

## **Vers une étude exploratoire des facteurs explicatifs du transfert intra-organisationnel de connaissances en contexte de PME camerounaises**

## **Towards an exploratory study of the explanatory factors of intra- organizational knowledge transfer in the context of Cameroonians SMEs**

**MAMMA WAPPOUO Beatrice**

Enseignant chercheur

Faculté de sciences Economiques et de Gestion

Université de Garoua-Cameroun

**Date de soumission :** 13/01/2026

**Date d'acceptation :** 08/03/2026

**Pour citer cet article :**

MAMMA WAPPOUO B. (2026) «Vers une étude exploratoire des facteurs explicatifs du transfert intra-organisationnel de connaissances en contexte de PME camerounaises», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 2 » pp : 31 - 52

## Résumé

Cette recherche s'inscrit dans le champ du management des connaissances et vise à identifier les principaux facteurs favorisant le transfert de connaissances au sein des PME camerounaises. Etant marqué par un contexte fortement limité par des ressources limitées, une forte dépendance au capital humain et un environnement en constante évolution, la capacité des PME à partager de façon efficace les savoirs constitue un levier stratégique de performance, d'innovation et surtout de pérennité. Pour atteindre cet objectif, cette étude adopte une approche qualitative s'appuyant sur une réalisation de 17 entretiens semi-directifs issus des PME relevant de plusieurs secteurs d'activités au Cameroun. Cette méthode s'est illustrée par un recueil des données riches et conceptualisées, mettant en lumière les perceptions, les expériences et les pratiques concrètes liées au partage et à la circulation des connaissances au sein des organisations. L'analyse de ces entretiens nous a conduits à l'identification de cinq facteurs à savoir : la relation de confiance entre les employés, le degré de communication entre les employés, l'adéquation entre la formation des employés et leurs fonctions le soutien organisationnel perçu.

**Mots clés :** transfert de connaissances, confiance, soutien organisationnel perçu, communication, formation.

## Abstract:

This research falls within the field knowledge management and aims to identify the main factor promoting knowledge transfer within cameroonian SMEs. In a context marked by significant limitations, limited resources, a strong dependence on human capital, and a constantly evolving environment the ability of SMEs to share knowledge effectively constitutes a strategic lever for performance, innovation, and above all, sustainability. To achieve this objective, this study adopts a qualitative approach based on 17 semi-structured interviews conducted into SMEs across various sectors of activity in Cameroon. This method resulted in the collection of rich and conceptualized data highlighting perceptions, experiences, and concrete practices related to knowledge sharing and circulation within organizations. The analysis of these interviews led us to identify four factors: the relationship of trust between employees, the communication skills between employees, the adequacy of employee training for their roles and perceived organization support.

**Key words:** knowledge transfer, trust, perceived support, communication, training

## Introduction

La capacité d'une entreprise à innover, à conserver et à diffuser sa connaissance est aujourd'hui reconnue comme un avantage concurrentiel majeur (Prahalad et Hamel, 1990). Pour Foray (2009), les entreprises considèrent les connaissances comme un capital avantageux et compétitif qu'il est nécessaire de gérer et diffuser. Pour des auteurs tels que Nonaka et Takeuchi (1995) et Argote et Ingram (2000), cette connaissance réside dans les employés qui composent l'organisation. Polyani (1966) considère que la connaissance de l'organisation est souvent perçue comme un bien individuel ou présentant un composant individuel élevé. Pour Argote et al. (2000) le transfert n'est pas seulement vu comme une simple circulation d'information, mais un changement observable dans la performance de l'unité réceptrice. Ce ne sont pas seulement les données explicites qui sont transférées mais également le tacite. Il se manifeste par des changements dans les connaissances ou dans les performances de l'unité réceptrice. Il est important de noter que le transfert de connaissances renferme à la fois le transfert intra-organisationnel et le transfert inter-organisationnel. Les travaux sur le transfert inter-organisationnel restent plus poussés et complexes du fait des différences organisationnelles, des jeux de pouvoir, l'instabilité de la relation, des liens spécifiques entre les connaissances et le contexte organisationnel de l'émetteur (Prévot, 2011). Le transfert interne de connaissances quant à lui renvoie au transfert intra-organisationnel de connaissances, à savoir le transfert survenu au sein de l'entreprise elle-même. Le transfert de connaissances se définit comme le transport d'une connaissance d'un endroit, d'une personne, d'une propriété à une autre (Major et Cordey-Hayes, 2000). C'est une relation d'échange, où les deux parties, accompagnant et accompagné, retirent de leur collaboration des avantages réciproques. Ce processus met en jeu deux parties : l'une qui détient la connaissance, l'unité source et l'autre qui la reçoit, l'unité réceptrice. Ces différentes définitions impliquent un apprentissage de la part du récepteur et une volonté de partager de la part de l'émetteur. Pour ces auteurs, les déterminants du transfert intra-organisationnel se limitent à deux éléments à savoir d'une part du contexte de transfert et d'autres parts des circonstances du transfert. Selon Van den Hooff et De Ridder (2004), le transfert de connaissances implique soit de communiquer activement aux autres ce que l'on sait, soit de consulter activement les autres pour apprendre ce qu'ils savent. Le premier rôle de l'organisation consiste à créer des conditions permettant d'intégrer ces connaissances individuelles dans le processus de production. Le deuxième rôle de l'organisation consiste à entreposer les « routines » qui contiennent les connaissances des membres de l'organisation.

Certaines entreprises adoptent alors une orientation plus positive, qui vise à intégrer les compétences spécifiques qu'offrent les travailleurs plus expérimentés. Certaines formes d'accompagnement peuvent résulter d'une démarche co-construite entre les deux protagonistes (Stephen et Hymer, 1959), c'est-à-dire qui allie à la fois l'aspect émotif et l'aspect professionnel de l'échange. Pour Goh (2000) le transfert de connaissances repose sur deux critères principaux : premièrement la motivation de tous les membres de l'organisation tout membre confondu et deuxièmement la bonne volonté de bien vouloir partager les informations de la part des membres de l'organisation entière. Les programmes de rotation de personnel au sein de l'entreprise sont l'une des méthodes les plus puissantes pour transférer les connaissances et maintenir l'expertise dans l'entreprise (Bender et Fish, 2000). Comme le mentionne Goh (2002), le transfert de connaissances ne se produira pas dans une organisation à moins que les employés montrent un haut niveau de comportement coopératif et les dirigeants semblent être dans une position favorable pour créer le climat nécessaire au transfert. Des auteurs s'entendent même pour dire que la coopération et la collaboration sont un préalable considérable (Argote et Ingram, 2000 ; Goh, 2002). Dans ce contexte et face aux spécificités structurelles, culturelles et organisationnelles, comment les dirigeants des PME créent-ils un climat favorable au partage et à l'appropriation des connaissances ? Ainsi, l'objet de la présente étude consiste à identifier et analyser les facteurs explicatifs du transfert intra-organisationnel de connaissances dans les PME camerounaises afin de mieux comprendre son impact sur la performance organisationnelle. Pour atteindre nos objectifs, cette recherche adopte une approche qualitative. Elle reposera sur une réalisation d'entretiens semi-directifs auprès des employés et dirigeants des PME camerounaises, afin de recueillir leurs perceptions, expériences et pratiques relatives au transfert de connaissances.

Ce travail s'articule autour de trois axes principaux. Dans une première partie, nous présenterons le cadre théorique de l'étude qui mobilisera les principaux apports liés au transfert intra-organisationnel de connaissances. La deuxième partie sera consacrée à la démarche méthodologique adoptée et enfin la troisième partie exposera les résultats de l'analyse empirique tout en discutant de ses implications théoriques et managériales au regard de notre contexte.

## **1. Cadre théorique de la recherche**

Comme dans plusieurs entreprises, le contexte actuel des entreprises camerounaises se caractérise par la nécessité croissante d'acquérir et de gérer les connaissances d'une part et de transférer ces connaissances d'autre part. La gestion de la connaissance dans les organisations a fait l'objet de recherche dans le management stratégique et dans le domaine académique jusqu'aujourd'hui. Ceci se justifie par l'existence d'une littérature abondante traitant de plusieurs aspects de celui-ci. Duncan et Weiss (1978), définissent l'organisation comme « un groupe d'individus qui s'engagent dans des activités coordonnées transformant directement ou indirectement un ensemble d'inputs en outputs ».

### **1.1. Le transfert de connaissances comme prérequis pour faire face à la pénurie de la main d'œuvre**

Il peut arriver que dans un domaine précis, qu'on ait du mal à trouver une main d'œuvre qualifiée. C'est souvent le cas des nouvelles activités ou encore des nouveaux postes créés au sein de l'entreprise. Les entreprises qui adoptent de technologie de pointe ont besoin de la main d'œuvre qualifiée adaptée à cet effet. La main d'œuvre doit être de plus en plus compétente, plus apte à apprendre, à communiquer et à travailler en équipe pour s'adapter aux changements. C'est un profond changement de paradigme qui va affecter tous les aspects de son fonctionnement. Cette citation de Nonaka et Takeuchi (1995) illustre l'importance actuelle de la gestion des connaissances dans l'entreprise. L'entreprise fait face aujourd'hui à une complexité accrue de son environnement : la mondialisation, la déréglementation, l'évolution des technologies sont autant de facteurs qui participent à l'imprévisibilité et nuisent à la clarté de l'analyse des situations.

La thématique du transfert de connaissances reste d'actualité dans le sens où toute organisation a besoin de s'affirmer sur le marché de l'emploi et surtout perdurer. La stratégie de transfert est donc incontournable compte tenu du fait que la main d'œuvre n'est pas toujours disponible ou encore la main d'œuvre manque de formation ou d'expérience cruciale. La question qui se pose pour toute entreprise est celle de savoir comment assurer la relève en intégrant les ressources humaines non expérimentées. Tout ceci vise également à préserver les acquis de l'entreprise dans le but de faire durer son activité. Selon Viola (2005), la transmission de connaissance se fait par la mobilisation de nouveaux défis. L'impact de la démographie pose alors deux problèmes majeurs : il se traduit d'une part par les départs et d'autres parts par les entrées. Le premier problème est ici bien identifié avec la perte des

connaissances liée aux départs. Les départs à retraite permettent de déstabiliser le processus d'intégration des nouveaux employés. Ainsi les départs créent non seulement des risques mais aussi un contexte qui va rendre difficile la gestion des connaissances. Les organisations ne vont pas seulement faire face à la préservation de la connaissance de ceux qui quittent l'organisation. Le défi pour toute organisation reste à trouver l'équilibre qui existe entre deux positions extrêmes à savoir considérer que tout le savoir de ce ceux qui partent doit être préservé au risque de se fixer une tâche de transfert irréalisable et de considérer également que rien ne peut le remplacer dans la connaissance de la relève.

## **1.2. Les dimensions du transfert de connaissances**

Le transfert de connaissances a plusieurs dimensions à savoir la dimension socio-cognitive, dimensions affectives et identitaires, les dimensions politico-psychologiques.

### **1.2.1. Dimension socio-cognitive**

Une littérature abondante montre que le départ d'un membre qui contribue dans un service s'accompagne d'une dépréciation de la connaissance collective (argote, 1999). Le découpage des tâches au sein d'un service permet d'assigner à chacun de membre une tâche particulière. Certaines tâches peuvent être réalisées par groupe et d'autres restent peu partagées. Certaines tâches peuvent être sous la responsabilité singulière de l'employé qui va partir. Dans ce cas, les connaissances développées sont perçues comme uniques puisque seul l'employé expérimenté est capable de les réaliser. Ainsi, lorsque les liens entre les différents employés sont basés davantage sur la complémentarité que la supplémentarité, l'organisation semble avoir tout intérêt à ce que l'employé expérimenté ne parte pas avant d'avoir transmis ses connaissances. La reconnaissance de la spécificité des connaissances développées sur le poste, devrait donc susciter la mise en place d'un système de transmission afin que la performance du service ne diminue pas de façon significative suite au départ de l'employé expérimenté. Tout ceci incite en conséquence à des efforts organisationnels, visant à mettre en œuvre une période pré-transitionnelle de transfert de connaissance avant le départ.

Pour le service, il existe un risque de dépréciation de la connaissance et de baisse de performance lorsque la division du travail est forte et les salariés du service complémentaires. Pour l'individu mobile, le changement de rôle renvoie à des dimensions affectives et identitaires.

### **1.2.2. Dimensions affectives et identitaires**

Le passage d'un rôle à l'autre engendre la modification du rôle et le bouleversement des dimensions identitaires. L'employé expérimenté doit quitter un lieu au sein duquel il s'est construit une identité pour lui et pour les autres. Dans cet espace, il est reconnu et impliqué dans une activité singulière qui le définit en tant qu'une personne contributive de l'organisation (Dutton et al., 1994 ; Sun et Scott, 2005). Il s'agit pour lui d'intégrer sa contribution spécifique au sein de la mémoire organisationnelle pour qu'elle résiste, à plus long terme, à son départ.

### **1.2.3. Les dimensions politico-psychologiques**

Selon Crozier et Friedberg (1977), la dimension politico-psychologique renvoie à la construction d'une zone de pouvoir, de confort (Sun et Scott, 2005) et de bien-être lié à l'exercice qu'il effectue. Cette dimension confère à l'employé expérimenté une stabilité que le départ à la retraite va bouleverser. La littérature démontre que devant la sensation de modification de sa zone de confort, l'acteur érige des obstacles au transfert de ses connaissances (Sun et Scott, 2005). Cependant, il est probable que si l'acteur souhaite quitter son environnement (interne), il émet moins de résistances à transférer ses connaissances puisqu'il a lui-même souhaité le mouvement. En effet, Morrison et Brantner (1992) démontrent que lors d'un changement de poste, la nature de la connaissance est plus importante que le contexte de sa mise en œuvre.

## **1.3. Les perspectives du transfert des connaissances dans l'entreprise**

Le transfert de connaissance dans la pratique découle sur une polyvalence de perspectives. La réalisation des transferts varie en fonction des organisations. Dans ce cas on y retrouve plusieurs pratiques qui vont du mentorat jusqu'à l'extraction des données recherchées. Pour certains théoriciens, le transfert se retrouve parmi les éléments organisationnels et sociaux de la gestion des connaissances (Schwartz, 2007). Kerstin et al (2014) propose trois perspectives de transfert de connaissances.

### **1.3.1. La perspective humaine : un transfert fondé sur le co-apprentissage**

Dans cette situation, c'est la personne qui est mise en exergue. L'individu est porteur de connaissances et devient pour l'entreprise un véritable centre d'intérêt. Dans ce champ d'action dynamique, le transfert de connaissance nécessite un ensemble d'échanges directs, passant par des communications orales, s'appuyant sur des collaborations et des discussions,

permettant ainsi d'enrichir de manière réciproque les personnes concernées. Une transmission ne se traduit pas seulement dans un sens unidirectionnel ou encore descendant, c'est-à-dire des plus expérimentés vers les moins expérimentés. Elle contribue plutôt à un enrichissement réciproque entre les salariés dont la formation initiale, l'expérience de travail diffère à bien des égards. Le transfert de connaissance se traduit ici comme un co-apprentissage prenant en compte les complémentarités des savoirs des différents acteurs.

### **1.3.2. La perspective technique : le transfert comme processus d'extraction, de formalisation et préservation des connaissances**

Selon Mitchell (2007), la perspective technique porte son regard sur les technologies d'information existantes qui font en sorte que l'échange est rendu possible. Le transfert technique est perçu dans ce cas comme un processus d'extraction des informations. Ce transfert est un processus dyadique, instrumental et délibéré (Berthon, 2005). La connaissance transmise se fait plus par la codification. Les différentes approches de transfert qui en découlent s'appuient sur l'extraction des connaissances. Cette méthode vise à préserver la connaissance à travers les différentes fonctions d'acquisition, de stockage. Cette perspective place la mémoire d'un individu en dehors de lui par une activité de codification où il sera plus facile pour un autre de l'acquérir. C'est la raison pour laquelle les entreprises mettent l'accent sur les activités de rétention des connaissances.

### **1.3.3. Les perspectives sociotechniques du transfert de connaissances**

Dans cette perspective, la problématique pour l'entreprise de ne pas capter les connaissances tacites se présente comme un risque. C'est une lacune qui a été soulevée par un certain nombre de chercheurs. Cette perspective se présente comme une intermédiation entre la perspective humaine et la perspective technique. Il prend en compte d'une part l'aspect humain du transfert et d'autre part l'aspect technique du transfert des connaissances. Pour Berthon (2004) et Ermine (2010), il est à la fois « un processus qui repose sur une relation binaire entre un émetteur et un récepteur qui peut être des individus, des groupes, organisations et dépend essentiellement d'un contenu et d'un résultat de transfert » et « un processus social émergent d'apprentissage organisationnel qui est tributaire du contexte et de l'interaction avec l'environnement » (Ermine, 2010).

#### **1.4. Ancrage théorique mis en exergue**

Sans toutefois avoir à faire l'histoire de la science économique, la connaissance est reconnue depuis fort longtemps comme un facteur important dans le processus de production d'une entreprise. Nous avons mobilisés dans le cadre de cette étude deux théories à savoir la théorie des ressources (Teece, 1997) et la théorie du capital social (Bourdieu, 1980).

##### **1.4.1. La théorie des ressources organisationnelles (1991)**

Teece et al. (1997) introduisent une nouvelle approche de l'organisation basée sur la notion de capacité dynamique. Ils se proposent d'expliquer l'avantage concurrentiel, non pas par la possession des ressources clés mais plutôt par la capacité d'acquérir et développer rapidement des nouvelles façons de configurer et d'utiliser les ressources et gagner en flexibilité dans un environnement volatil. Ils définissent la capacité dynamique comme la manière dont les firmes intègrent, construisent et reproduisent les compétences internes ou externes pour répondre aux environnements qui subissent des changements rapides. Il se dégage de cette théorie deux éléments fondamentaux, d'une part l'aspect capacité et d'autre part l'aspect dynamique. L'aspect capacité souligne le rôle principal du management des compétences pour adapter, intégrer et modifier les savoir, les ressources ; les savoir-faire organisationnels internes pour évoluer avec les conditions de l'environnement. L'aspect dynamique quant à lui, fait référence à la capacité de remplacement des compétences afin de trouver des solutions novatrices dans un environnement qui est en perpétuel évolution.

##### **1.4.2. La théorie du capital social de Bourdieu (1980)**

Le terme de capital social est apparu en sociologie. La théorie du capital social souligne l'importance des relations personnelles solides développées au fil du temps entre les groupes et qui constituent la base de la confiance, la coopération et l'action collective dans les communautés. Selon Hughes et Perron (2010), le capital social représente la capacité d'une organisation à obtenir des avantages tels que le transfert de connaissances et l'apprentissage depuis des réseaux. Le capital social est un ensemble de ressources intégrées dans la relation sociale entre les acteurs sociaux et peut être considéré comme un atout précieux qui sécurise les avantages pour les acteurs sociaux, depuis les individus jusqu'aux organisations (Yang et Farn, 2009). Nahapiet et Ghoshal (1998) identifient trois dimensions du capital social. La dimension structurelle reflète la configuration structurelle, la diversité, la centralité et le rôle des participants du réseau dans les activités frontières. La dimension relationnelle se réfère aux relations personnelles que les individus ont développé les uns avec les autres, à travers

l'histoire de leurs interactions, conduisant à des relations de confiance, l'obligation et la réciprocité. La dimension cognitive fait référence, aux représentations partagées, aux valeurs, aux objectifs, aux interprétations et aux systèmes de pensée entre les acteurs impliqués dans la relation.

Ce travail s'inscrit dans le champ du management des connaissances, en particulier dans les travaux relatifs au transfert de connaissances. Contrairement aux études antérieures majoritairement conduites en contexte occidentaux ou centrées sur le transfert inter-organisationnel et la grande entreprise, ce travail adopte une perspective contextualisée en s'intéressant aux PME camerounaises. Il repose sur une approche interprétativiste et qualitative visant à comprendre les logiques d'acteurs, les pratiques informelles et relationnelles qui structurent le transfert de connaissances dans un contexte spécifique. Cette étude ne vise pas forcément à redéfinir l'existant, mais à interroger leur pertinence dans un environnement organisationnel et socioculturel particulier.

## 2. Etude méthodologique

Nous avons dans le cadre de cette étude, utilisé une approche qualitative. L'approche qualitative s'attache plus à l'exploration des phénomènes dans toute leur complexité. La donnée qualitative constitue une porte d'entrée privilégiée sur l'expérience humaine et sociale. Elle est aussi un matériau même de la théorisation, de l'écriture donc de la communication de l'expérience et du sens (Mucchielli, 2005). Cette approche permet de mieux appréhender le contexte que ne saurait le faire une démarche quantitative. La démarche qualitative conduit à comprendre en profondeur le contexte des situations étudiées.

Afin de mieux contextualiser notre recherche, une confrontation sur le terrain nous a été nécessaire. Une étude exploratoire a donc été menée. Cette recherche exploratoire a été d'un grand apport car elle nous permis d'identifier les facteurs explicatifs du transfert.

Cette étude qualitative exploratoire est réalisée sur un échantillon de 17 PME sélectionnées par convenance obéissant au principe de saturation sémantique (Glaser et Strauss, 1967). Le choix d'un échantillonnage par convenance est surtout motivé fait que certaines entreprises étaient réticentes quant à la diffusion de certaines informations et aussi la proximité que nous avons liée aux réseaux professionnels. La sélection de la population cible pour cette enquête a mis en évidence une question centrale pour avoir des personnes destinées à nous apporter toute l'information pertinente et nécessaire à la conduite de notre recherche : qui interroger dans le cadre de notre problématique de recherche ? Nous notons déjà à ce niveau pour ne pas

perdre de vu qu'il est très important de cibler la bonne personne qui sera disponible à fournir l'ensemble des informations nécessaires pour la problématique traitée étant donné que notre souci majeur est d'avoir une idée claire sur les facteurs qui influencent le transfert de connaissances.

**Tableau 1 : Caractéristiques de l'échantillon de l'étude**

| Enquêtés   | Secteur d'activité   | Nombre d'année d'existence |
|------------|----------------------|----------------------------|
| Enquête 1  | Hôtellerie           | 9 ans                      |
| Enquête 2  | Hôtellerie           | 10 ans                     |
| Enquêtés 3 | Transaction bancaire | 9 ans                      |
| Enquêtés 4 | Transaction bancaire | 15 ans                     |
| Enquête 5  | BTP                  | 12 ans                     |
| Enquête 6  | BTP                  | 20 ans                     |
| Enquête 7  | Service et commerce  | 8 ans                      |
| Enquête 8  | Service et commerce  | 5 ans                      |
| Enquête 9  | BTP                  | 3 ans                      |
| Enquête 10 | BTP                  | 6 ans                      |
| Enquête 11 | Service              | 4 ans                      |
| Enquête 12 | Service              | 3 ans                      |
| Enquête 13 | Transaction bancaire | 12 ans                     |
| Enquête 14 | Transport            | 38 ans                     |
| Enquête 15 | transport            | 11 ans                     |
| Enquête 16 | Télécommunication    | 11 ans                     |
| Enquête 17 | pressing             | 14 ans                     |

**Source :** Nos recherches

Nous avons utilisé comme outil de collecte d'informations, le guide d'entretien. Le guide d'entretien est un document qui permet au chercheur de formuler à l'avance, les questions qu'il aimerait poser à ses interviewés afin de mieux comprendre leurs avis et opinions sur le thème de la recherche. La rédaction d'un guide d'entretien suit un processus itératif. Cela signifie que le guide n'est pas un document figé, invariant du début à la fin de l'entretien mais plutôt un document qui doit faire l'objet d'une actualisation permanente.

En effet, dans l'étape de réactualisation de son guide, le chercheur doit tenir compte des éléments tels que les découvertes du terrain, les difficultés rencontrées et même les explications de certains interviewés. Le guide d'entretien étant un outil de collecte d'information, nous l'avons utilisé dans le cadre de cette étude. Il nous a permis de recentrer notre objectif autour de l'enquête.

Ainsi, est élaboré un guide d'entretien dont tous les thèmes sont abordés par chacun des répondants. Une série de 17 entretiens semi-directifs en profondeur, d'une durée variant de 40 minutes à 60 minutes, est effectuée. Ces entretiens, qui se sont déroulés dans les entreprises sont intégralement enregistrés puis retranscrits et une analyse thématique est ensuite menée. Nous avons opté pour un entretien semi-directif avec des thèmes et des sous thèmes pour mieux orienter le répondant. L'analyse thématique consiste ainsi en un découpage du discours en unités d'analyse, chaque unité correspondant à une idée exprimée par le répondant. L'analyse des données a été conduite selon une démarche d'analyse thématique inductive. Après transcription de l'intégralité des entretiens, un codage ouvert a été réalisé afin d'identifier les unités de sens pertinentes. Les codes ont ensuite été regroupés en catégories à travers un codage axial, permettant de structurer les données autour de dimensions explicatives du transfert de connaissances. La construction des thèmes centraux s'est effectuée de manière itérative jusqu'à l'atteinte de la saturation sémantique. Les résultats ont été mis en perspective avec le cadre théorique dans le but d'enrichir l'interprétation.

### **3. Résultat de l'analyse**

A la suite des analyses, les résultats qui en découlent nous montrent qu'il existe plusieurs facteurs intervenant dans le transfert de connaissances et ceci en fonction du contexte où l'étude est menée. Les analyses menées nous donnent de manière explicite les facteurs identifiés.

L'analyse des données a été conduite selon une démarche d'analyse thématique inductive. Après transcription de l'intégralité des entretiens, un codage ouvert a été réalisé afin d'identifier les unités de sens pertinentes. Les codes ont ensuite été regroupés en catégories à travers un codage axial, permettant de structurer les données autour de dimensions explicatives du transfert de connaissances. La construction des thèmes centraux s'est effectuée de manière itérative jusqu'à l'atteinte de la saturation sémantique. Les résultats ont été mis en perspective avec le cadre théorique dans le but d'enrichir l'interprétation.

### 3.1. La relation de confiance entre les employés

Plusieurs entretiens menés nous ont rapporté à l'existence d'une relation de confiance entre les salariés. Ceci se justifie par la majorité des personnes interrogées (E1, E2 E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10 E13, E14, E15). L'absence de confiance constitue un facteur de défaillance du transfert de connaissance. A cet effet, l'interviewé E5 s'explique en ces mots : « *A mon sens, pour moi, je pense que la confiance que m'accorde mon mentor est avant tout primordial. Elle me permet d'accepter tout ce qui vient de lui, qu'il soit bon ou mauvais, je ne me pose pas de question, sa parole est pour moi une parole d'évangile* ». Quels sont selon vous les facteurs incontournables pour le transfert de connaissances ? Le répondant E14 s'inscrit dans la même lancée en disant : « *pour moi, le bon déroulement du transfert de connaissance commence par la confiance. Je dois faire confiance à celui qui est en face de moi et je crois que cette confiance doit être partagée. Sinon il sera difficile pour moi de partager mes connaissances*».

Il ressort de notre analyse que ce facteur est aussi bien présent dans les grandes entreprises que dans les petites et moyennes entreprises. Selon E10 E13, E14, E15 « la confiance est fondée sur des liens affectifs, et devrait s'appuyer sur certaines valeurs. Il permet aux individus de s'ouvrir plus aisément ». A cet égard nous pouvons dire que la confiance s'acquiert avec le temps et ne se commanderait pas. Elle permet de créer des liens affectifs facilitant ainsi le partage de connaissances. La confiance se définit comme la prise de risque volontaire fondée sur l'attente que l'autre respectera ses obligations sans garantie formelle ((Blau, 1964)<sup>1</sup>. C'est une composante majeure de l'échange social. C'est un mécanisme psychologique central de réduction de l'incertitude et du risque en particulier dans les environnements numériques et marchands (Zouaoui et Hedhli, 2014). Pour ces auteurs, la confiance est tout d'abord une croyance de l'individu, ensuite la fiabilité, l'honnêteté, la bienveillance et enfin la réaction conformément aux attentes. Dans ce sens Tregan (2006) affirme que la confiance peut être la conviction mutuelle que, dans un échange, aucune partie n'exploitera les vulnérabilités de l'autre et que celui à qui la confiance est accordée entreprendra les actions désirables par l'autre partenaire. Le fait que le novice et le mentor se font facilement confiance, va les aider à échanger facilement. La confiance est la conviction que la parole de la source est fiable et qu'il remplira son obligation de transférer les

---

<sup>1</sup> Blau et Peter (1964), "Exchange and Power in Social Life", New York : Wiley cité par Guerrero S. et Herrbach O. (2009), « la confiance organisationnelle au cœur de l'échange social : et si bien traiter ses employés était payant ? », *Relations industrielles*, vol. 64, n°1, p 6-26

connaissances (Inkpen, 1998). L'échange de connaissances, d'expérience et les possibilités d'apprentissage dans un système de mentorat tendent à augmenter chez les salariés le sentiment de confiance qu'ils éprouvent envers son travail (Soreda, 2018).

La relation de confiance nécessite à priori beaucoup de temps, mais dans une relation saine, elle s'établit plus vite car chaque partie doit donner du sien au plus vite pour que cette relation évolue. Même s'il est vrai que les employés distinguent de multiples partenaires au travail : les superviseurs, les collègues, les gestionnaires, la direction générale ; ils peuvent développer une relation de confiance vis-à-vis d'au moins deux référents (Dirks et Ferrin, 2002). L'instauration d'un climat de confiance dans la relation influe sur la qualité et la quantité des informations échangées, sur le degré d'initiative des partenaires et sur le contrôle et la complexité de la relation (Jaouen et al., 2006). Il ressort de cela qu'un degré élevé de confiance permet de transmettre des informations qualitativement pertinentes et d'atténuer éventuellement la complexité liée à la relation. La compétence et la fiabilité sont importantes au début de la relation d'échange et participent activement à la formation des niveaux initiaux de confiance (McKnight et al. 1998).

La connaissance circulant au sein de l'entreprise est explicitée, et n'est pas pour autant codifiée car elle reste essentiellement interne à l'entreprise. Développer la confiance en l'organisation peut être un atout important dans une logique d'échange social durable entre l'employé et son entreprise (Blau, 1964). D'autre part, la confiance, est un lubrifiant important du système social. En fait dans un milieu où la confiance caractérise les relations entre les individus, la communication devient facile et l'efficacité est largement favorisée. Cette confiance est basée sur un échange coopératif volontaire et des rapports de confiance formant un cadre idéal prenant en charge l'apprentissage en tant qu'activité interactive (Rin et Van de ven, 1994). Cependant une lecture critique amène à dépasser l'idée selon laquelle la confiance serait la seule variable déterminante. La confiance peut être considéré comme indispensable. La confiance ne garantit pas forcément un transfert de connaissances. Elle peut faciliter l'ouverture mais ne remplace en aucun cas la compétence ni les mécanismes de soutien organisationnel. Qu'en est-il si la confiance est brisée ?

### **3.2. Le degré de communication entre les employés de l'entreprise**

La communication est un atout majeur dans le partage de connaissances de connaissance au sein des pme camerounaises (E2, E4, E5, E7, E9). L'enquête E13 rejoint cette pensée « *le succès des échanges repose sur l'aisance et la facilité à communiquer. Il ne peut avoir*

*d'échange sans communication, c'est impensable de mon point de vu* ». L'intensité de la communication joue un rôle primordial dans la réussite du transfert. Argote et Ingram (2002) pose les bases fondamentales pour comprendre le transfert de connaissances entre unités et organisations. « *Plus la communication est ouverte et continue, plus les chances que les connaissances circulent entre les employés sont élevées. C'est la raison pour laquelle la communication est favorisée au sein de cette structure* ». Ainsi sont répertoriés les propos de l'interviewé E7. La qualité de la communication, l'étendue du partage de l'information, et la participation dans la planification et l'établissement d'objectifs sont des aspects importants du comportement de communication Mohr et Spekman (1994). L'environnement des affaires selon Boukar et Guidkaya (2017), communiquer signifie encore transmettre des informations sans la prise en compte du récepteur et de son vécu. Pour ces auteurs, se sont greffées à cette conception de base, des valeurs principales telles que la relation, le partage et la communion. Communiquer est donc le fait d'entretenir les relations avec autrui dans un but spécifique. Ceci se justifie par les propos de l'interviewé E15 qui nous informe que : « *nous organisons régulièrement des réunions tout en favorisant la collaboration de nos membres. Ceci montre à suffisance que nous mettons la communication au cœur de nos activités* ». Lawson et al. (2008) trouvent que ces aspects encouragent à l'accumulation d'un capital structurel et améliore la performance des partenaires, grâce à une multiplication des points de contact, qui favorise la non redondance et la diversité de l'information échangée, et en conséquence favorise la fluidité de l'échange d'information et la fiabilité de cette information. Dans la même veine, Hansen (1999) souligne que les interactions répétées entre personnes ayant des liens étroits facilitent l'acquisition des connaissances. Selon les propos d'un interviewé « *c'est très important le rôle que joue la communication dans une relation. Communiquer c'est avant tout parler le même langage, écouter, échanger. L'échange passe automatiquement par la communication* » ; ce dernier continue plus loin dans ses propos en affirmant que : « *communiquer renforce les liens, surtout en ce qui concerne la persuasion d'un individu* ».

La communication dans les PME camerounaises semble fortement ancrée dans une dimension relationnelle, voire communautaire. Il peut refléter les valeurs culturelles de proximité ou encore une forte interdépendance des acteurs. Cependant, ces propos laissent croire que la communication reste un outil d'influence. Cependant dans les PME la communication informelle est souvent dominante et favorise des inégalités d'accès à l'information.

### 3.3. L'adéquation entre les formations des employés dans l'entreprise

Transférer les connaissances peut paraître difficile surtout si les contextes dans lesquels évoluent les membres sont différents. « *En effet, lorsque les individus se connaissent personnellement, les connaissances peuvent être échangées facilement* » précisait le répondant E13. Suivant une logique de réciprocité, chacune des parties satisfait à travers cette relation des besoins spécifiques : désir de transmettre une vision personnelle de l'entreprise (de la profession, du métier) aux autres membres ; volonté d'amorcer un parcours de carrière en s'appuyant sur un sénior respecté pour le protégé (Abonneau et campy, 2012). Dans l'absolu, le l'employé est représenté comme une mesure d'apprentissage continu fondé sur le libre choix des partenaires, sur l'engagement volontaire et sur la réciprocité des échanges (Houdé, 2009). Il s'agit d'une relation d'aide et de conseil entre deux personnes qui doivent construire cette relation autour de deux pierres angulaires : la confiance et le respect mutuel. Les objectifs de carrière peuvent fortement influencer le transfert de connaissances.

Un salarié ayant reçu la même formation qu'un autre ouvre les portes à une acceptation d'être soutenu. « *J'aime travailler avec quelqu'un qui a l'expérience et l'expertise dans le domaine qui m'intéresse. Le fait qu'un individu et moi avons la même formation de base entraîne une facilité d'accès aux connaissances. Je comprends facilement ce qu'il me dit, ceci rend facile le transfert de connaissances* ». Déclare le répondant E11. Cette adéquation s'explique également par le fait que les salariés attendent des propositions des pistes concrètes et pratiques. De même, la formation du favorise l'émergence des routines intra-organisationnelles, la compréhension mutuelle et la résolution des difficultés. « *Cette technique favorise l'apprentissage, par ce qu'on apprend sur tous les volets. Par exemple, moi j'apprends les techniques de la production et le responsable production vient me voir pour m'encadrer car il dispose les qualifications donc j'ai besoin* » selon un interviewé. On comprend aisément dans cette situation que l'apprenant a besoin de quelqu'un qui soit qualifié dans son domaine et il lui apprendra tous les contours du métier et de ce fait, la connaissance sera facilement acquise. C'est également ce qu'affirme un interviewer qui s'exprime sur le sujet en disant : « *je ne comprends pas comment quelqu'un avec qui on ne partage pas le même travail peut m'aider. Je préfère avoir à faire à quelqu'un avec qui je partage le même domaine. Le fait qu'il y'ait un lien entre mon domaine de compétence et celui de mon mentor rend facile le transfert de connaissance* ». L'expérience partagée avec un partenaire spécifique s'apparente à une compétence relationnelle qui permet à chacun d'avoir une meilleure compréhension de l'autre et de ses particularités. La logique de similarité reste

un facilitateur dans la mesure où on observe une rapidité d'apprentissage. Mais il constitue toutefois un risque quant à la reproduction des mêmes schémas de pensée entre les individus, une innovation limitée. Cette situation peut limiter la capacité d'adaptation ou encore réduire les polyvalences au sein de la PME.

### 3.4. Le soutien organisationnel perçu par les employés de l'entreprise

Une relation d'échange peut provenir de la relation entre l'employé et son entreprise. Plus l'employé se sent valorisé plus il n'est pas réticent dans le partage d'information. Le soutien perçu par l'employé pourrait être vu comme une dimension importante qui définit la relation d'échange entre le travailleur et son organisation. « *Le simple fait de ressentir que je suis aimé et apprécié par l'entreprise me donne la force de vouloir apprendre* ». Ces propos de l'interviewé E8 laisse penser que le soutien qu'il perçoit de son organisation le motive à apprendre par tous les moyens. Il est dans ce cas disposé à recevoir facilement toutes les connaissances qui lui sont transféré. La théorie du soutien organisationnel perçu met en lumière la manière dont les collaborateurs perçoivent le soutien de leur organisation. En effet, ils forment une perception du degré auquel l'organisation se soucie de leur bien-être et valorise leurs contributions (Bosset et Bourgeois, 2014). Il est évident que le souci est réciproque. Lorsqu'on se sent considéré on à envie d'en donner en retour. Ceci se confirme par les propos de l'interviewé E17 : « *Le fait que l'entreprise prend soin de moi, m'accompagne, prend en considération des idées, mes aspirations me donne l'envie de tout mettre à sa disposition* ». Le soutien organisationnel perçu renvoie au degré selon lequel les employés estiment que leur organisation valorise leurs contributions et se soucie de leur bien-être (Eisenberger et al., 1986). Le manque de soutien pourrait entraîner un manque de volonté du transfert de connaissance. Par ailleurs, le soutien organisationnel conduit à l'accomplissement des besoins socio-affectifs des employés, renforce leur sentiment d'affiliation à l'égard de leur organisation et augmente de ce fait leur engagement organisationnel affectif à l'égard de cette dernière (Eisenberger et al., 2002 et Rhoades et Eisenberger, 2002). L'employé perçoit une reconnaissance et cette reconnaissance est souvent vue comme une dette morale. Celle-ci se traduit le plus souvent par un comportement positif, notamment le partage de connaissances. Il ne s'agit donc pas ici d'un acte technique mais plutôt d'un comportement relationnel motivé par la reconnaissance.

## Conclusion

Cette étude avait pour finalité d'explorer les facteurs du transfert intra-organisationnel de connaissances en contexte de PME camerounaises. Pour apporter des réponses à notre question de recherche, nous sommes arrivés à des résultats selon lesquels, il existe plusieurs facteurs liés au transfert de connaissances au sein des PME camerounaises regroupés autour des facteurs organisationnels et relationnels. Nous voulons comprendre, au-delà de ce qui a déjà été fait dans d'autres contextes, ce qui en ressortira en contexte camerounais. Ces résultats interpellent les dirigeants et propriétaires des PME qu'il pourrait s'appesantir sur le relationnel entre les employés ainsi que les employés et l'entreprise pour favoriser le partage de connaissances. L'analyse qualitative menée nous a permis d'avoir une vision plus large des facteurs explicatifs du transfert de connaissances.

Cependant, cette étude rencontre des limites qu'il serait judicieux de souligner. Cette étude, purement qualitative, met en doute la subjectivité de l'interviewé par rapport à l'interprétation des résultats fournis. Cette interprétation pourrait être biaisée l'information attendue. L'étude menée ne permet pas d'avoir une vision générale étant donné que l'échantillon n'est pas représentatif de la population étudiée. Cela dit, cette faible représentativité de la population d'étude peu affecter la qualité de l'étude. Par ailleurs ce travail sera plus convainquant si l'on élargi son champ dans le cas d'une étude quantitative ou encore une perspective mixte (qualitative + quantitative) ou comparative inter-pays serait plus pertinente comme perspectives futures afin de généraliser les résultats.

Le but de ce travail a été d'identifier les facteurs facilitant le transfert de connaissances dans les PME camerounaises. Une étude qualitative a été menée. Des entretiens semi-directifs ont été menés par un guide d'entretien auprès de 17 PME. Les résultats nous ont permis d'identifier au-delà des facteurs motivationnels et individuels d'autres facteurs. Il s'agit des facteurs relationnels que sont la relation de confiance entre les employés, le degré de communication et des facteurs organisationnels que sont l'adéquation entre les formations des employés et le soutien perçu par les employés vis-à-vis de l'entreprise. Ce travail implique pour les manager qu'il est essentiel d'instaurer un climat de confiance au sein de la PME car elle joue un rôle important dans le transfert de connaissances. Il doit encourager les comportements coopératifs plutôt que la compétition qui pourrait constituer un frein au transfert. Le dirigeant peut de ce fait instaurer des programmes de mentorat pour faciliter cette transmission. Les dirigeants des PME pourraient également encourager le dialogue tout en développant des espaces formels et informels d'échange. Il serait également bénéfique pour

les dirigeants des PME d'associer les mentors et les apprenants selon la proximité des compétences surtout concernant les PME n'ayant pas suffisamment de moyens pour la formation. L'entreprise pourrait de ce fait impliquer les employés dans la prise de décision pour qu'ils se sentent de plus en plus concernés.

## BIBLIOGRAPHIE

- Abonneau D. et Campoy E. (2014).** Étude de la relation d'apprentissage à travers le prisme du mentorat : fonctions de mentorat et rôle médiateur de l'engagement sur l'intention de quitter. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Vol 1 (91), pp 29-42
- Barney, J. (1991).** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17(1), pp. 99-120.
- Bosset I. et Bourgeois E. (2014).** Le soutien organisationnel à la formation : rôle « modérateur » des dispositions individuelles dans la motivation à transférer et l'engagement organisationnel le cas d'apprenants adultes en formation continue universitaire en suisse romande », *Savoirs*, vol 2, n° 35 pp 49-68
- Boukar H. et Guidkaya Zamba (2017).** Communication interne et apprentissage organisationnel des salariés dans les petites et moyennes entreprises. *Revue africaine de management*, vol 2, n°2, pp 126-153
- Cloutier E., Ledoux E. et Lefebvre S. (2006).** Transfert de connaissances entre générations : le cas de l'usinage. *Pensée plurielle*, 1(11), pp 109-116.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977).** *L'acteur et le système*, Editions du Seuil
- Diani M. (2002).** « Connaissance et performance économique, une nouvelle vision de la firme dans une économie basée sur la connaissance », communication au colloque interdisciplinaire « connaissances et incertitude » Aix-en-Provence du 27 septembre Differences», *International Conference on Small Business*, 15-18 juin
- Dominguez N., Mayrhofer U. et Obadia C., (2017).** Les antécédents de l'échange d'information dans les réseaux d'entreprise exportatrices. *AIMS management*, vol. 20, pp 463-491.
- Dutton D.G., Saunders K. , Starzomski A. et Bartholomew K. (1994).** Intimacy-Anger and Insecure Attachment as Precursors of Abuse in Intimate Relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 24, 15, pp.1367-1386
- Easterby-Smith M., Lyles M. A., Tsang, E. W. (2008).** Inter-organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects. *Journal of management studies*, 45(4), 677-690.
- Eisenberger R. (1986).** Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), pp 500-507.
- Godé-Sanchez C. (2003).** Confiance et gouvernance de l'action publique : réflexions à partir de l'Espace du Partage Aubagnais. *Revue Economique et Sociale* 3(4), pp.255-266.

- Goh S. (2002).** Managing effective knowledge transfer: an effective framework and some practice implications. *Journal of Knowledge management*, vol 6(1), p 23-30
- Grant M. R. (1996).** Toward a Knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*. 17 (S2), pp 109-122
- Guerrero S. et Herrbach O. (2009).** La confiance organisationnelle au cœur de l'échange social : et si bien traiter ses employés était payant ? *Relations industrielles*. 64(1), pp 6-26.
- Inkpen A. C. (1998).** Learning, knowledge management, and strategic alliances: so many studies, so many unanswered questions. *European Management Journal*. 16(2), pp 223-229
- Jaouen A., Loup S. et Sammut S. (2006).** Accompagnement par les pairs, confiance partagée et résilience : illustration au travers du cas voiles d'oc. *Revue de l'entrepreneuriat*. 5(1), pp 59-72
- Jaouen A., Loup S. et Sammut S. (2006).** Accompagnement par les pairs, confiance partagée et résilience : illustration au travers du cas voiles d'oc. *Revue de l'entrepreneuriat*. 5(1), pp 59-72
- Kapela T. D. et Pohl S. (2017).** Soutien organisationnel, solidarités sociales et engagement des employés : le rôle modérateur de la pauvreté laborieuse. *Le travail humain*, n°3, pp 241-332.
- Mohr J. et Spekman R. (1994).** Characteristics of partner success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic management journal*. 15, pp 135-152
- Morrison R.F. et Brantner T.M. (1992).** What enhances or Inhibits Learning a New Job? A Basic Career Issue », *Journal of Applied Psychology*, 77, 6, pp. 926-940.
- Mucchielli A. (2005).** Le développement des méthodes qualitatives et l'approche constructiviste des phénomènes humains. *Recherche Qualitative Hors-séries « les Actes »*, vol. 1, pp. 41-60.
- Nahapiet J. et Ghoshal S. (1998).** Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*. 23(2), pp 242-266.
- Nonaka, I. et Takeuchi, H. (1995).** *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, NY: Oxford University Press.

- Sorreda T. (2018)**, le mentorat professionnel, causes et solution du burnout », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol XXIV(59), pp 69-88.
- Spender J-C. (1996)**. Making Knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*. 17: 45-62.
- Sun P.Y.T. et Scott J.L. (2005)**. An investigation of barriers to knowledge transfer, *Journal of Knowledge Management*, 9, 2, pp. 75-90.
- Teece D. J. (1997)**. Capturing value from knowledge assets: The New Economy, Markets For Know-How, And Intangible Assets. *California Management Review*. 40 (3).
- Tsoukas H. (1996)**. The Firm as a Distributed knowledge system: A constructionist Approach. *Strategic Management Journal*. Vol 17, 11-25
- Viola J. M. (2005)**. La gestion des transferts de connaissances entre générations un prérequis pour faire face aux pénuries de main-d'œuvre. *Bulletin des bibliothèques de France*. 3, 5-10
- Zouaoui K. S. et Hedhli H.R. (2014)**, « Communautés de savoir et innovation : le rôle de l'apprentissage. Une analyse sous l'éclairage d'une théorie basée sur les connaissances », *Management et Avenir*, vol.1(67), pp 155-176