

**L'APPORT DU MANAGEMENT COLLABORATIF
DANS LES PROCESSUS DE TRANSFERT DES
SAVOIRS ET COMPETENCES ENTRE
GENERATIONS
THE CONTRIBUTION OF COLLABORATIVE
MANAGEMENT WITHIN THE
INTERGENERATIONAL KNOWLEDGE AND KNOW
HOW TRANSFER PROCESS**

Karima Ismahane GRIM*

Ecole Supérieure des Techniques de l'Aéronautique, Alger
Ismahanegrim@gmail.com

Mohamed Cherif MADAGH

Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger
Madagh168@yahoo.fr

<i>Date de Réception :</i> 15 /02/2021	<i>Date d'acceptation :</i> 23/07/ 2022	<i>Date de Publication</i> 31/12/2022
---	--	--

Abstract:

Today's company is more of an educational space that promotes collaborative management practices, the development and renewal of human resources skills. The issue related to the link between collaborative management and inter-generational transfer of skills is a major strategic concern for any company that is constantly seeking sustainability, stability and continuous dynamics of the company's activity.

Key words: collaborative management, transfer intergenerational, skills.

JEL Classification Codes : D22, D64, J24

Résumé

L'entreprise d'aujourd'hui est davantage un espace éducatif permettant la mise en valeur des pratiques du management collaboratif, du développement

* **Auteur Correspondant**

et du renouvellement des compétences des ressources humaines. La problématique liée au lien existant entre le management collaboratif et le transfert intergénérationnel des compétences constitue de nos jours une préoccupation de base de la recherche de la pérennité, de la stabilité et de la dynamique continue de l'activité de l'entreprise.

Mots clés : Management collaboratif, transfert intergénérationnel, compétences.

Code de classification Jel : D22, D64, J24

1- Introduction :

L'entreprise d'aujourd'hui est devenue désormais un espace d'apprentissage continu allant dans le sens de la construction des compétences de son capital humain et de la conduite du changement dans tous les sens de la modernisation de son fonctionnement et de l'amélioration continue de l'ensemble de sous-systèmes le régissant.

Manager et assurer avec efficacité le transfert des compétences intergénérationnelles est lié étroitement à la capacité des managers à produire et diffuser du sens auprès de leurs collaborateurs. Cette adéquation en matière de transfert intergénérationnel des savoirs est conditionnée ainsi par le recours à des pratiques managériales collaboratives appropriées au contexte et à la nature du fonctionnement de l'entreprise.

L'objectif de cet article est de situer la perception des acteurs d'une entreprise du secteur de l'énergie en matière de pratique de transfert des savoirs et de collaboration, notamment sur le plan humain, relationnel et comportemental. Il vise à répondre aux questions suivantes :

- Les pratiques de management investies par les acteurs et managers encouragent-elles réellement le travail collaboratif dans tous les sens et le transfert des savoirs entre générations ?
- Les conditions de mise en œuvre tant sur le plan organisationnel que sur le plan humain sont-elles réunies ?

Pour pouvoir répondre à tous ces questionnements, nous avons jugé opportun d'émettre les hypothèses suivantes, comme guide d'orientation de notre travail de recherche :

Hypothèse 01 : Les pratiques managériales introduites par l'entreprise ne répondent pas aux exigences du management moderne dans son approche globale et collaborative.

Hypothèse 02 : L'absence des conditions optimales à la mise en œuvre du management collaboratif impacte négativement le processus de transfert des savoirs entre générations.

En s'appuyant sur une revue de littérature traitant dans un premier temps le concept d'entreprise en tant qu'espace d'acquisition des compétences et marché de connaissances, nous mettrons en valeur le concept de management intergénérationnel, de transfert intergénérationnel des compétences et les nouveaux rôles des managers dans le processus de transfert des savoirs et compétences. Nous ferons ressortir également quelques pratiques managériales collaboratives favorisant la conduite des processus de transfert des savoirs.

Ensuite, nous tenterons en se basant sur une démarche exploratoire du terrain à l'aide d'une enquête par sondage, sur un échantillon représentatif de cadres d'une entreprise du secteur de l'énergie, de décrypter la réalité du fonctionnement de l'entreprise en question et de situer ainsi le cadre des pratiques managériales et leur impact sur le terrain.

2- Le concept d'entreprise en tant qu'espace d'acquisition des compétences et marché de connaissances

L'entreprise d'aujourd'hui a connu des changements dans ses logiques de fonctionnement et de son cadre d'orientation. De l'entreprise dominée par une logique de production à une entreprise orientée vers le marché, où la connaissance prend de l'ampleur devant les impératifs de ce nouvel environnement ouvert et mondialisé même. La mise en valeur de l'entreprise en tant qu'espace de connaissance et de savoir ne peut se décréter ou se bureaucratiser ; elle doit nécessairement s'appuyer sur d'autres logiques managériales allant

dans le sens de l'apprentissage continu et de la mise en valeur même du capital humain en tant que partenaire et contributeur à la création de la richesse de l'entreprise.

Certains auteurs montrent à cet effet que la vigilance des managers autour des questions liées au capital humain constitue un enjeu stratégique déjà en amont du projet de l'entreprise. Pour cela, ils notent ce qui suit : « La question de la disparition des compétences restées « inaperçues » jusqu'au départ de la personne qui en était porteuse se pose aux entreprises avec acuité. Pour éviter les mauvaises surprises, il est essentiel de repérer en amont ces « compétences cachées », de les analyser et de les répertorier. Se pose ensuite la question du partage et/ou du transfert de ces expertises, savoir-faire, tours de mains, bonnes pratiques. Le rôle de l'encadrement, qui doit faciliter le processus de manière non intrusive, est une des clés de la réussite » (Sarton et Diez, 2012).

Le capital humain ne doit pas être perçu comme un simple agent de production à portée économique et logistique, mais davantage la perception doit être plus élargie, car ce qui caractérise justement ce capital précieux qui est l'homme, c'est sa capacité énergétique et ses compétences cachées. La capacité à décrypter cette face cachée de l'humain constitue aujourd'hui un obstacle dans le management de l'entreprise du 21^{ème} siècle. Le manager doit dépasser et surmonter cet obstacle en s'investissant dans la formation et l'accompagnement de ses collaborateurs, et ce, pour conduire le changement vers cet état d'esprit et logique managériale moderne.

Les idées des auteurs demeurent pleines de sens, car elles nous permettent de situer les éléments caractérisant l'entreprise de la nouvelle génération considérée comme espace d'apprentissage permanent, de développement et de renouvellement des compétences des hommes. En complément à ces idées, nous pouvons retenir avec beaucoup d'intérêt que l'entreprise d'aujourd'hui est davantage orientée compétence collective. Cette dernière devient le centre nerveux de la dynamique de la synergie de l'entreprise.

Le management d'équipe devient même le centre d'intérêt stratégique permettant aux organisations l'accès à la mise en valeur des impératifs de la technologie dans toutes ses dimensions. Cette dernière ne se transporte pas et il ne s'agit pas ainsi de modèle à adopter mais dépend davantage de la capacité des managers à réussir l'adaptation et ce par la valorisation du capital humain.

Dans ce cadre, le management intergénérationnel devient désormais une source d'écoute inépuisable et un moyen de réponse aux impératifs et aux enjeux de l'environnement d'aujourd'hui.

3- Le management intergénérationnel et le transfert intergénérationnel des savoirs

3-1. Le management intergénérationnel

La dynamique du management intergénérationnel dans son approche préparation de la relève met l'accent sur la dimension démographique des ressources humaines, et ce, à travers la gestion des âges. Ce domaine d'intérêt capital constitue le moyen d'écoute des besoins futurs des compétences de l'entreprise.

La planification dans ce sens constitue un acte d'anticipation et de prévention même de l'activité RH. Les efforts qu'investit l'entreprise dans ce sens permettent surtout d'améliorer la transversalité et d'assurer l'harmonie, la cohérence, la sauvegarde et la mise en valeur de la culture de l'entreprise, et ce, grâce à la préservation stable et dynamique du capital humain et comme le montre Audet (2004) : « Les organisations performantes gèrent les besoins des salariés et développent leurs pratiques, en fonction des valeurs actuelles de chaque génération. Elles favorisent la cohabitation et la synergie entre les différentes générations, ayant chacune d'entre elles des valeurs et des modes de pensée qui lui sont propres ». Plusieurs auteurs se sont intéressés à l'étude du concept de génération selon différentes approches.

Mentré (1920), cité par Dejoux et Wechtler (2011) développe une compréhension sociologique et perçoit qu'une génération se caractérise

par la création de sa propre réalité subjective, sa psychologie, ses émotions, ses valeurs et son art (Strauss et Howe, 1991).

Grima (2007), quant à lui, propose une approche managériale et évoque qu'une génération se définit comme « des individus ayant en commun une même empreinte historique, matérialisée par des expériences et des influences identiques, et un socle commun de règles institutionnelles gérant leur évolution professionnelle avant, pendant et après leur insertion dans le monde du travail ».

La problématique liée au management intergénérationnel demeure complexe et multidimensionnelle ; elle représente un réel défi managérial pour les acteurs et directeurs d'entreprises. Après avoir défini et montré la mise en valeur du dit concept dans la littérature managériale en question, nous allons essayer d'apporter un éclairage sur le concept de transfert intergénérationnel des compétences.

3-2. Le concept de transfert intergénérationnel des compétences

Le transfert des compétences clés entre générations, des pratiques et de l'expérience accumulée revêt un aspect très important du processus de planification de la relève, considéré comme démarche de management proactive et prévisionnelle des compétences visant à préparer les futurs managers de demain. Ce type de management repose essentiellement sur la capacité des managers à asseoir des pratiques de collaboration et qui constituent désormais le critère de succès du processus de transfert intergénérationnel des savoirs.

La plupart des experts RH préconisent : « le mix-âge c'est-à-dire faire en sorte que les seniors et les juniors cohabitent ensemble pour assurer un meilleur transfert des pratiques et des compétences. Fort est de constater que certains savoirs ne se trouvent que chez les salariés seniors ayant une longue carrière derrière eux, contrairement à ce qu'il en est pour de simples données ou informations » (Labruffe, 2007).

Dans ce sens, plusieurs pratiques entre autres la pratique d'intégration, de tutorat, de formation et de coaching permettent un échange de savoirs et d'expériences entre les anciens et les nouveaux.

Après avoir éclairé le concept de transfert intergénérationnel des compétences, il s'avère nécessaire de compléter et de renforcer ce concept par l'étude des nouveaux rôles des managers à l'ère de l'économie du savoir.

4- Les nouveaux rôles des managers dans le processus de transfert des compétences

L'état d'esprit du manager constitue le point d'ancrage de la réussite ou de l'échec du projet de transfert intergénérationnel des savoirs. L'état d'esprit c'est aussi l'esprit d'équipe, le sens de l'engagement, de la collaboration, du partage et de la culture commune. En effet, les processus de transfert ne sont pas des procédures vides de sens, mais des processus humains, complexes qui nécessitent un management transversal et des efforts de leadership bienveillants vis-à-vis du capital humain. Dans ce sens, parmi les rôles décisifs du travail attendu du manager sur le terrain la communication en permanence, car l'effort de communication a pour avantage d'alimenter au sein de l'organisation une culture de prévention permettant avec le temps la maîtrise des risques liés à l'humain.

Le manager est aussi un développeur des compétences d'autrui et constitue dans ce sens le centre nerveux de la dynamique de la culture de la collaboration, et ce, à travers des efforts liés au transfert des savoirs. Il n'est pas simplement le gestionnaire donneur d'ordre qui met en exergue l'exécution des tâches mais plutôt celui qui crée la culture collaborative, la déclinaison des objectifs, la motivation, le suivi du parcours du collaborateur. Le manager est aussi un animateur qui investit aussi l'intelligence émotionnelle des collaborateurs.

Le manager vrai est celui qui crée l'équilibre entre le côté rationnel et l'irrationnel de l'homme au travail. Le management émotionnel est une composante essentielle du management collaboratif. Ce dernier constitue le moyen d'écoute et de mobilisation de l'intelligence des hommes, des collaborateurs, tant sur le plan individuel, que sur le plan collectif (l'intelligence de tous).

Nous retenons en fin à cet élément de réflexion que les vrais managers ont des rôles importants dans le fonctionnement de l'entreprise en général et des processus de transfert des savoirs en particulier. Ils sont des acteurs de la transversalité, car ils doivent porter leur intérêt dans tous les sens et dimensions régissant la dynamique de l'entreprise.

Dans ce qui suit, nous allons apporter un éclairage sur les pratiques managériales collaboratives permettant la conduite des processus de transfert des savoirs et encourageant la dynamique des travailleurs du savoir dans les entreprises d'aujourd'hui.

5- Les pratiques managériales collaboratives favorisant la conduite des processus de transfert

Le management collaboratif dans ses pratiques diverses constitue de nos jours un levier stratégique de transfert des savoirs et compétences entre générations. Les pratiques managériales permettant la conduite des processus de transfert et de collaboration entre les générations peuvent prendre forme à travers les entretiens individuels, les brainstormings, les briefings et débriefings, les outils de communication interne, les pratiques de proximité et de production de sens, les communautés de pratique, le suivi et surtout l'esprit d'équipe.

Dans ce cadre, Sarton et Diez (2012) font ressortir dans leur article intitulé : « *Comment sauvegarder les compétences cachées ?* » ce qui suit : « Aujourd'hui, compte tenu de l'élargissement de la pyramide des âges, le développement des collaborations intergénérationnelles devient un des enjeux du management. Le partage intergénérationnel, s'il demeure difficile à mettre en œuvre, présente un intérêt certain ; il permet de combiner des compétences variées, et en particulier les connaissances explicites et « récentes » détenues par les plus jeunes avec les compétences tacites et parfois « actualisées » des salariés plus expérimentés ».

De même, des solutions collaboratives reposant sur l'usage des Technologies de l'Information et de la Communication permettent de faciliter le transfert des savoirs telles que : les plateformes en ligne (e-

learning), le portail intranet, les outils de travail collaboratif (groupware), etc.

Après avoir investi par nos soins une revue de littérature relative au domaine du transfert intergénérationnel des compétences et du management collaboratif dans les entreprises et organisations modernes de façon générale, nous tenterons dans la partie suivante de mettre en valeur l'expérience de l'entreprise objet de notre cas d'étude, à travers une enquête menée par nos soins, accompagnée des principaux résultats de l'étude en question.

6- Etude de terrain : Quelques éléments de résultats

Les résultats présentés ci-après, sont tirés d'une étude quantitative terrain, fondée sur une enquête par sondage menée au niveau d'une entreprise algérienne activant dans le secteur de l'énergie, auprès d'un échantillon de 140 cadres relevant des structures fonctionnelles et opérationnelles de cette entreprise déterminé par convenance, composé de 69 hommes et de 71 femmes, interrogés par nos soins.

Pour des raisons d'anonymat et de déontologie, nous avons décidé de ne pas citer la dénomination de l'entreprise en question et nous nous sommes intéressés uniquement au phénomène observé et diagnostiqué. En ce qui concerne le traitement et l'analyse des données, nous avons utilisé le logiciel SPSS version 19.0, en se référant à l'analyse univariée et à l'analyse bivariée faisant partie des méthodes descriptives dites classiques. Dans ce qui suit, nous allons mettre en exergue et discuter quelques résultats obtenus à l'issue de l'enquête menée dans le cadre de la problématique de notre sujet, en vue de situer la réalité de l'entreprise observée par nos soins.

-L'analyse des résultats en matière d'adaptation de l'organisation de l'entreprise à la réalité et à la nature de son fonctionnement prouve que 95 cadres parmi les 134 répondants à cette question s'accordent majoritairement à hauteur de 71%, pour dire que l'organisation de l'entreprise n'est pas appropriée à la réalité et à la nature du fonctionnement de leur entreprise ; elle n'épouse donc pas l'activité de l'entreprise.

L'APPORT DU MANAGEMENT COLLABORATIF DANS LE
PROCESSUS DE TRANSFERT DES SAVOIRS ET COMPETENCES
ENTRE GENERATIONS

Le développement de cette structure demeure à notre sens bloquant et a tendance à évoluer en fonction des facteurs auxquelles l'entreprise est soumise tels que : l'âge, la taille et le type d'organisation bureaucratique verticale qui lui imposent une formalisation et une certaine spécialisation, favorisant de plus en plus la composante administrative (le recours aux procédures, circulaires ministériels, instructions de gestion), la standardisation et la bureaucratisation.

-Concernant le style de management adopté au niveau de l'entreprise, nous retenons d'après les résultats obtenus que 65,06% des répondants, soit 95 cadres qui affirment que c'est le style autoritaire accordant peu d'attention aux relations interpersonnelles qui est le plus dominant. Ce style demeure démotivant et ne renforce guère le lien identitaire entre les managers et les managés. Ceci dit, 21,9% d'entre-eux disent que c'est le style participatif, où des efforts de management sont investis par certains responsables du terrain.

-Quant à la pratique de l'écoute interne, nous retenons que cette dernière ne répond pas aux exigences de l'évolution même de l'entreprise, et ce, selon 42,2% des répondants, soit 57 cadres parmi les 135 répondants à cette question, qui déclarent que leurs responsables hiérarchiques ne leur assurent pas une écoute active (un soutien psychologique) dans l'exercice de leurs fonctions et la recherche de solutions professionnelles, ce qui crée des tensions et des incompréhensions et augmentent le stress et le burnout, alors qu'elle constitue l'une des compétences majeures et des savoir-faire fondamentaux pour tout manager. La perception des managers du concept de l'écoute demeure limité à une relation hiérarchique d'exécution, et non pas à celle du partage, à la transformation des plans en objectifs, à la culture et aux valeurs communes. La vraie écoute est celle qui valorise le capital humain.

- En ce qui concerne l'accompagnement des cadres dans l'exercice de leurs activités sur le terrain, 61,6% des répondants, soit 74 cadres parmi les 121 répondants semblent souffrir d'un manque d'actions d'accompagnement de la part du supérieur hiérarchique, et ce, malgré la présence d'un discours généralisé et d'un cadre d'orientation du Directeur des Ressources Humaines qui met en valeur la nécessité du

coaching et de l'accompagnement des ressources humaines sur le terrain, à l'exception de 38,84% du même échantillon, soit 47 cadres qui soulignent que la pratique d'accompagnement demeure limitée à des actions administratives, loin des règles du management intergénérationnel dans son approche universelle. Former et accompagner ne peuvent être perçus comme de simples procédures administratives. Au-delà de l'effort administratif, la présence du sens, de l'existence même de collaborateurs devient un acte déterminant dans la relation manager-managé.

- S'agissant du concept de formation, celui-ci n'est pas perçu comme un acte managérial, transversal, systémique et global, mais plutôt comme un acte de gestion traditionnel permettant le perfectionnement des collaborateurs, à travers le contenu des programmes dispensés. Nous retenons dans ce sens que malgré les efforts investis par l'entreprise pendant les dernières décennies, ils demeurent cependant des efforts de routine coupés de la réalité du terrain de l'entreprise. Les programmes de formation dispensés n'ont pas permis donc la production du feed-back lié à l'activité de l'entreprise, et notamment en matière de transfert des savoirs et compétences intergénérationnel.

Du point de vue de la participation de l'encadrement à la détermination des besoins en formation, nous constatons que 40,7% des répondants, soit 50 cadres parmi les 123 répondants signalent qu'ils ne participent pas à la définition des besoins en formation.

En ce sens précisément, la procédure de formation invite les candidats à renseigner le formulaire d'identification des besoins en formation qui sera transmis au responsable pour validation, mais la réalité perçue montre que la détermination des actions de formation restent à l'appréciation de la hiérarchie, et ce en l'absence d'un système d'évaluation des compétences proprement dit. La réalité perçue par cette entreprise montre également un certain paradoxe qui se caractérise essentiellement par l'existence d'une incohérence entre les vrais besoins exprimés par l'encadrement sur le terrain (la réalité du terrain) et les efforts que déploie la hiérarchie (le discours de l'entreprise).

-En ce qui concerne l'évaluation des compétences des salariés, 89 cadres parmi les 122 répondants à cette question, soit un taux de 73%

L'APPORT DU MANAGEMENT COLLABORATIF DANS LE
PROCESSUS DE TRANSFERT DES SAVOIRS ET COMPETENCES
ENTRE GENERATIONS

déclarent que leur hiérarchie ne provoque pas d'espaces permettant de communiquer et d'évaluer leur parcours, sur le plan des compétences et des résultats.

En revanche, 27% des répondants signalent des efforts allant dans ce sens, mais qui restent inexploitablement par les gestionnaires de l'entreprise. Il est à noter ainsi que malgré l'absence de ces espaces d'évaluation des compétences, il existe quand même un système d'appréciation standard matérialisé sous forme d'une fiche d'évaluation qui mesure la performance (degré d'atteinte des objectifs) de l'agent entrant dans le cadre de l'attribution de la Prime de Rendement individuel (PRI) et de la Prime de Rendement Collectif (PRC), reposant sur plusieurs critères tels que le volume de travail, la qualité du travail et l'assiduité au travail.

Ce système demeure vulnérable et un simple acte administratif et non pas un acte managérial qui permet le suivi, le transfert et la mise en valeur des compétences de chacun, et ce en l'absence d'un système d'évaluation des compétences reposant sur un référentiel des compétences permettant de cerner de façon précise les responsabilités et les compétences requises par les postes de travail, d'identifier de façon plus rationnelle les besoins de développement de la ressource humaine et d'élaborer les plans de développement individuels et collectifs adaptés aux besoins identifiés.

-S'agissant du transfert intergénérationnel des compétences, nous avons constaté d'après les résultats obtenus, que 69,10% des enquêtés, soit 85 cadres parmi les 123 répondants considèrent que ce dispositif ne constitue pas une priorité au niveau de cette entreprise.

Comme nous le savons, le processus de transfert des compétences demeure au cœur des préoccupations managériales de l'entreprise moderne. Pour cela, cette entreprise devrait à notre sens repenser cette voie de recherche en favorisant davantage les collaborations intergénérationnelles, en développant la communication sur les métiers de l'entreprise et en inscrivant cette pratique dans un processus support réglementé par des circulaires ou des notes de services, pour booster les

salariés à s'inscrire dans ce cadre, et ce afin construire son capital humain de demain.

A cet égard, nous pouvons noter avec beaucoup d'intérêt que l'entreprise en question devrait développer des efforts en matière de communication interne et notamment en terme de sensibilisation et de vulgarisation du concept de transfert des connaissances et des compétences. Cette préoccupation prend de l'ampleur aujourd'hui et devient stratégique, car l'entreprise de demain est celle d'aujourd'hui.

7- Conclusion :

Le management collaboratif constitue le noyau dur du processus intergénérationnel et de conduite du changement. Ce processus managérial est de nature complexe et se caractérise ainsi par des dimensions multiples à savoir celles liées au capital humain dans ses aspects divers à savoir : l'aspect organisationnel, la recherche des compétences, l'apprentissage collectif en permanence et les transferts même de connaissances, savoirs et technologies.

L'approche managériale collaborative, transversale et systémique s'impose aujourd'hui et devient le centre de réponse le plus sûr permettant la pérennité, la sauvegarde de l'entreprise et la dynamique continue du projet de l'entreprise dans ce nouveau monde plein de défis et enjeux stratégiques.

S'agissant de nos résultats d'étude sur le terrain, nous retenons que la logique dominante le fonctionnement de l'entreprise algérienne objet de notre cas d'étude, voire même les discours prononcés dans ce sens et efforts investis demeurent insuffisants et ne répondent pas aux exigences du management moderne dans son approche globale et collaborative, car la pression bureaucratique du terrain domine le fonctionnement de l'activité de l'entreprise dans son ensemble.

L'entreprise objet de notre cas d'étude ne met pas en valeur encore le management collaboratif comme moteur de son changement et ne favorise guère les principes de management et de transfert intergénérationnel des compétences, à savoir la relève du capital humain.

Bibliographie :

1. AUDET, M : *La gestion de la relève et le choc des générations*, Gestion, vol.3, n°29, 2004, pp.20-26.
2. BELET, D : *Comment construire l'entreprise apprenante*, L'Expansion Management Review, n°96, Décembre 2000 pp.96-103.
3. BLONDEL, C : *L'entreprise, hors la « raison » gestionnaire* », L'Expansion Management Review, Mars 2002, pp.124-125.
4. GRIMA, F : *Impact du conflit intergénérationnel sur la relation à l'entreprise et au travail : proposition d'un modèle*, Revue Management et Avenir , vol.3, n°13, 2007, pp.27-41.
5. HENRI, F et LUNDGREN-CAYROL, K : *Apprentissage collaboratif à distance : pour comprendre et concevoir les environnements d'apprentissage virtuels*, in Presses de l'université du Québec, Sainte-Foy, Québec, 2001.
6. KOTSOU, I : *Intelligence émotionnelle et management*, De Boeck, Bruxelles, 2008.
7. LABRUFFE, A : *SENIORS, talents et compétences dans l'entreprise*, édition Afnor, Paris, 2007.
8. LACOLARE, V : *Valoriser la connaissance dans l'entreprise*, éditions Afnor, France, 2011.
9. LENHARDT, V et BERNARD, P : *L'intelligence collective en action*, Pearson Village Mondial, Paris, 2009.
10. MENTRÉ, F : *Les générations sociales*, édition Bossard, Paris, 1920.
11. SARTON, L et DIEZ, R : *Comment sauvegarder les compétences cachées ?* L'expansion Management Review, vol.3, n°146, Septembre 2012, pp.84-91.
12. SARTON, L et DIEZ, R : *Transférer les compétences*, éditions Eyrolles, Paris, 2012.
13. STRAUSS, W et HOWE, N: *Millenials Rising: The Next Great Generation: Vintage*, First Edition, 2000.