($\beta = 0,370$) ainsi que la pérennité des connaissances ($\beta = 0,267$), validant ainsi les sous hypothèses H2a, H2b et H2c et par conséquence l'hypothèse H2. (Voir annexe 10)

Ces résultats confirment le rôle central du transfert des connaissances dans production des retombées organisationnelles positives.

- **Analyse des effets de médiation :**

Tableau 21: Résultats des tests des effets de médiation du modèle structurel.

Hypothèse	**Relation indirecte**	**Effet (β)**	**T-statistique**	**p-value**	**Décision**
H1a	DG → PMI → TC	0,201	4,093	0,000	Acceptée
H1b	DG → CO → TC	0,102	1,737	0,082	Rejetée
H1c	DG → TIC → TC	0,164	2,763	0,006	Acceptée

Source: élaboré par l'étudiante selon les résultats de l'enquête en utilisant le Smart PLS

Interprétation :

L'analyse des effets indirects met en évidence l'existence de mécanismes de médiation au sein du modèle conceptuel.

Les résultats indiquent que les pratiques de management intergénérationnelles exercent un effet médiateur positif et statistiquement significatif dans la relation entre la diversité des âges et le transfert des connaissances ($\beta = 0,201$; $t = 4,093$; $p < 0,05$). Ce résultat permet de valider la sous hypothèse H1a et suggère que ces pratiques constituent un levier organisationnel essentiel favorisant la transformation de la diversité des âges en un transfert effectif de connaissances.

De même, les technologies de l'information et de la communication présentent un effet médiateur positif et significatif ($\beta = 0,164$; $t = 2,763$; $p < 0,05$), ce qui conduit à la validation de la sous hypothèse H1c. Ces résultats mettent en évidence le rôle facilitateur des outils technologiques dans la circulation et le partage des connaissances entre les différentes générations.

En revanche, la culture organisationnelle ne présente pas d'effet médiateur significatif ($\beta = 0,102$; $t = 1,737$; $p > 0,05$), conduisant au rejet de l'hypothèse H1b. Ce résultat suggère que, dans le contexte étudié, la culture organisationnelle ne constitue pas un mécanisme déterminant dans la relation entre la diversité des âges et le transfert des connaissances. (Voir annexe 11)

Ainsi, les résultats confirment l'existence d'une médiation partielle, dans laquelle certains mécanismes organisationnels, notamment le management intergénérationnel et les technologies de l'information et de la communication, jouent un rôle clé dans le processus de transfert des connaissances entre les différentes générations.

- **Effets indirects de la diversité des âges sur les retombées organisationnelles via le transfert des connaissances:**

Tableau 22: Résultats des effets indirects (médiation) du modèle structurel.

Relation	Effet indirect	T-statistique	p-value
DG → TC → CDO	0,084	2.773	0,006
DG → TC → FDC	0,086	2,713	0,007
DG → TC → PCO	0,062	2.227	0,026

Source: élaboré par l'étudiante selon les résultats de l'enquête en utilisant le Smart PLS

Interprétation :

Les résultats montrent que la diversité des âges exerce des effets indirects positifs et significatifs sur les retombées organisationnelles à travers le transfert des connaissances. En effet, les effets indirects observés sur la capacité dynamique organisationnelle, la fidélisation des collaborateurs et la pérennité des connaissances organisationnelles sont tous statistiquement significatifs.

Ces résultats indiquent que le transfert des connaissances constitue un mécanisme clé par lequel la diversité générationnelle génère des retombées organisationnelles positives. Ils soulignent ainsi l'importance d'une gestion efficace de la diversité des âges pour favoriser la création de valeur au sein de l'organisation. (Voir annexe 11)

- **Analyse des effets de modération :**

Afin d'examiner de manière plus précise les effets modérateurs, les hypothèses H3a et H3b ont été déclinées en sous-hypothèses correspondant aux différentes dimensions des retombées organisationnelles, à savoir la capacité dynamique organisationnelle (CDO), la fidélisation des collaborateurs (FDC) et la pérennité des connaissances organisationnelles (PCO).

Tableau 23: Résultats des tests des effets modérateurs du modèle structurel

Hypothèse	Relation	Effet (β)	T-statistique	p-value	Décision
H3a1	NC × TC →	-0,193	2,702	0,007	Acceptée

	CDO				
H3a2	NC × TC → FDC	-0,050	0,622	0,534	Rejetée
H3a3	NC × TC → PCO	0,073	0.665	0,506	Rejetée
H3b1	PDI × TC → CDO	0,159	2,155	0.031	Acceptée
H3b2	PDI × TC → FDC	0,050	0,592	0,554	Rejetée
H3b3	PDI × TC → PCO	-0,157	1,439	0,150	Rejetée

Source: élaboré par l'étudiante selon les résultats de l'enquête en utilisant le Smart PLS

Interprétation :

Les résultats relatifs aux effets modérateurs mettent en évidence l'existence d'une modération partielle au sein du modèle structurel.

Concernant la nature des connaissances (H3a), un effet modérateur significatif apparaît uniquement dans la relation entre le transfert des connaissances (TC) et la capacité dynamique organisationnelle (CDO) ($\beta = -0,193$; $p < 0,05$). Le signe négatif de ce coefficient indique que certaines formes de connaissances en particulier les connaissances tacites peuvent freiner l'impact du transfert sur le développement des capacités dynamiques. Autrement dit, lorsque les connaissances sont difficiles à formaliser, leur transformation en capacités organisationnelles devient plus complexe, même si elles sont effectivement transférées.

En revanche, l'absence d'effet modérateur significatif sur la fidélisation des collaborateurs et la pérennité des connaissances organisationnelles laisse penser que ces dimensions dépendent moins de la nature des connaissances. Elles semblent davantage influencées par des facteurs relationnels ou organisationnels plus larges que par le degré de codifiabilité des connaissances.

S'agissant des profils des dyades intergénérationnelles (H3b), les résultats révèlent un effet modérateur positif significatif sur la relation entre TC et CDO ($\beta = 0,159$; $p < 0,05$). Cela signifie que la diversité des âges joue un rôle facilitateur : elle renforce la capacité de l'organisation à transformer le transfert de connaissances en capacités dynamiques. Cette complémentarité entre générations semble favoriser une meilleure compréhension, intégration et valorisation des connaissances échangées.

Cependant, aucun effet modérateur significatif n'est observé sur la fidélisation des collaborateurs ni sur la pérennité des connaissances organisationnelles. Ces résultats indiquent que l'effet des dyades intergénérationnelles se manifeste principalement au niveau de la capacité dynamique organisationnelle, tandis que leur influence sur les dimensions relatives à la fidélisation et à la conservation des connaissances n'est pas statistiquement confirmée dans le cadre de cette étude.

L'hypothèse H3 postulait que la nature des connaissances et les profils des dyades intergénérationnelles modèrent la relation entre le transfert des connaissances et ses retombées organisationnelles. Les résultats obtenus permettent de conclure à une validation partielle de cette hypothèse. Puisque les effets modérateurs attendus ne sont confirmés que pour certaines relations spécifiques du modèle structurel. (Voir annexe 10)

- **Synthèse finale des hypothèses :**

Tableau.24: Synthèse des résultats des tests des hypothèses du modèle de recherche

Hypothèse	**Type**	**Relation**	**Résultat**	**Décision**
H1	Effet direct	DG → TC	Significatif	Acceptée
H1a	Médiation	DG → PMI → TC	Significatif	Acceptée
H1b	Médiation	DG → CO → TC	Non significatif	Rejetée
H1c	Médiation	DG → TIC → TC	Significatif	Acceptée
H2	Effet direct	TC → les retombées organisationnelles	Significatif	Acceptée
H2a	Effet direct	TC → CDO	Significatif	Acceptée
H2b	Effet direct	TC → FDC	Significatif	Acceptée
H2c	Effet direct	TC → PCO	Significatif	Acceptée
H3	Modération globale	Caractéristiques des connaissances et des acteurs × TC → les retombées organisationnelles	Partiellement significatif	Partiellement acceptée
H3a	Modération	NC × TC → les retombées	Partiellement significatif	Partiellement acceptée

		organisationnelles		
H3b	Modération	PDI × TC → les retombées organisationnelles	Partiellement significatif	Partiellement acceptée

Source: élaboré par l'étudiante selon les résultats de l'enquête en utilisant le Smart PLS

Interprétation :

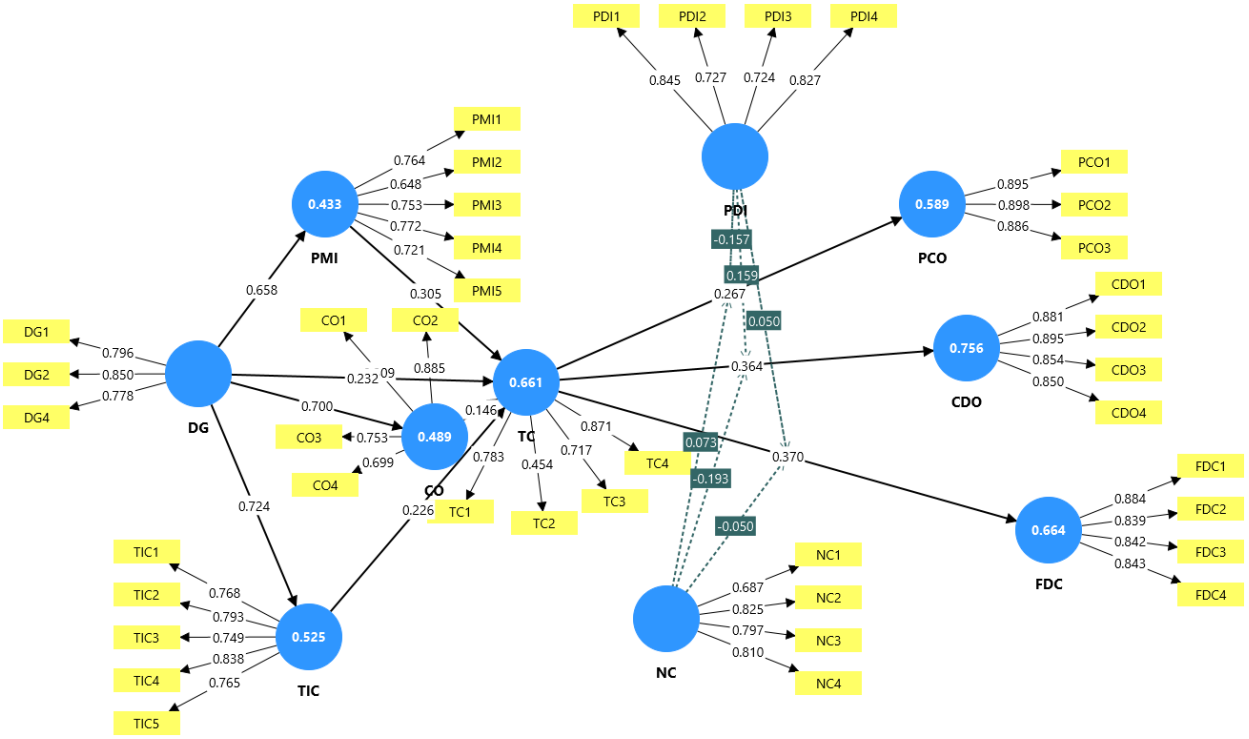
Les résultats obtenus confirment la validité de la majorité des hypothèses du modèle de recherche. Les effets directs sont tous significatifs, ce qui met en évidence le rôle central du transfert des connaissances dans le renforcement de la capacité dynamique organisationnelle, la fidélisation des collaborateurs et la pérennité des connaissances organisationnelles.

Concernant les effets de médiation, les résultats montrent que les pratiques de management intergénérationnelles et les technologies de l'information et de la communication constituent des mécanismes significatifs par lesquels la diversité des âges favorise le transfert des connaissances. En revanche, le rôle médiateur de la culture organisationnelle n'a pas été confirmé.

Enfin, les effets de modération des profils des dyades intergénérationnelles et de la nature des connaissances apparaissent partiellement significatifs. Ces résultats indiquent que l'influence de ces variables dépend du contexte et des dimensions des retombées organisationnelles considérées, leur impact étant plus marqué sur certaines relations que sur d'autres.

d Modèle structurel estimé sous SmartPLS :

Figure 10: Modèle structurel estimé sous SmartPLS



Source: les résultats de l'enquête en utilisant le Smart PLS

Interprétation du modèle structurel :

Le modèle structurel estimé met en évidence les relations entre la diversité des âges, le transfert des connaissances et les retombées organisationnelles.

Les résultats confirment que le transfert des connaissances (TC) occupe une place centrale dans le modèle. En effet, il constitue la variable dépendante principale de cette recherche et représente le mécanisme à travers lequel la diversité des âges peut produire des retombées organisationnelles positives.

D'une part, la diversité des âges (DG) exerce un effet positif et significatif sur le transfert des connaissances, ce qui indique que la coexistence de différentes générations favorise l'échange et la circulation des savoirs au sein de l'organisation.

D'autre part, le transfert des connaissances influence fortement les variables de retombées, notamment :

La capacité dynamique organisationnelle (CDO),

La fidélisation des collaborateurs (FDC),

La pérennité des connaissances organisationnelles (PCO).

Ces relations confirment que le transfert des connaissances entre les générations constitue un levier stratégique pour améliorer l'efficacité organisationnelle.

Par ailleurs, le modèle met en évidence des effets de médiation partiels. Les pratiques de management intergénérationnelles (PMI) et les technologies de l'information (TIC) jouent un rôle intermédiaire significatif dans la relation entre la diversité des âges et le transfert des connaissances. En revanche, la culture organisationnelle (CO) ne présente pas d'effet médiateur significatif.

En ce qui concerne les effets de modération, les résultats révèlent des effets limités et spécifiques. La nature des connaissances (NC) ainsi que les profils des dyades intergénérationnelles (PDI) influencent uniquement certaines relations, notamment entre le transfert des connaissances et la capacité dynamique organisationnelle, ce qui indique une modération partielle.

Enfin, les coefficients de détermination (R^2) affichés dans le modèle montrent une bonne capacité explicative, en particulier pour le transfert des connaissances et les variables de retombées, confirmant la robustesse globale du modèle.

e Analyse du coefficient de détermination (R^2) :

Tableau.25: Évaluation du pouvoir explicatif du modèle structurel à l'aide des coefficients R^2 et R^2 ajusté

Variable endogène	R^2	R^2 ajusté	Interprétation
TC	0,661	0,657	Élevé
CDO	0,756	0,752	Très élevé
FDC	0,664	0,659	Élevé
PCO	0,589	0,583	Modéré à élevé
TIC	0,525	0,523	Modéré
CO	0,489	0,488	Modéré
PMI	0,433	0,432	Modéré

Source: élaboré par l'étudiante selon les résultats de l'enquête en utilisant le Smart PLS

Interprétation :

Le coefficient de détermination (R^2) permet d'évaluer le pouvoir explicatif du modèle structurel en indiquant la proportion de variance des variables endogènes expliquée par les variables exogènes. Le R^2 ajusté vient compléter cette analyse en tenant compte du nombre de variables explicatives intégrées dans le modèle, offrant ainsi une estimation plus rigoureuse de la qualité d'ajustement. (Voir annexe 12)

Les résultats obtenus montrent que la variable capacité dynamique organisationnelle (CDO) présente le niveau explicatif le plus élevé, avec un coefficient R^2=0,756 et un R^2 ajusté de 0,752. Cela signifie que 75,6 % de la variance de cette variable est expliquée par les construits du modèle, ce qui traduit une très forte capacité explicative.

Le transfert des connaissances (TC**)** affiche également un pouvoir explicatif élevé (R^2= 0,661 ; R^2ajusté = 0,657), indiquant que les variables indépendantes retenues expliquent une part importante de sa variance. De manière similaire, la fidélisation des collaborateurs (FDC) présente un niveau d'explication élevé (R^2=0,664;R^2 ajusté = 0,659), ce qui confirme la pertinence des relations structurelles établies dans le modèle.

La variable pérennité des connaissances organisationnelles (PCO) enregistre un niveau explicatif modéré à élevé (R^2=0,589 ; R^2 ajusté = 0,583), traduisant une capacité satisfaisante du modèle à expliquer cette dimension.

Concernant les variables médiatrices, les résultats révèlent des niveaux d'explication modérés. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) présentent un R^2 = 0,525(R^2ajusté = 0,523), tandis que la culture organisationnelle (CO**)** obtient un R^2 = 0,489 (R^2ajusté = 0,488). Enfin, les pratiques de management intergénérationnel (PMI) affichent un niveau explicatif modéré avec un R^2=0,433 (R^2 ajusté = 0,432).

Dans l'ensemble, les coefficients R^2 et R^2 ajustés obtenus démontrent une capacité explicative globalement satisfaisante du modèle structurel, particulièrement pour les variables liées à la dynamique organisationnelle, au transfert des connaissances et à la fidélisation des collaborateurs. La faible différence entre les valeurs de R^2 et de R^2 ajusté confirme également la stabilité et la robustesse du modèle estimé sous SmartPLS.

f Pertinence prédictive (Q^2) :

Tableau.26: Évaluation de la pertinence prédictive du modèle à l'aide de l'indice Q^2_predict

Variable	Q^2_predict (min–max)	Interprétation
CO	0,247 – 0,411	Pertinence prédictive modérée
PMI	0,048 – 0,291	Pertinence prédictive faible à modérée
TIC	0,253 – 0,379	Pertinence prédictive acceptable
TC	0,038 – 0,487	Capacité prédictive

		modérée
CDO	0,483 – 0,517	Bonne capacité prédictive
FDC	0,390 – 0,520	Capacité prédictive satisfaisante
PCO	0,401 – 0,439	Capacité prédictive modérée à bonne

Source: élaboré par l'étudiante selon les résultats de l'enquête en utilisant le Smart PLS

Interprétation :

Les résultats issus de la procédure PLSpredict montrent que l'ensemble des valeurs de Q^2_predict est supérieur à zéro, ce qui confirme la pertinence prédictive globale du modèle (voir Annexe 14).

Les variables relatives aux résultats organisationnels, notamment la capacité dynamique organisationnelle (CDO), la fidélisation des collaborateurs (FDC) et la pérennité des connaissances organisationnelles (PCO), présentent des niveaux de prédiction satisfaisants à élevés. En effet, les valeurs observées pour ces construits traduisent une bonne capacité du modèle à prédire les comportements et résultats organisationnels étudiés.

Par ailleurs, le transfert des connaissances (TC) affiche une capacité prédictive modérée, avec des valeurs de Q^2_predict variant entre 0,038 et 0,487. Cela indique que le modèle possède une capacité acceptable à expliquer cette variable, bien que cette prédiction reste variable selon les indicateurs considérés.

Concernant les variables médiatrices, la culture organisationnelle (CO) et les technologies de l'information et de la communication (TIC) présentent une pertinence prédictive modérée à acceptable. En revanche, les pratiques de management intergénérationnel (PMI) affichent des résultats plus hétérogènes, avec des valeurs relativement faibles pour certains indicateurs, ce qui suggère une capacité prédictive plus limitée.

Dans l'ensemble, ces résultats montrent que le modèle dispose d'une capacité prédictive globalement acceptable à bonne. Toutefois, certaines dimensions, notamment les pratiques de management intergénérationnel, pourraient être renforcées afin d'améliorer davantage la qualité prédictive du modèle structurel.

g Analyse de la taille d'effet (f^2) :

Tableau 27 : Analyse de la taille des effets (f^2) des relations du modèle structurel.

Relation	f^2	Interprétation
TC → CDO	0,191	Effet moyen
TC → FDC	0,144	Effet faible à moyen
TC → PCO	0,061	Effet faible
DG → CO	0,958	Effet très fort
DG → PMI	0,765	Effet fort
DG → TIC	1,104	Effet très fort
DG → TC	0,067	Effet faible
PMI → TC	0,089	Effet faible
TIC → TC	0,044	Effet faible
CO→ TC	0.020	Effet négligeable

Source: élaboré par l'étudiante selon les résultats de l'enquête en utilisant le Smart PLS

Interprétation :

L'analyse des tailles d'effet (f^2) permet d'évaluer l'importance relative de chaque relation au sein du modèle structurel. Les résultats montrent que le transfert des connaissances (TC) exerce un effet moyen sur la capacité dynamique organisationnelle (CDO) ($f^2 = 0,191$). En revanche, son influence sur la fidélisation des collaborateurs (FDC) est faible à moyenne ($f^2 = 0,144$), tandis que son effet sur la pérennité des connaissances organisationnelles (PCO) demeure faible ($f^2 = 0,061$).

Par ailleurs, la diversité des âges (DG) présente les tailles d'effet les plus élevées du modèle. Elle exerce un effet très fort sur les technologies de l'information et de la communication (TIC) ($f^2 = 1,104$) ainsi que sur la culture organisationnelle (CO) ($f^2 = 0,958$), et un effet fort sur les pratiques de management intergénérationnelles (PMI) ($f^2 = 0,765$). Ces résultats soulignent l'importance de la diversité générationnelle dans l'explication des mécanismes organisationnels favorisant le transfert des connaissances.

En revanche, les effets directs de la diversité des âges (DG), des pratiques de management intergénérationnelles (PMI), des technologies de l'information et de la communication (TIC) et de la culture organisationnelle (CO) sur le transfert des connaissances (TC) restent faibles, avec des valeurs de f^2 comprises entre 0,020 et 0,089. Cela suggère que, bien que ces

variables contribuent significativement au transfert des connaissances, leur contribution individuelle demeure limitée.

Ainsi, l'analyse des tailles d'effet met en évidence le rôle déterminant de la diversité des âges dans l'explication des variables médiatrices du modèle, tandis que le transfert des connaissances apparaît comme un facteur important dans la génération des retombées organisationnelles, notamment en matière de capacité dynamique organisationnelle.

7 Discussion des résultats :

Les résultats obtenus dans cette étude mettent en évidence le rôle déterminant de la diversité des âges dans le processus de transfert des connaissances au sein de l'entreprise ENAFOR, tout en soulignant le rôle structurant des mécanismes organisationnels identifiés dans la littérature.

Tout d'abord, l'effet direct positif et significatif de la diversité des âges sur le transfert des connaissances confirme que la coexistence de différentes tranches d'âge constitue un levier favorable à l'échange et à la circulation des savoirs. Ce résultat rejoint les approches théoriques du transfert des connaissances, selon lesquelles la diversité des profils favorise la complémentarité entre connaissances tacites et explicites. Toutefois, l'intensité modérée de cet effet ($\beta = 0,232$) indique que la diversité, à elle seule, ne suffit pas à garantir un transfert efficace, ce qui renforce l'idée avancée par Tarondeau (2003), selon laquelle la qualité des relations entre acteurs conditionne fortement la réussite du transfert.

Dans cette perspective, les résultats relatifs aux effets de médiation confirment l'importance des mécanismes relationnels et organisationnels. Les pratiques de management intergénérationnelles apparaissent comme un levier essentiel permettant de transformer la diversité en valeur organisationnelle. Ce résultat est cohérent avec les travaux de Simoni (2012), qui souligne que la qualité des relations fondée sur la confiance, l'empathie et la coopération favorise le partage des connaissances. Ainsi, les dispositifs tels que le mentorat ou le travail collaboratif contribuent à instaurer des relations de confiance propices au transfert.

De manière convergente, les technologies de l'information et de la communication exercent un effet médiateur significatif, confirmant leur rôle central dans la diffusion et la capitalisation des connaissances. Ce résultat s'inscrit dans la continuité des travaux de Swan et al. (2000), qui considèrent les outils numériques comme des supports fondamentaux du management des connaissances. Les technologies facilitent non seulement l'accès à l'information, mais également sa structuration et sa transmission à grande échelle.

En revanche, l'absence d'effet médiateur significatif de la culture organisationnelle constitue un résultat particulièrement révélateur. Alors que la littérature souligne son importance en tant que facteur contextuel interne, ce résultat suggère un décalage entre les valeurs affichées et les pratiques réelles au sein de l'entreprise. Cela rejoint les analyses selon lesquelles les caractéristiques contextuelles internes ne produisent d'effets que lorsqu'elles sont effectivement opérationnalisées dans les pratiques quotidiennes.

Par ailleurs, les résultats mettent en évidence le rôle central du transfert des connaissances dans l'amélioration des retombées organisationnelles. Les effets positifs observés sur la capacité dynamique, la fidélisation des collaborateurs et la pérennité des connaissances confirment que le transfert des connaissances constitue un levier stratégique majeur. Ces résultats peuvent être interprétés à la lumière des travaux de Zander et Kogut, qui montrent que la capacité à transférer et à recombiner les connaissances constitue une source d'avantage organisationnel.

L'analyse des effets de modération révèle néanmoins une influence plus nuancée. La nature des connaissances et les profils des dyades intergénérationnelles n'exercent qu'un effet partiel. Ce résultat est cohérent avec les travaux d'Arrègle (1995), selon lesquels les caractéristiques des connaissances influencent leur transférabilité : les connaissances explicites étant plus faciles à transmettre que les connaissances tacites. De même, Rogers (1982) souligne que la complexité des connaissances ralentit leur diffusion.

Enfin, les indicateurs globaux du modèle (R^2, Q^2 et f^2) confirment sa robustesse et sa pertinence. Les niveaux élevés de variance expliquée et la capacité prédictive satisfaisante attestent de la validité du modèle conceptuel et de la cohérence des relations identifiées.

8 Implications managériales :

Les résultats de cette étude mettent en évidence des implications managériales majeures, qui dépassent une approche opérationnelle classique pour s'inscrire dans une logique stratégique.

Premièrement, la diversité générationnelle doit être appréhendée comme un actif organisationnel stratégique. Sa valorisation nécessite la mise en place de dispositifs structurés favorisant les interactions entre générations, notamment à travers des programmes de mentorat croisé, des équipes intergénérationnelles et des espaces d'échange formalisés.

Deuxièmement, les organisations doivent investir dans des infrastructures numériques performantes permettant de soutenir le transfert des connaissances. Toutefois, l'efficacité de

ces outils dépend fortement de leur appropriation, ce qui implique la mise en place de programmes de formation adaptés aux spécificités générationnelles.

Troisièmement, le transfert des connaissances doit être institutionnalisé comme un processus clé de management. Cela suppose la création d'un environnement organisationnel fondé sur la confiance, la collaboration et la reconnaissance des comportements de partage.

Enfin, les stratégies de gestion des connaissances doivent adopter une approche différenciée, tenant compte de la nature des savoirs ainsi que des profils des individus, afin d'optimiser l'efficacité des mécanismes de transfert.

9 Implications managériales spécifiques à l'entreprise ENAFOR :

Dans le cas de l'entreprise ENAFOR, les résultats de cette étude mettent en évidence la nécessité d'adapter les pratiques de gestion des connaissances aux réalités internes de l'organisation. Il apparaît essentiel de renforcer les dispositifs de transfert des connaissances entre les générations en institutionnalisant la capitalisation des savoirs critiques des employés expérimentés.

Par ailleurs, ENAFOR doit améliorer l'appropriation des technologies de l'information et de la communication à travers des actions de formation ciblées et continues afin de réduire les écarts générationnels.

Enfin, le développement d'une culture organisationnelle collaborative et fondée sur la confiance constitue un levier stratégique pour favoriser le partage et la transmission des connaissances au sein de l'entreprise.

10 Les limites de l'étude :

Malgré l'intérêt des résultats obtenus, cette recherche présente certaines limites qu'il convient de souligner.

Tout d'abord, l'étude repose sur un échantillon limité à une seule entreprise, ce qui peut restreindre la généralisation des résultats à d'autres contextes organisationnels ou sectoriels.

Ensuite, les données collectées reposent sur des déclarations subjectives des répondants, ce qui peut introduire un biais de perception ou de désirabilité sociale.

Par ailleurs, la nature transversale de l'étude ne permet pas d'analyser l'évolution des relations entre les variables dans le temps. Une approche longitudinale aurait permis d'apporter une meilleure compréhension des dynamiques du transfert des connaissances.

Enfin, certaines variables explicatives présentent des effets faibles ou partiels, ce qui suggère l'existence d'autres facteurs non intégrés dans le modèle, tels que le leadership, la confiance organisationnelle ou encore le climat social.

11 Recommandations professionnelles :

Au regard des résultats obtenus, il apparaît nécessaire d'adopter une approche intégrée et stratégique du management des connaissances.

L'entreprise doit prioritairement structurer des dispositifs formels de transfert des connaissances, en combinant outils technologiques et pratiques managériales adaptées. Cela implique notamment la mise en place de systèmes de capitalisation des savoirs, de retours d'expérience systématiques et de communautés de pratique.

Par ailleurs, le développement des compétences managériales constitue un levier essentiel. Les managers doivent être formés à la gestion de la diversité générationnelle et à l'animation des dynamiques collaboratives.

Il est également crucial de renforcer la culture organisationnelle en instaurant des mécanismes d'incitation au partage, tels que des systèmes de reconnaissance ou d'évaluation intégrant les comportements collaboratifs.

Enfin, une attention particulière doit être accordée à la formalisation et à la transmission des connaissances critiques, notamment celles détenues par les employés expérimentés, afin d'assurer leur pérennité et de prévenir les risques de perte de savoir.

Conclusion :

Au terme de cette étude empirique réalisée au sein de l'entreprise ENAFOR, plusieurs enseignements importants se dégagent quant à la manière dont la diversité des âges influence le transfert des connaissances et, plus largement, les retombées organisationnelles.

Les résultats montrent clairement que la diversité générationnelle constitue un atout réel pour le partage des connaissances. Cependant, cet effet n'est pas automatique. Il dépend largement de la manière dont l'organisation encadre et accompagne les interactions entre les différentes générations. À ce titre, les pratiques de management intergénérationnel et les technologies de l'information jouent un rôle essentiel en facilitant les échanges, en rapprochant les collaborateurs et en rendant les connaissances plus accessibles.

L'étude met également en évidence un point central : le transfert des connaissances est au cœur de la dynamique organisationnelle. Lorsqu'il est bien développé, il permet non seulement d'améliorer la capacité d'adaptation de l'entreprise, mais aussi de renforcer l'engagement des employés et d'assurer la continuité des savoirs. Autrement dit, ce n'est pas simplement un processus technique, mais un véritable levier de performance.

En revanche, certains résultats invitent à nuancer cette vision. Par exemple, la culture organisationnelle ne semble pas jouer le rôle attendu, ce qui peut refléter un écart entre les valeurs affichées et les pratiques réelles au sein de l'entreprise. De même, les effets de certaines variables restent limités, ce qui montre que les relations entre les différents variables sont complexes et ne peuvent pas être expliquées de manière simpliste.

D'un point de vue méthodologique, l'utilisation combinée de SPSS et de SmartPLS a permis d'obtenir des résultats fiables et cohérents, renforçant ainsi la crédibilité de l'analyse et du modèle proposé.

En définitive, cette recherche met en lumière une idée essentielle : la diversité des âges ne devient une véritable richesse pour l'organisation que si elle est accompagnée d'un environnement favorable, de pratiques adaptées et d'une réelle volonté de promouvoir le partage des connaissances.

Ainsi, le transfert intergénérationnel des connaissances apparaît comme un enjeu stratégique majeur, indispensable pour faire face aux défis actuels, stimuler l'innovation et assurer la pérennité des organisations.

Conclusion générale :

Au terme de cette recherche consacrée à l'impact de la diversité des âges sur le transfert des connaissances au sein des organisations, il apparaît que la coexistence de plusieurs générations constitue à la fois une richesse stratégique et un défi managérial majeur.

Dans une perspective fondée sur la Resource-Based View, la diversité des âges peut être considérée comme une ressource immatérielle créatrice de valeur, dans la mesure où elle permet la combinaison de compétences complémentaires. Les salariés expérimentés détiennent des savoirs tacites essentiels à la continuité organisationnelle, tandis que les jeunes générations apportent des connaissances technologiques, une capacité d'adaptation et une ouverture à l'innovation. Cette complémentarité favorise, en théorie, un transfert de connaissances enrichi et une dynamique d'apprentissage organisationnel accrue.

Toutefois, les résultats de la littérature analysée montrent que cette relation n'est ni automatique ni linéaire. La diversité générationnelle peut également engendrer des obstacles significatifs, notamment en raison des différences de valeurs, de styles de communication et de perceptions de l'autorité. Ces divergences peuvent limiter la fluidité du transfert des connaissances et générer des tensions intergénérationnelles susceptibles d'affecter la performance collective.

Ainsi, cette recherche met en évidence le rôle central des mécanismes organisationnels dans la valorisation de la diversité des âges. Les pratiques de management intergénérationnel, la culture organisationnelle et les technologies de l'information et de la communication apparaissent comme des variables déterminantes permettant de transformer cette diversité en levier de performance. Lorsqu'elles sont adaptées, ces pratiques favorisent la confiance, la coopération et l'échange de savoirs entre les générations.

Par ailleurs, l'étude souligne que l'efficacité du transfert des connaissances dépend également de facteurs modérateurs tels que la nature des connaissances (tacites ou explicites) et les caractéristiques des dyades intergénérationnelles. Ces éléments influencent la qualité, la profondeur et les retombées du transfert, notamment en termes de capacité dynamique, de pérennité des connaissances et de fidélisation des collaborateurs.

Sur le plan théorique, ce travail contribue à combler un vide dans la littérature en proposant une approche intégrée reliant la diversité des âges, les mécanismes organisationnels, le processus de transfert des connaissances et ses effets organisationnels. Il apporte ainsi une vision globale et systémique d'un phénomène souvent étudié de manière fragmentée, en particulier dans les contextes émergents comme celui de l'Algérie.

Sur le plan managérial, les résultats suggèrent que les organisations, notamment dans des secteurs stratégiques comme celui des hydrocarbures, doivent mettre en place des dispositifs formels et informels favorisant le transfert intergénérationnel des connaissances, tels que le mentorat, le mentorat inversé, les communautés de pratique ou encore les équipes intergénérationnelles.

Enfin, cette recherche ouvre des perspectives pour de futurs travaux empiriques visant à tester le modèle proposé, à approfondir le rôle des technologies émergentes (notamment l'intelligence artificielle) et à explorer davantage les spécificités culturelles influençant les dynamiques intergénérationnelles.

En définitive, la diversité des âges, lorsqu'elle est efficacement gérée, ne constitue pas seulement une contrainte organisationnelle, mais un véritable levier stratégique permettant d'assurer la continuité des connaissances, de renforcer l'innovation et de soutenir la performance durable des organisations.

Bibliographie

Bibliographie

Abdelheq, L., & HOUHOU, M. (2018). les catalyseurs du management des connaissances dans les entreprises algériennes : Cas d'Algérie Télécom - Tlemcen. *Journal des recherches Managerielles and Economiques , 2* (1), pp. 206-220.

Amina, B., & MEZIANE, N. (2023). le conflit intergénérationnel et les troubles psychosociaux impliqués dans l'adaptation des travailleurs aux âges élevés . *Mémoire de Master* . Bejaia, Université Abderrahmane Mira.

Apurva, A., & Singh, M. (2011). Understanding Knowledge Management: a literature review. *International Journal of Engineering Science and Technology (IJEST) , 3* (2), pp. 926-939.

Aries, S., Benoît, L. B., & Jean-Louis, E. (2008). MASK : une méthode d'ingénierie des connaissances pour l'analyse et la structuration des connaissances. Dans J.-L. Ermine, *Management et ingénierie des connaissances :modèles et méthodes* (pp. 153-183). Hermes Science Publications-Lavoisier.

BARABEL, M., & MEIER, O. (2014). Face à la diversité des générations, comment les organisations peuvent-elles favoriser la coopération intergénérationnelle ? *Question(s) de management , 6* (2), pp. 125 - 149.

Becerra-Fernandez, I., Sabherwal, R., & Kumi, R. (2024). *Knowledge Management Systems and Processes in the AI Era* (éd. 3e zdition). New York: Routledge.

Belloni, A., & Prieur, P. (2025). Intégration d'un système de management des connaissances conforme à l'ISO 30401 aux processus opérationnels existants d'une organisation. *AGeCSO2025 : 18ème Colloque International de l'Association pour la Gestion des Connaissances dans la Société et les Organisations.* TROYES, France: AGeCSO2025 : 18ème Colloque International de l'Association pour la Gestion des Connaissances dans la Société et les Organisations.

Belmoeiti, K. (2023). La transmission intergénérationnelle des compétences individuelles: quelles conditions de réussite? une étude dans le secteur du numérique en France. *thèse de doctorat* . Gestion et management, France: Université de Montpellier.

Bolton, R. N., Parasuraman, A. P., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., et al. (2013). Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda. *Journal of Service Management , 24* (3), 245-267.

Caillas, É., & Jacquet, S. (2017, 10 31). *Le management intergénérationnel (Partie 1).* Consulté le 02 06, 2026, sur creg.ac-versailles: https://creg.ac-versailles.fr/le-management-intergenerationnel-partie-1

Casoinic, D. (2011). Leadership et diversité démographique dans les organisations: l'influence de l'âge surles relations LMX, le leadership transformationnel, la satisfaction au

travail et l'engagement affectif . *thèse de doctorat* , 39-40. Gestion et management. Université de Grenoble.

Champika, L., Taha, E., Tabarak l, B., & Qiuping, L. (2009). Knowledge communication and translation- A knowledge transfer model. *Journal of Knowledge Management , 13* (3), pp. 118-131.

Dalkir, K. (2008). *Knowledge Management in Theory and Practice.* US: Elsevier.

Dimani, J. (2023). Generation Z – A new lifeline: A systematic literature review. *Sri Lanka Journal of Social Sciences and Humanities , 3* (2), pp. 179-186.

Dutot, V., & Safraou, I. (2012). Transfert intergénérationnel des connaissances et technologies de l'information (TI) : Vers un modèleintégrateur des dynamiques junior-senior. *La Revue des Sciences de Gestion* , pp. 89 - 97.

Eppler, M. J. (2001). Making Knowledge Visible Through Intranet Knowledge Maps: Concepts,Elements, Cases. *Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences*, (pp. 1-10).

Ermine, J.-L. (2003). *La gestion des connaissances.* Hermes Sciences Publications.

Ermine, J.-L. (2010). Une démarche pour le transfert intergénérationnel des savoirs. *Télescope , 16* (1), pp. 83-107.

Ermine, J.-L., Mahmoud, M., & Stéphane, B. (2012). Une chaîne de valeur de la connaissance. *Management international , 16*, pp. 29-40.

Fægri, T. E., Dybå, T., & Dingsøyr, T. (2010). Introducing knowledge redundancy practice in software development: Experiences with job rotation in support work. *Information and Software Technology , 52* (10), pp. 1118-1132.

Falckenthal, B., Au-Yong-Oliveira, M., & Figueiredo, C. (2025). Intergenerational Tacit Knowledge Transfer: Leveraging AI. *Societies , 15* (213).

Falckenthal, B., Cláudia, F., & Au-Yong Oliveira, M. (2025). A Systematic Literature Review on Intergenerational Tacit Knowledge Transfer: A KPI Perspective. *Proceedings of the 26th European Conference on Knowledge Management (ECKM) , 26* (1), pp. 324-332.

Fasbender, U., & Fabiola, H. G. (2022). Knowledge Transfer Between Younger and Older Employees: A Temporal Social Comparison Model, Work. *Aging and Retirement , 8* (2), pp. 146–162.

Febri, P. W., Yanti, K., Shinta, S., Rahel, S., & Nisa, A. (2024). Management of intergenerational conflict in the workplace andiIts impact on employee relations. *Indonesian Journal of Advanced Research , 3* (12), pp. 1929-1940.

Fillol, C. (2009). *L'entreprise apprenante: le knowledge management en question ? : Etudes de cas chez EDF (Intelligence économique).* Paris: Editions L'Harmattan.

Forcier, S. (2025). Les pratiques organisationnelles, managériales et individuelles qui favorisent le transfert intergénérationnel de connaissances dans les équipes de travail qui ont intégré des personnes retraitées ayant accepté un emploi de transition. *Mémoire de Maître dès sciences* . Université de SHERBROOKE , École de gestion.

Frédéric, P. (2007). XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique. *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, (pp. 1-35). Marseille.

Fuchs, O., Fuchs, L., & Lorenz, E. (2024). Generational differences in attitudes towards work and career. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies , 11* (7), pp. 54-71.

GARRETTE, B., DURAND, R., DUSSAUGE, P., Laurence, L.-O., LEROY, F., SIBONY, O., et al. (2019). *Strategor : Toute la stratégie de l'entreprise* (éd. 8e édition). Dunod.

Gauthier, H., Duchesne, L., Sylvie, J., Denis, L., & Yves, N. (1997). *D'une génération à l'autre : évolution des conditions de vie* (Vol. 1). Québec: Bureau de la statistique du Québec.

Giora, H. (2015). The dynamics of intergenerational knowledge transfer: case study of air traffic controller . *thèse de doctorat* . Groningen, University of Groningen: SOM research school.

Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success". *Industrial and Commercial Training , 39* (2), pp. 98-103.

Godelier, É. (2007). Pyramide des âges et gestion des ressources humaines. *Revue d'histoire , 95* (3), pp. 127-142.

Grima, F. (2007). Impact du conflit intergénérationnel sur la relation à l'entreprise et au travail : proposition d'un modèle. *Management & Avenir , 3* (13), pp. 27-41.

Hamburg, I. (2013). Facilitating Learning and Knowledge Transfer through Mentoring. *5thInternationalConferenceonComputerSupportedEducation*, (pp. 219-222). allemagne.

Hess, T. M., & E Popham, L. (2015). Theories of age stereotyping and views of aging. Dans N. Pachana, *In Encyclopedia of Geropsychology* (pp. 1-10). Singapore: Springer.

Igoa-Iraola, E., Díez, F., & Miguel Román, J. (2025). Relationships Between Generational Handover Protocols, Knowledge Transfer Behavior, and Key Organizational Outcomes. *Systems , 13* (5), pp. 1-16.

KAHIA, A. C. (2013). Les conséquences du transfert interorganisationnel de connaissances : Le cas de la relation client-fournisseur dans l'industrie française . *thèse de doctorat* . France, Université d'aix-marseille.

Katuščáková, M., & Martin, K. (2013). The Effectiveness of Storytelling in Transferring Different Types of. *Proceedings of the* (pp. 341-348). Kaunas University of Technology, Kaunas, Lithuania.

Koubaa, S. (2014). Management stratégique des connaissances et capacité d'absorption dans le contexte des relations interentreprises. *La Revue des Sciences de Gestion , 226* (2), pp. 109 -120.

KPM, formation & coaching en management. (s.d.). *Glossaire : Management intergénérationnel*. Consulté le 02 06, 2026, sur KPM.fr: https://www.kpm.fr/glossaire-formation-entreprise/management-intergenerationnel/

Kuyken, K., Ebrahimi, M., & Saives, A.-L. (2014). Vers une typologie des pratiques de transfert des connaissances entre générations. *GECSO 2014 : Dynamiques cognitives et transformations sociétales :Comment se forment les connaissances et où nous conduisent-elles ?*, (pp. 1-26).

Lacourt, I. (2013). Le compagnonnage dans les métiers de l'humain. Description d'un dispositif d'auto-formation basé sur l'échange de bonnes pratiques. *Pensée plurielle , 32* (1), pp. 129-137.

Lagacé, M., Boissonneault, M.-È., & Armstrong, T. (2010). La cohabitation intergénérationnelle au travail : des questions de perceptions intergroupes et de transfert des connaissances. *Télescope , 16* (1), pp. 193-207.

Lagacé, M., Boissonneault, M.-È., & Armstrong, T. (2010). La cohabitation intergénérationnelle au travail : des questions de perceptions intergroupes et de transfert des connaissances. *Télescope , 16* (1), pp. 193-207.

Lavallard, J.-L. (2019). Génération Y : les millennials. *Raison présente , 211* (3), pp. 107-115.

Liesem, K. (2017). Generation Y and the world of work in the future. *Journal of Media Research , 10* (27), 3-12.

Liew, A. (2013). DIKIW: Data, Information, Knowledge, Intelligence, Wisdom and their Interrelationships. *Business Management Dynamics , 2* (10), pp. 49-62.

Liew, A. (2007). Understanding Data, Information, Knowledge And Their Inter-Relationships. *Journal of Knowledge Management Practice , 7* (2), pp. 1-10.

Lungu, V. (2017). *knwoldge managemnt en entreprise :la gestion de connaissance au service de performance* (éd. 3e édition). France: GERSO.

Maghniwi, R., Pr Oukassi, M., El Mehdi, R., & Zemzami, I. (2025). Le rôle du management intermédiaire dans l'atténuation des conflits intergénérationnels étude par équations structurelles dans le secteur bancaire marocain. *Revue Internationale de la Recherche Scientifique , 3* (1), pp. 1-14.

Males, S. (2021). La diversité générationnelle entre collaboration et incompréhension Enquête au sein de Société Générale . *mémoire de master* . École des hautes études en sciences de l'information et de la communication – Sorbonne Université.

MASMOUDI, I. B. (2013). La dynamique des conseils d'administration des entreprises Tunisiennes : Mouvements de rôles, conflits et changement . *thése de doctorat* , 50. Paris - France, Université De La Manouba.

Mazorodze, A. H., & Buckley, S. (2020). A review of knowledge transfer tools in knowledge-intensive organisations. *South African Journal of Information Management , 22* (1), pp. 1-6.

MEZIANI, H., & CHELIL, A. (2017). Les processus du management des connaissances, réalité de la capitalisation des connaissances dans les entreprises Algériennes. *Revue Maghrébine Management des Organisations , 2* (1), pp. 24-35.

Moss, F. A. (1929). *Applications of Psychology.* Boston and New York: Houghton Mifflin.

Motte, A., Saphia, L., & Boutet, S. (2018). Outil 39. Le mentorat inversé. Dans A. Motte, L. Saphia, & S. Boutet, *La boîte à outils du Chief Happiness Officer* (pp. 116-117). paris: Dunod.

Murphy, W. M. (2012). Reverse Mentoring at Work: Fostering Cross-Generational Learning and Developing Millennial Leaders. *Human Resource Management , 51* (4), pp. 1-16.

Mustapha, H., & Lachachi, A. (2012). Le management des connaissances comme une nouvelle approche du. *études économiques , 6* (2), pp. 385-402.

Nabil, M. (2021). La Rupture Générationnelle Et Le Transfert Des Compétences Stratégique : Cas Sonatrach De Bejaia . *Mémoire de Master* . Bejaia, Université Abderrahmane Mira.

NGANDU, K. J., & KHATORI, Y. (2025). Gestion des conflits intergénérationnels dans les organisations marocaines : proposition d'un modèle conceptuel et théorique de la recherche. *African Scientific Journal , 03* (28), pp. 1082-1104.

numiqo Team. (2026). *Tutoriel sur l'alpha de Cronbachs - Calculateur statistique*. Consulté le 4 25, 2026, sur numiqo: Online Statistics Calculator: https://numiqo.fr/tutorial/cronbachs-alpha

OECD. (2024). Facilitating knowledge transfer between generations. 1-24. Paris: OECD.

Ollivier, D., & Tanguy, C. (2017). *Génération Y et Z le grand défi intergénérationnel.* De Boeck Supérieur s.a.

Ollivier, D., & Tanguy, C. (2017). *Génération Y et Z le grand défi intergénérationnel.* De Boeck Supérieur s.a.

Ortiga, J., & Erikson, T. (2006). The adoption of job rotation: testing the theories. *Industrial and Labor Relations Review , 59* (4), pp. 653-666.

Paulin, D., & Kaj, S. (2012). Knowledge Transfer, Knowledge Sharing and Knowledge Barriers – Three Blurry Terms in KM. *The Electronic Journal of Knowledge Management , 10* (1), pp. 81-91.

Potvin, P. (2020). *Onze défis à relever pour mieux vivre dans le mon d'aujourd'hui.* (M. Broquet, Éd.)

RAIU, S.-L. (2020). Generation Y and their involvement in work. *Logos Universality Mentality Education : Social Sciences , 9* (1), pp. 65-83.

Rowley, J. (2007). The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science , 33* (2), pp. 163–180.

Sadik, H. (2006). Le transfert intergénérationnel de connaissance : de quoi parlons-nous? Survol théorique et empirique. *Séminaire de thèse* , 1-20. France, LEST, Aix-en-Provence.

Sakura, S., & Dameron, S. (2015). Situer l'apprentissage intergénérationnel dans la dynamique stratégique de l'entreprise . *XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique*, (pp. 1-23). Paris,France.

Samuel, O. (2009, 6 9). *Les démographes et le temps.* Consulté le 02 04, 2026, sur Temporalités [Online]: https://journals.openedition.org/temporalites/113

Shimada, S. (2011). Repositionner la transmission intergénérationnelle de savoirs et de compétences dans un cadre de dynamique stratégique [Communication orale]. *XXème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS).* Nantes, France.

SIDHOUM, L., & ACILA, N. (2024). Diversités générationnelles, facteurs d'influence, conflits et compétences collectives : quelle approche de management intergénérationnel adopter ? *Revue des sciences commerciales , 23* (2), pp. 163- 185.

SIDHOUM, L., & ACILA, N. (2017). Modes de transfert des connaissances et des compétences dans l'entreprise algérienne : cas de la Société nationale d'assurances (SAA). *Revue des sciences commerciales , 16* (2), pp. 61-71.

Sirinelli, J.-F. (2015). *Génération sans pareille : les baby-boomers de 1945 à nos jours.* Paris: Tallandier.

Stanimir, A. (2015). Generation Y – characteristics of attitudes on the labour market. *Mediterranean Journal of Social Sciences , 6* (22), pp. 22-28.

Tolstikova, I., Ignatjeva, O., Kondratenko, K., & Pletnev, A. (2023). Network behavior as a specific feature of generation Z communicative competence and their readiness for online learning. *Journal on Interactive Systems , 14* (1), pp. 9-19.

Tripsas, M. (1997). Surviving Radical Technological Change through Dynamic Capability. *Industrial & Corporate Change , 6* (2), pp. 341-377.

VILLENEUVE, J. (2011). Les facteurs déterminants favorisant le transfert intergénérationnel de connaissances dans le secteur de la haute technologie : le cas d'une entreprise aéronautique. *memoire de master* . Québec, Université du Québec à Montréal.

Vitaud, L. (2025). *L'atout âge: 64 clés pour transformer la diversité générationnelle en force.* Paris: Eyrolles.

Wajdi, M., Susanto, B., Sutiarso, M. A., & Hadi, W. (2024). Profile of generation Z characteristics: Implications for contemporary educational approaches. *Kajian Pendidikan Seni Budaya Sosial dan Lingkungan , 1* (1), pp. 33-44.

Yahya, N. (2024). La connaissance comme paramètre de gestion au sein de l'organisation. *African Scientific Journal , 3* (27), pp. 69 – 93.

Zeraidi, H., & Adraa, I. (2025). La gestion de la diversité intergénérationnelle au sein des entreprises:Analyse théorique. *international Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics , 6* (10), pp. 579-595.

الصديق بودودة. (2024). إدارة الأجيال كقوة جديدة لإدارة الموارد البشرية بمنظمات الأعمال. *مجلة المؤسسة ، xx* (x)، الصفحات 1-8.

أمينة صديقي. (2021). ديناميكية نقل المعرفة بين اجيال القوى العاملة :دراسة حالة المديريتين الجهويتين لحوض بركاوي و حاسي مسعود قسم الانتاج سونطراك . *اطروحة دكتوراه* . ورقلة، جامعة قاصدي مرباح قسم العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، الجزائر.

ريم احمد العوادي، و توفيق برباش. (2021). اليات نقل المعرفة بين الاجيال في مكان العمل: دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف. *تنمية الموارد البشرية ، 16* (4)، الصفحات 165-189.

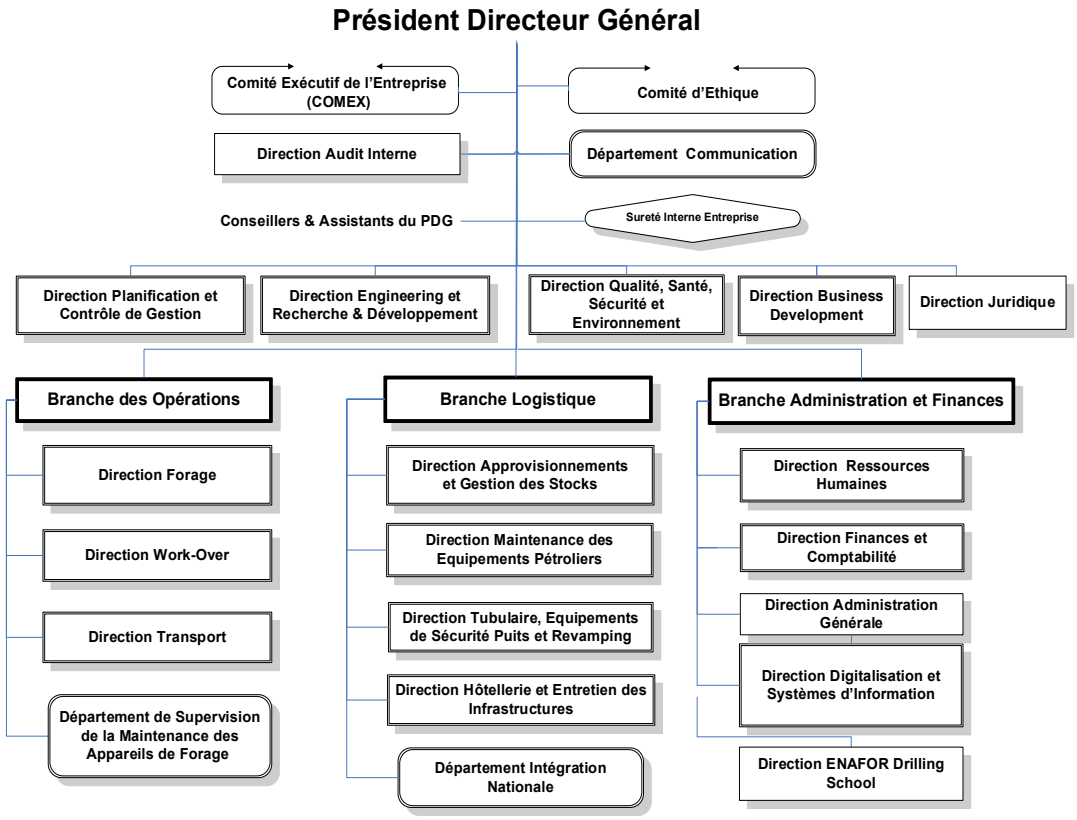
صديقي أمينة، عبد الرؤوف حجاج، و شريفة رفاع. (2021). تشخيص واقع ممارسة عملية نقل المعرفة بين أجيال القوى العاملة في المؤسسات البترولية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للاشغال للابارENTP. *مجلة رؤى اقتصادية ، 11* (2)، الصفحات 15-30.

معهد الإدارة العامة. (2025). "التنوع" قوة خفية تصنع فرقاً كبيراً في بيئات العمل. *مجلة التنمية الإدارية* (221)، الصفحات 38-39.

Annexes

Annexes :

Annexe1 :l'organigramme de l'ENAFOR



Annexe 2 : le questionnaire.

Dans le cadre d'une étude académique visant l'obtention d'un master, ce questionnaire a pour objectif d'analyser l'impact de la diversité des âges sur le transfert intergénérationnel des connaissances au sein des organisations.

Partie 1 : Informations personnelles.

Âge :	**genre :**	**Ancienneté dans l'entreprise :**
☐ Moins de 30 ans ☐ 30–39 ans ☐ 40–49 ans ☐ 50 ans et plus	☐ Homme ☐ Femme	☐ Moins de 5 ans ☐ 5–10 ans ☐ 10–15 ans ☐ Plus de 15 ans

Partie 2 : Évaluation (Échelle de Likert)

Cochez la réponse qui correspond à votre opinion :

1= Tout à fait en désaccord

2= En désaccord

3= Neutre

4= D'accord

5= Tout à fait d'accord

	1	2	3	4	5
Mon équipe regroupe des employés de générations très différentes (baby-boomers, Gen X, Millennials, Gen Z).					
Il existe un équilibre entre jeunes et seniors					
La diversité d'âge favorise le partage des connaissances					
Les différences d'âge créent des difficultés					
La mixité des âges améliore la collaboration					
Mon entreprise met en place des programmes du mentorat (seniors vers juniors).					
Il existe des programmes du mentorat inversé (juniors vers seniors) dans mon organisation					
Les juniors contribuent activement au transfert de compétences "moderne" (outils					

digitaux, agile, etc.)					
Les mentorats intergénérationnels favorisent le transfert de savoirs tacites (expériences non documentées)					
J'ai appris des compétences pratiques grâce à des collègues plus âgés.					
Les écarts générationnels freinent l'échange de connaissances des juniors vers les seniors					
Certains employés expérimentés hésitent à transmettre leurs connaissances					
Mon entreprise valorise l'apprentissage continu quel que soit l'âge					
Le partage des connaissances est encouragé par la direction.					
Il y a une forte confiance mutuelle entre collègues de générations différentes.					
Cette culture améliore l'efficacité du transfert des connaissances.					
La culture de mon entreprise freine les échanges intergénérationnels					
Nous utilisons régulièrement des					

plateformes collaboratives (Teams, Slack, SharePoint).					
Les outils numériques facilitent les échanges entre générations.					
Les seniors adoptent facilement les TIC pour partager leurs connaissances.					
Les juniors utilisent les TIC pour transmettre leurs compétences aux seniors.					
L'utilisation des TIC a augmenté le transfert des connaissances dans mon équipe.					
Le transfert des connaissances liées à l'expérience est plus difficile entre générations.					
Les connaissances tacites nécessitent des interactions directes pour être transmises.					
Les connaissances explicites (documents, procédures) se transfèrent facilement quel que soit l'âge.					
La nature des connaissances influence la qualité du transfert intergénérationnel.					
L'expérience des seniors enrichit mes apprentissages.					
Les compétences numériques des juniors complètent mes lacunes.					
Nos différences des styles de communication créent des obstacles.					

Les dyades junior-senior avec des profils complémentaires sont plus efficaces pour le transfert					
Grâce aux échanges intergénérationnels, notre équipe s'adapte mieux aux changements.					
Le transfert des connaissances entre générations renforce notre capacité d'innovation.					
Ces échanges nous rendent plus résilients face aux crises.					
L'entreprise développe de nouvelles compétences grâce aux échanges entre employés					
Les échanges intergénérationnels augmentent mon sentiment d'appartenance.					
Je suis plus motivé à rester dans l'entreprise grâce au partage des savoirs.					
Le mentorat intergénérationnel réduit le turnover dans mon équipe.					
Les employés se sentent valorisés lorsqu'ils transmettent leurs connaissances.					
Le transfert des connaissances entre générations renforce notre capacité d'innovation.					
Les savoirs des seniors sont préservés grâce au transfert vers les juniors.					
Le transfert intergénérationnel évite la					

perte de connaissances critiques lors des départs.					
L'entreprise capitalise mieux sur son capitale connaissance grâce à ces échanges.					

Annexe 3 : répartition des répondants selon l'âge.

age

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 30 ans	51	15,9	15,9	15,9
	30-39 ans	97	30,3	30,3	46,3
	40-49 ans	101	31,6	31,6	77,8
	50 ans et plus	71	22,2	22,2	100,0
	Total	320	100,0	100,0	

Annexe 4 : répartition des répondants selon genre.

genre

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	210	65,6	65,6	65,6
	Femme	110	34,4	34,4	100,0
	Total	320	100,0	100,0	

Annexe 5 : répartition des répondants selon ancienneté **.**

anc

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moin de 5 ans	66	20,6	20,6	20,6
	5-10 ans	73	22,8	22,8	43,4
	10-15 ans	62	19,4	19,4	62,8
	plus de 15 ans	119	37,2	37,2	100,0

Total	320	100,0	100,0	

Annexe 6 : Statistiques descriptives des variables de l'étude.

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Skewness		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
DG	318	1,00	5,00	3,5432	,74027	-,733	,137	,963	,273
TC	320	1,00	5,00	3,5594	,75169	-,705	,136	1,110	,272
PMI	320	1,00	5,00	3,4494	,80698	-,546	,136	,341	,272
CO	320	1,00	5,00	3,5019	,75101	-,507	,136	,691	,272
TIC	320	1,00	5,00	3,7319	,85073	-,762	,136	,779	,272
NC	320	1,00	5,00	3,6086	,80392	-,736	,136	,876	,272
PDI	317	1,00	5,00	3,6317	,84182	-,596	,137	,419	,273
CDO	320	1,00	5,00	3,8875	,91114	-1,202	,136	1,863	,272
FDC	320	1,00	5,00	3,7125	,89635	-,782	,136	,322	,272
PCO	320	1,00	5,00	4,0188	,92547	-1,237	,136	1,533	,272
N valide (liste)	315								

Annexe 7 : Analyse de la fiabilité des échelles de mesure

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,617	,625	4

Matrice de corrélation inter-éléments

	dg1	dg2	dg3	dg4
dg1	1,000	,592	,207	,377
dg2	,592	1,000	,160	,466
dg3	,207	,160	1,000	-,035
dg4	,377	,466	-,035	1,000

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
dg1	10,47	4,761	,569	,380	,408
dg2	10,54	5,000	,597	,424	,400
dg3	11,12	6,651	,138	,066	,732
dg4	10,39	5,834	,354	,250	,578

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,697	,701	4

Matrice de corrélation inter-éléments

	tc1	tc2	tc3	tc4
tc1	1,000	,232	,294	,536
tc2	,232	1,000	,409	,207
tc3	,294	,409	1,000	,538
tc4	,536	,207	,538	1,000

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
tc1	10,27	5,920	,450	,305	,653
tc2	11,45	5,941	,363	,188	,709
tc3	10,67	5,001	,558	,384	,581
tc4	10,33	5,531	,576	,450	,579

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,788	,788	5

Matrice de corrélation inter-éléments

	pmi1	pmi2	pmi3	pmi4	pmi5
pmi1	1,000	,635	,425	,391	,441
pmi2	,635	1,000	,407	,317	,281
pmi3	,425	,407	1,000	,579	,337
pmi4	,391	,317	,579	1,000	,447
pmi5	,441	,281	,337	,447	1,000

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
pmi1	14,21	10,352	,646	,495	,720
pmi2	14,25	10,807	,545	,427	,755
pmi3	13,77	10,801	,579	,400	,743
pmi4	13,48	11,228	,573	,412	,746
pmi5	13,29	11,675	,485	,285	,772

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,717	,729	5

Matrice de corrélation inter-éléments

	co1	co2	co3	co4	co5
co1	1,000	,696	,409	,368	,180
co2	,696	1,000	,561	,467	,099
co3	,409	,561	1,000	,466	,221
co4	,368	,467	,466	1,000	,036
co5	,180	,099	,221	,036	1,000

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
co1	13,64	8,870	,590	,499	,621
co2	13,73	8,855	,664	,595	,594
co3	13,99	9,592	,594	,397	,629
co4	13,93	9,654	,450	,286	,680
co5	14,74	11,340	,167	,078	,794

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,841	,842	5

Matrice de corrélation inter-éléments

	tic1	tic2	tic3	tic4	tic5
tic1	1,000	,478	,540	,632	,394
tic2	,478	1,000	,445	,535	,593
tic3	,540	,445	1,000	,572	,423
tic4	,632	,535	,572	1,000	,547
tic5	,394	,593	,423	,547	1,000

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
tic1	15,02	11,523	,638	,463	,812
tic2	14,74	12,418	,642	,445	,810
tic3	15,08	12,502	,618	,400	,816
tic4	14,89	11,517	,735	,550	,784
tic5	14,92	12,241	,602	,431	,821

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,788	,789	4

Matrice de corrélation inter-éléments

	nc1	nc2	nc3	nc4
nc1	1,000	,437	,368	,527
nc2	,437	1,000	,570	,508
nc3	,368	,570	1,000	,488
nc4	,527	,508	,488	1,000

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
nc1	11,26	6,442	,537	,318	,765
nc2	10,63	6,323	,632	,415	,718
nc3	10,71	6,100	,582	,380	,743
nc4	10,71	6,049	,635	,408	,715

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,791	,793	4

Matrice de corrélation inter-éléments

	pdi1	pdi2	pdi3	pdi4
pdi1	1,000	,518	,446	,609
pdi2	,518	1,000	,438	,420
pdi3	,446	,438	1,000	,503
pdi4	,609	,420	,503	1,000

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
pdi1	10,67	6,577	,655	,461	,711
pdi2	11,03	6,734	,558	,325	,762
pdi3	11,02	6,971	,560	,324	,759
pdi4	10,86	7,010	,634	,441	,725

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,892	,893	4

Matrice de corrélation inter-éléments

	cdo1	cdo2	cdo3	cdo4
cdo1	1,000	,799	,631	,639
cdo2	,799	1,000	,682	,636
cdo3	,631	,682	1,000	,666
cdo4	,639	,636	,666	1,000

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
cdo1	11,66	7,806	,781	,669	,854
cdo2	11,57	7,726	,805	,695	,845
cdo3	11,71	7,605	,741	,560	,869
cdo4	11,72	7,827	,724	,531	,875

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,874	,874	4

Matrice de corrélation inter-éléments

	fdc1	fdc2	fdc3	fdc4
fdc1	1,000	,659	,646	,678
fdc2	,659	1,000	,643	,584
fdc3	,646	,643	1,000	,600
fdc4	,678	,584	,600	1,000

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
fdc1	11,01	7,251	,768	,594	,823
fdc2	11,33	7,280	,721	,527	,843
fdc3	11,28	7,774	,723	,525	,841
fdc4	10,94	7,837	,709	,517	,847

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,872	,873	3

Matrice de corrélation inter-éléments

	pco1	pco2	pco3
pco1	1,000	,734	,666
pco2	,734	1,000	,688
pco3	,666	,688	1,000

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
pco1	8,04	3,634	,760	,588	,814
pco2	8,04	3,716	,778	,610	,799
pco3	8,03	3,585	,727	,530	,846

Annexe 8 : Évaluation de la fiabilité et de la validité convergente du modèle de mesure

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
CDO	0.893	0.893	0.926	0.757
CO	0.796	0.812	0.868	0.623
DG	0.734	0.736	0.850	0.653
FDC	0.874	0.878	0.914	0.726
NC	0.789	0.806	0.862	0.611
PCO	0.873	0.875	0.922	0.797
PDI	0.790	0.810	0.863	0.613

PMI	0.788	0.797	0.853	0.538
TC	0.701	0.779	0.807	0.523
TIC	0.842	0.844	0.888	0.613

Annexe 9 : Évaluation de la validité discriminante à l'aide du critère HTMT

	CDO	**CO**	**DG**	**FDC**	**NC**	**PCO**	**PDI**	**PMI**	**TC**	**TIC**	**PDI x TC**	**NC x TC**
CDO												
CO	0.819											
DG	0.839	0.910										
FDC	0.920	0.789	0.796									
NC	0.933	0.789	0.839	0.874								
PCO	0.826	0.825	0.747	0.818	0.816							
PDI	0.908	0.936	0.838	0.880	0.987	0.792						
PMI	0.875	0.943	0.834	0.829	0.926	0.789	0.944					
TC	0.920	0.871	0.893	0.893	0.969	0.796	0.957	0.923				
TIC	0.878	0.924	0.917	0.831	0.837	0.765	0.885	0.944	0.897			
PDI x TC	0.349	0.298	0.346	0.299	0.301	0.403	0.302	0.279	0.408	0.296		
NC x TC	0.423	0.275	0.365	0.335	0.396	0.396	0.282	0.292	0.411	0.329	0.907	

Annexe 10: Résultats du modèle structurel estimation des coefficients de trajectoire et tests statistiques

	Original sample (O)	**Sample mean (M)**	**Standard deviation (STDEV)**	**T statistics (|O/STDEV|)**	**P values**
CO -> TC	0.146	0.149	0.083	1.758	0.079
DG -> CO	0.700	0.699	0.042	16.763	0.000
DG -> PMI	0.658	0.659	0.045	14.476	0.000
DG -> TC	0.232	0.227	0.063	3.677	0.000
DG -> TIC	0.724	0.725	0.033	21.714	0.000
NC ->	0.228	0.226	0.067	3.387	0.001

CDO					
NC -> FDC	0.238	0.240	0.082	2.896	0.004
NC -> PCO	0.326	0.326	0.081	4.010	0.000
NC x TC -> CDO	-0.193	-0.191	0.071	2.702	0.007
NC x TC -> FDC	-0.050	-0.051	0.081	0.622	0.534
NC x TC -> PCO	0.073	0.057	0.110	0.665	0.506
PDI -> CDO	0.311	0.310	0.076	4.102	0.000
PDI -> FDC	0.275	0.273	0.086	3.218	0.001
PDI -> PCO	0.188	0.185	0.077	2.423	0.015
PDI x TC -> CDO	0.159	0.155	0.074	2.155	0.031
PDI x TC -> FDC	0.050	0.050	0.084	0.592	0.554
PDI x TC -> PCO	-0.157	-0.142	0.109	1.439	0.150
PMI -> TC	0.305	0.305	0.069	4.407	0.000
TC -> CDO	0.364	0.367	0.072	5.047	0.000
TC -> FDC	0.370	0.372	0.071	5.239	0.000
TC -> PCO	0.267	0.273	0.082	3.258	0.001
TIC -> TC	0.226	0.228	0.081	2.774	0.006

Annexe 11 : Estimation des effets indirects spécifiques du modèle structurel et tests statistiques associés

	Original sample (O)	**Sample mean (M)**	**Standard deviation (STDEV)**	**T statistics (|O/STDEV|)**	**P values**
DG -> TIC -> TC	0.164	0.165	0.059	2.763	0.006
TIC -> TC -> CDO	0.082	0.084	0.036	2.293	0.022
PMI -> TC -> FDC	0.113	0.113	0.031	3.629	0.000
DG -> PMI -> TC	0.201	0.201	0.050	4.039	0.000

PMI -> TC -> PCO	0.082	0.084	0.033	2.452	0.014
TIC -> TC -> FDC	0.084	0.084	0.033	2.556	0.011
TIC -> TC -> PCO	0.060	0.061	0.028	2.160	0.031
DG -> CO -> TC	0.102	0.104	0.059	1.737	0.082
DG -> TIC -> TC -> PCO	0.044	0.044	0.020	2.163	0.031
DG -> PMI -> TC -> PCO	0.054	0.055	0.023	2.358	0.018
DG -> TIC -> TC -> FDC	0.061	0.061	0.024	2.536	0.011
DG -> PMI -> TC -> FDC	0.074	0.074	0.022	3.402	0.001
DG -> TIC -> TC -> CDO	0.060	0.061	0.026	2.293	0.022
DG -> PMI -> TC -> CDO	0.073	0.074	0.023	3.184	0.001
DG -> CO -> TC -> PCO	0.027	0.028	0.018	1.479	0.139
DG -> CO -> TC -> FDC	0.038	0.039	0.024	1.561	0.119
DG -> CO -> TC -> CDO	0.037	0.038	0.022	1.651	0.099
CO -> TC -> CDO	0.053	0.054	0.032	1.667	0.096
DG -> TC -> CDO	0.084	0.084	0.030	2.773	0.006
CO -> TC -> FDC	0.054	0.056	0.034	1.584	0.113
DG -> TC -> FDC	0.086	0.085	0.032	2.713	0.007
CO -> TC -> PCO	0.039	0.040	0.026	1.489	0.137
DG -> TC -> PCO	0.062	0.063	0.028	2.227	0.026
PMI -> TC -> CDO	0.111	0.112	0.033	3.359	0.001

Annexe 12 : Évaluation du pouvoir explicatif du modèle structurel à l'aide des coefficients R^2 et R^2 ajusté

	R-square	R-square adjusted
CDO	0.756	0.752
CO	0.489	0.488
FDC	0.664	0.659
PCO	0.589	0.583
PMI	0.433	0.432
TC	0.661	0.657
TIC	0.525	0.523

Annexe 13 : Analyse de la taille des effets (f^2) des relations du modèle structurel

	CDO	CO	DG	FDC	NC	PCO	PDI	PMI	TC	TIC	PDI x TC	NC x TC
CDO												
CO									0.020			
DG		0.958						0.765	0.067	1.104		
FDC												
NC	0.058			0.046		0.070						
PCO												
PDI	0.120			0.068		0.026						
PMI									0.089			
TC	0.191			0.144		0.061						
TIC									0.044			
PDI x TC	0.038			0.003		0.022						
NC x TC	0.061			0.003		0.005						

Annexe 14 : Évaluation de la pertinence prédictive du modèle à l'aide de l'indice Q^2_predict

	Q²predict	PLS-SEM_RMSE	PLS-SEM_MAE	LM_RMSE	LM_MAE	IA_RMSE	IA_MAE
CO1	0.281	0.957	0.654	0.869	0.548	1.129	0.837
CO2	0.411	0.806	0.585	0.755	0.502	1.051	0.827
CO3	0.247	0.843	0.648	0.831	0.632	0.971	0.813
CO4	0.263	0.972	0.753	0.901	0.675	1.133	0.944

PMI 1	0.213	0.998	0.747	0.901	0.680	1.125	0.907
PMI 2	0.048	1.130	0.878	1.001	0.765	1.158	0.926
PMI 3	0.279	0.947	0.737	0.911	0.680	1.116	0.946
PMI 4	0.264	0.890	0.644	0.806	0.548	1.037	0.803
PMI 5	0.291	0.889	0.637	0.749	0.490	1.055	0.754
TIC1	0.277	1.014	0.771	0.952	0.666	1.192	0.976
TIC2	0.356	0.822	0.629	0.779	0.549	1.025	0.748
TIC3	0.253	0.895	0.678	0.877	0.646	1.036	0.849
TIC4	0.313	0.899	0.665	0.882	0.613	1.085	0.835
TIC5	0.379	0.868	0.675	0.789	0.557	1.102	0.887
TC1	0.487	0.706	0.509	0.680	0.468	0.985	0.647
TC2	0.038	1.067	0.864	1.026	0.817	1.088	0.919
TC3	0.095	1.065	0.794	0.949	0.724	1.120	0.923
TC4	0.322	0.789	0.551	0.672	0.454	0.958	0.665
CDO 1	0.516	0.709	0.478	0.716	0.475	1.019	0.725
CDO 2	0.515	0.706	0.475	0.688	0.478	1.014	0.666
CDO 3	0.483	0.789	0.549	0.772	0.513	1.097	0.811
CDO 4	0.517	0.743	0.507	0.732	0.490	1.069	0.772
FDC 1	0.520	0.746	0.526	0.747	0.509	1.077	0.809
FDC 2	0.395	0.867	0.673	0.859	0.627	1.115	0.927
FDC 3	0.390	0.788	0.604	0.763	0.561	1.010	0.840
FDC 4	0.438	0.757	0.520	0.766	0.510	1.010	0.716
PCO 1	0.421	0.789	0.558	0.716	0.491	1.037	0.720
PCO 2	0.401	0.774	0.531	0.760	0.505	1.000	0.695
PCO 3	0.439	0.808	0.556	0.769	0.552	1.079	0.740

Table des matières

Table des matières

Remerciements I

Dédicace II

La liste des Tableaux : IV

La liste des figures : IV

La liste des abréviations : VI

Introduction générale : 1

1 Chapitre I : La diversité des âges dans les entreprises 2

Introduction de Chapitre I : 17

1.1 Section1 : concepts d'âge et de génération 18

1 Qu'est-ce que l'âge ? 18

2 Définition du concept génération : 19

3 Effet d'âge, cohorte et période : 21

4 Les différentes générations dans l'entreprise : 23

5 Les caractéristiques de chaque génération : 26

1.2 Section 2 : les relations intergénérationnelles 28

1 Stéréotypes liées à l'âge : 28

2 Le gap générationnel. : 28

3 Impacts de la diversité des âges sur le lieu de travail: 31

4 Conflit intergénérationnel : 32

1.3 Section 3 : le management intergénérationnel 36

1 Théorie de la gestion de la diversité 36

2 Les approches générationnelles : 36

3 Le management intergénérationnel : 37

Conclusion : 40

2 Chapitre II : Le transfert des connaissances dans l'entreprise 41

Introduction de chapitreII : 42

2.1 Section1 : le concept de connaissance 43

1 Définitions de concept de connaissance : 43

2 Hiérarchie des connaissances : 45

2.2 Section2 : les typologies des connaissances. 50

1 Connaissance procédurale ou déclarative 50

2 Connaissance tacite ou explicite : 51

3 Connaissance générale ou spécifique 52

4 Le management des connaissances : 54
2.3 Section 3 : Les mécanismes de transfert des connaissances.....55
1 Le transfert des connaissances : 55
2 Les modes de transformation des connaissances : 56
3 Les typologies de transfert de connaissances : 58
4 Les facilitateurs du transfert des connaissances : 60
5 Les obstacles au transfert des connaissances : 62
Conclusion : 64
3 Chapitre III : L'impact de la diversité des âges sur le transfert des connaissances. ...65
Introduction de Chapitre III : 66
3.1 Section 1 : le transfert des connaissances entre les générations 67
1 Le transfert intergénérationnel des connaissances : 67
2 Pourquoi le transfert intergénérationnel est un enjeu pour les entreprises : 67
3 Les limites de transfert intergénérationnel des connaissances : 68
4 Cartographie des connaissances : 68
5 Assurer un transfert intergénérationnel réussi de la connaissance : 70
6 L'analyse des Dyades junior senior : 73
3.2 Section 2 : le transfert bidirectionnel des connaissances entre les juniors et les seniors.....75
1 Le transfert de connaissance est un processus bidirectionnel : 75
2 La complémentarité des connaissances entre les seniors et les junior : 76
3 Facteurs influençant le transfert des connaissances entre les différentes générations : 77
4 Les pratiques de transfert de connaissances entre les générations : 78
5 Mesure de l'efficacité de processus de transfert des connaissances intergénérationnel : 88
Conclusion du chapitre : 92
4 Chapitre IV : 93
L'étude empirique sur l'impact de la diversité des âges sur le transfert des connaissances : cas l'Entreprise Nationale De Forage (ENAFOR).....93
Introduction : 94
4.1 Section 1 : Présentation de l'entreprise. 95
1 Historique : 95
2 Les activités : 95

3 La politique d'ENAFOR vise ainsi:.....97
4 Vision, Mission et Valeurs de l'entreprise :.....97
5 L'organisation de l'entreprise: 98
6 Ressource humaine :.....99
4.2 Section 2 : présentation et analyse des résultats et recommandations.....102
1 La collecte des données :.....102
2 Validation des Hypothèses par SPSS V25 et SMART PLS dans Notre Étude :.....103
3 Description de l'échantillon : 104
4 Présentation du modèle d'étude :.....106
5 Analyse descriptive et test de normalité des variables :.....108
6 Analyse de la fiabilité des échelles de mesure : 113
7 Analyse des données par la méthode PLS-SEM (SmartPLS) :.....117
8 Discussion des résultats :.....131
9 Implications managériales :.....132
10 Les limites de l'étude :.....133
11 Recommandations professionnelles : 134
Conclusion :.....135
Conclusion générale : 136
Bibliographie.....139
Annexes : 147
Résumé : 166
Abstract :.....166

Résumé

Résumé :

Cette recherche étudie l'impact de la diversité des âges sur le transfert des connaissances au sein des organisations. Son objectif principal est d'analyser l'influence de cette diversité sur le transfert des connaissances, ainsi que ses effets sur les capacités dynamiques, la pérennité des savoirs et la fidélisation des collaborateurs. À cet effet, une étude empirique a été menée auprès d'un échantillon de 320 employés de l'entreprise ENAFOR. Les résultats montrent que la diversité générationnelle influence positivement le transfert des connaissances et la performance organisationnelle. L'étude met également en évidence le rôle médiateur des pratiques de management intergénérationnel et des technologies de l'information et de la communication (TIC), ainsi que l'effet modérateur de la nature des connaissances et des profils des dyades générationnelles. Ces résultats soulignent l'importance d'une gestion efficace de la diversité des âges afin de favoriser le partage et la pérennité des connaissances au sein de l'entreprise

Mot clés :

Diversité des âges, diversité générationnelle, transfert des connaissances, management intergénérationnel, performance organisationnelle

Abstract :

This research examines the impact of age diversity on knowledge transfer within organizations. Its main objective is to analyze the influence of age diversity on knowledge transfer, as well as its effects on dynamic capabilities, knowledge sustainability, and employee retention. To this end, an empirical study was conducted among a sample of 320 employees of ENAFOR. The results show that generational diversity positively influences knowledge transfer and organizational performance. The study also highlights the mediating role of intergenerational management practices and information and communication technologies (ICT), as well as the moderating effect of the nature of knowledge and intergenerational dyad profiles. These findings emphasize the importance of effectively managing age diversity in order to promote knowledge sharing and ensure the sustainability of organizational knowledge within the company.

Keywords:
Age diversity, generational diversity, knowledge transfer, intergenerational management, organizational performance

الملخص

تتناول هذه الدراسة أثر التنوع العمري على نقل المعرفة داخل المنظمات، وتهدف إلى تحليل تأثير هذا التنوع على عملية نقل المعرفة، إضافة إلى دراسة انعكاساته على القدرات الديناميكية، واستدامة المعارف التنظيمية، والاحتفاظ بالموظفين. ولتحقيق هذا الهدف، أُجريت دراسة ميدانية على عينة مكوّنة من 320 موظفًا من الشركة الوطنية للتنقيب. أظهرت نتائج الدراسة أن التنوع بين الأجيال يؤثر إيجابًا على نقل المعرفة والأداء التنظيمي. كما كشفت عن الدور الوسيط لممارسات الإدارة بين الأجيال وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في تعزيز عملية نقل المعرفة، إضافة إلى الدور المعدِّل لكل من طبيعة المعرفة وخصائص الثنائيات بين الأجيال. وتؤكد هذه النتائج أهمية الإدارة الفعّالة للتنوع العمري باعتبارها عاملاً أساسيًا في تعزيز تبادل المعرفة وضمان استدامتها داخل المؤسسة

الكلمات المفتاحية :
التنوع العمري، التنوع بين الأجيال، نقل المعرفة، الإدارة بين الأجيال، الأداء التنظيمي