

Revue de littérature :
Le transfert intra-organisationnel de connaissance

Boris BERTHON

Allocataire de Recherche à Paris IX Dauphine
Centre de Recherche Economique Pure et Appliquée (CREPA)
Dauphine Marketing Stratégie Prospective (D.M.S.P)

64, rue Oberkampf

75011 Paris, France

Tél : 01 48 06 11 36

E-mail : boris.berthon@dauphine.fr

Mots-clés : transfert, connaissance, tacite, explicite, relation, intra-organisationnel

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration
Université Laval
Québec



LE TRANSFERT INTRA-ORGANISATIONNEL DE CONNAISSANCE :

SURVOL THEORIQUE ET EMPIRIQUE

INTRODUCTION :

Malgré son intérêt stratégique pour la gestion des organisations dans un environnement de plus en plus compétitif, la question du transfert des connaissances à l'intérieur de l'organisation reste relativement limitée et manque de supports empiriques convaincants. C'est pourquoi nous nous proposons dans cet article de survoler l'ensemble des résultats des recherches portant sur ce thème et d'en souligner les manques. En particulier, il nous semble que le processus organisationnel du transfert de connaissances en interne a très peu fait l'objet de travaux empiriques, les recherches précédentes se limitant à l'étude des transferts de technologies entre organisations. En effet, l'objet de notre étude implique un niveau d'analyse original aux vues des différents travaux portant sur le sujet. Le transfert interne de connaissance limite, en effet, l'étude aux transferts intra-organisationnels, à savoir survenant entre groupe d'individus (services, unités, départements, etc.) d'une même organisation économique. Or la très grande majorité des travaux relatifs au transfert se place à un niveau inter-organisationnel, ce qui peut se comprendre dans la mesure où l'occurrence et la complexité des problèmes liés au transfert risquent d'y être plus importantes (Kostova, 1998). De fait, toute la dimension cognitive de cette dynamique reste à explorer, en interrogeant le processus organisationnel mis à l'œuvre lors d'un transfert en interne.

Il y a encore une dizaine d'années, l'accent, dans le milieu de la recherche était plus mis sur le contenu : ce que l'entreprise et ses membres doivent ou devaient savoir. Aujourd'hui, les chercheurs en économie et en gestion s'intéressent plus à la manière d'apprendre qu'à ce qu'il faut apprendre (rationalité procédurale vs rationalité substantive).

C'est pourquoi, de plus en plus d'études organisationnelles appréhendent l'entreprise comme un corps de connaissances. Ainsi, l'approche « Resource Based » de la firme (Barney, 1991 ; Wernerfelt, 1984) se concentre sur les ressources inimitables de la firme en tant que source ultime d'un avantage compétitif durable. Dans la même veine, se développe un courant de recherche, l'approche « knowledge based », considérant la connaissance comme la ressource stratégiquement la plus importante, du fait de sa difficile imitation, de son unicité, des rendements croissants dont elle bénéficie et enfin des nombreuses synergies qu'elle rend possible dans le temps (caractère durable).

En effet, si nous suivons les travaux de Spender (1992), inscrits dans l'approche « Resourced based » de la firme, deux catégories génériques des connaissances peuvent être distinguées en fonction des objectifs qui leur sont assignés. Ainsi, distingue-t-il les connaissances augmentant le stock de connaissances de l'entreprise, des connaissances qui impliquent l'utilisation de ce stockⁱ. Si la première catégorie renvoie à des problématiques de création de connaissances ou d'apprentissage organisationnel, la seconde nous intéresse plus particulièrement car elle suppose la reproduction et l'intégration des connaissances. Reproduire des connaissances consiste, en effet, à reproduire ailleurs dans l'organisation une connaissance efficace. Intégrer des connaissances consiste à combiner ensemble des connaissances d'origines géographiques et fonctionnelles diverses. Dans les deux cas le processus de transfertⁱⁱ est la pierre angulaire permettant l'action, d'où son importance stratégique.

Contrôler et coordonner les flux de connaissance organisationnelle, par le truchement du processus de transfert, procurent en effet des avantages tels que :

- La transmission d'un savoir-faire local généré dans une unité organisationnelle aux autres unités de l'organisation (Kogut & Zander, 1995) ;
- L'orchestration d'une stratégie globale (coordination et capitalisation) en réponse aux agissements de la concurrence, des clients et des fournisseurs (Doz & Prahalad, 1987) ;
- La détection et l'exploitation d'économies d'échelle et d'envergure (Spender, 1992) ;
- Favorise les processus d'apprentissage organisationnel (Charreire-Petit, 1995 ; Levitt & March, 1988).

L'ensemble des contributions faites sur les thèmes de la connaissance et de son transfert est significatif et autorise à considérer la firme comme un système dynamique traitant différents types de connaissance (Spender, 1996) afin d'encourager le renouveau organisationnel et de bénéficier d'avantages compétitifs dans le temps (Prahalad & Hamel, 1994).

Paradoxalement, le processus de transfert intra-organisationnel de connaissances est un phénomène peu étudié. C'est pourquoi, nous nous proposons d'établir un état des lieux sur la question, mais il nous faut avant tout préciser notre acception de la connaissance. En effet, comme nous le constaterons, la définition retenue du concept de connaissance a des implications conceptuelles majeures sur l'étude d'un phénomène aussi contingent que le transfert intra-organisationnel.

1. LA CONNAISSANCE DANS L'ORGANISATION : PEUT-ON OPPOSER LE TACITE À L'EXPLICITE ?

Afin de bien cerner notre champ d'étude, il faut en effet approfondir le concept de connaissance, objet de très nombreux débats.

Il existe ainsi une fracture entre les taxonomistes classifiant les différents types de connaissance et leurs implications en fonction des objectifs qu'ils poursuivent, et les chercheurs qui tentent de modéliser la connaissance dans l'organisation, introduisant des notions telles que la conscience collective (Weick & Roberts, 1993), l'apprentissage organisationnel ou encore la mémoire organisationnelle (Girod-Séville, 1995).

1.1 Les taxonomistes

Ces derniers abordent la connaissance dans l'organisation de façon pragmatique, de sorte à servir leurs propos. Une des plus célèbres et des plus pertinentes est la taxonomie opposant la connaissance tacite à l'explicite, dans la mesure où elle est une des premières à être apparue et suscite quelques controverses. Déjà en filigrane dans les travaux de James (1950), Polanyi (1962) est traditionnellement considéré comme le père de cette taxonomie reprise par Hedlund & Nonaka (1993), puis Nonaka & Takeuchi (1995). Ces derniers définissent la connaissance comme l'ensemble des perceptions cognitives, des compétences, du savoir-faire ou encore de l'expertise, intégrés dans les produits ou servicesⁱⁱⁱ. Dès lors, la connaissance explicite regroupe les informations, faits et connaissances scientifiques qui peuvent être articulés, codifiés et donc transférés de façon formelle, par le truchement de méthodes systématiques, telles que les règles et procédures (Nonaka & Takeuchi, 1995 ; Polanyi, 1962 ; 1966). La connaissance explicite individuelle concerne les connaissances et compétences qui peuvent être facilement enseignées ou écrites, alors que la connaissance explicite collective concerne davantage les procédures opérationnelles standards, la documentation, les systèmes d'information, et les règles (Brown & Duguid, 1991 ; Lyles, 1988 ; Starbuck, 1992).

A l'inverse, la connaissance tacite est difficilement articulable et se caractérise par l'idée que « we know more than we can tell. »^{iv} Elle est ainsi la connaissance acquise par l'expérience, c'est pourquoi elle reste difficile à formaliser et à communiquer (Nonaka & Takeuchi, 1995 ; Polanyi, 1962, 1966). Cette connaissance tacite peut être détenue individuellement ou collectivement, par des expériences ou interprétations d'événements partagées. La connaissance tacite individuelle peut se trouver dans les schémas mentaux, le savoir-faire, les habitudes, et la connaissance abstraite des individus (Lyles & Schwenk, 1992 ; Starbuck, 1992), alors que la connaissance tacite collective réside typiquement dans les schémas de

réflexion du top management, les consensus organisationnels sur les expériences passées, les routines de la firme, la culture de l'entreprise, et les cultures professionnelles (Lyles & Schwenk, 1992 ; Nelson & Winter, 1982 ; Nonaka & Takeuchi, 1995).

Par souci de concision, nous proposons un tableau récapitulatif non exhaustif des différentes taxonomies :

Principaux auteurs	Taxonomies
Reix (1995) ; Kogut & Zander (1995) ; Fairlough (1982)	Organisationnelle vs Individuelle
Polanyi (1962) ; Nonaka & Takeuchi (1995) ; Hedlund & Nonaka (1993) ; Brown & Duguid (1991) ; Lyles (1988) ; Lyles & Schwenk (1992) ; Starbuck (1992) ; Teece (1977)	Tacite vs Explicite
Reix (1995) ; Kogut & Zander (1992) ; James (1950) ; Vygotsky (1962) ; Anand, Manz & Glick (1998)	Pratique vs de Contexte
Sackman (1991, 1992)	Tacite, Explicite et Culturelle (représentant les structures cognitives et affectives)
Spender (1996)	Consciente, Automatique, Débattue et Collective
Demsetz (1988) ; Grant (1996)	Générale vs Spécifique
Matusik & Hill (1998)	Publique vs Privée, Architecturale vs Composante
Buckley & Carter (1998)	Additive, Séquentielle et Complexe
Zack (1998)	Fondamentale, Avancée et Innovante
Zack (1999)	Déclarative, Causale et Procédurale

Nous constatons ainsi l'hétérogénéité de la connaissance, entité diverse dans sa nature et dans son type. Différentes sortes de savoir coexistent d'où le recours aux classifications, utiles pour faire avancer les travaux. Toutefois, les taxinomistes se heurtent à une critique majeure liée au mode de pensée inhérent à toute typologie. En effet, une typologie est fondée sur l'hypothèse qu'un observateur doit être capable de distinguer certaines similarités et différences apparaissant systématiquement entre les objets étudiés. Pour qu'une réflexion formelle soit possible, les catégories conceptuelles dans lesquelles sont classés les phénomènes étudiés sont

supposées être discrètes, distinctes, et stables. Le problème est qu'elles ne le sont pratiquement jamais (Pepper, 1942).

Ainsi certains auteurs remettent en cause ces taxonomies, dont la plus célèbre, celle opposant le tacite à l'explicite. En effet, de même que « l'ordre et le désordre se créent simultanément » (Prigogine, 1989), certains auteurs estiment que les connaissances tacite et explicite se constituent mutuellement. La connaissance tacite est alors le composant nécessaire à toute connaissance (Tsoukas, 1996). N'est-ce pas là ce que veut signifier Polanyi (1969) en écrivant « We know more than we can tell » ? Sous-jacente à toute connaissance explicite ou explicitée, est présente la connaissance tacite, terreau liant l'ensemble, lui conférant le statut de connaissance actionnable.

1.2 La connaissance comme construit social né des interactions individuelles

Le second courant de recherche s'intéresse davantage à comprendre la véritable nature de la connaissance organisationnelle en procédant par analogies. Certains psychologues tel que Hutchins (1993) se servent de l'imagerie « connectioniste » pour montrer comment la connaissance nécessaire à accomplir les tâches de navigation est répartie à l'ensemble de l'équipage sur un bateau. C'est cette distribution redondante de la connaissance, explique-t-il, qui permet à l'équipage d'être suffisamment robuste pour accomplir ses tâches même lorsqu'une partie de celui-ci est temporairement inactif.

Travaillant sur la métaphore de l'intellect de l'individu, Weick & Roberts (1993) ont développé la notion de conscience collective afin d'expliquer l'exceptionnelle robustesse et qualité de certaines organisations complexes. Plus précisément, à la lumière de leurs travaux sur l'organisation d'un équipage d'avion, Weick & Roberts (1993) expliquent que les individus construisent leurs actions à partir d'un système social d'actions jointes, acquis et accepté, et mettent en corrélation cette action construite avec le système. La conscience collective se constitue alors au fur et à mesure que les contributions individuelles interagissent entre elles. En tant que phénomène émergent, la conscience collective dans son intégrité n'est connue de personne, bien que quelques parties de celle-ci soient connues de tous de façons différentes.

Cette approche de la connaissance organisationnelle évite l'écueil des dichotomies inhérentes aux taxonomies. Par ailleurs, elle évite également ce que Hayek (1982) appelle « l'illusion synoptique », à savoir l'idée que la connaissance puisse être surveillée par un simple esprit, préférant mettre en avant le caractère social et émergent de la connaissance organisationnelle, qui ne peut se réduire à la somme des connaissances individuelles de l'organisation (Reix,

1995). Ainsi, pour les tenants de cette approche, toute connaissance articulée se fonde sur des éléments de base inarticulés, un ensemble de particularités subsidiaires intégrées tacitement par les individus. Ces particularités résident entre autres dans les pratiques sociales (règles, pratiques, routines) et nos formes de vie, dans lesquelles nous sommes appelés à jouer un rôle.

Cette rapide revue de la littérature permet de situer le concept de connaissance organisationnelle. En effet, soit l'on postule l'explicitation possible de toutes connaissances, soit l'on considère qu'il est impossible de séparer le tacite de l'explicite, et dès lors tout transfert de connaissance intègre une part de tacite. C'est cette dernière acception que nous retenons ici. Toutefois, nous pensons qu'il existe des connaissances si peu tacites (de par leur nature, suite à des processus de codification, etc.) qu'il est possible de les transférer sans nécessairement recourir à l'imitation ou l'apprentissage. Il est alors préférable de parler d'ambiguïté (Simonin, 1999), de complexité de la connaissance plutôt que d'opposer le tacite à l'explicite.

1.3 Information, connaissance, compétence : liens et frontières

Dans le cadre du transfert de connaissances, il apparaît également important de bien distinguer la connaissance de l'information, car très souvent règne une zone de confusion entre ces deux concepts. Aussi retenons-nous la définition proposée par Davenport, De Long et Beers (1998) définissant la connaissance comme de :

« l'information altérée par l'expérience, le contexte, l'interprétation et la réflexion. C'est une forme d'information à forte valeur ajoutée facilitant la prise de décision et l'action. »^v

Cette acception de la connaissance est totalement cohérente avec la chaîne de transformation de la connaissance proposée par Manfred Mach (1995), et peut se schématiser par l'équation Connaissance = Information + Interprétation Humaine. Au-delà du caractère simpliste et large de cette définition, elle a surtout le mérite de montrer clairement les dimensions explicite – information – et tacite – interprétation humaine – de la connaissance. Elle permet ainsi de mieux comprendre pourquoi certaines connaissances sont plus tacites que d'autres. Elle permet en outre de poser les premiers jalons de la frontière entre la connaissance et la compétence, souvent considérée comme la connaissance en action (Sveiby, 2000). Enfin, elle permet d'introduire la notion de connaissance supérieure –« best practice »-, très souvent associée au transfert de connaissance et que nous retrouvons systématiquement dans la littérature liée au conseil. En effet, posséder la connaissance ne mène pas nécessairement à un

avantage compétitif, seule l'utilisation efficace de celle-ci via une intégration synergique (Grant, 1996 ; Kogut & Zander, 1992) peut aboutir à une connaissance supérieure. Concept que Szulanski (1996) définit comme une pratique interne utilisée efficacement dans l'organisation, et qui s'avère nettement supérieure à d'autres pratiques internes ou alternatives connues en dehors de l'organisation^{vi}. Ceci rejoint la définition tirée de leur expérience professionnelle de C. O'Dell & C. J. Grayson (1998) :

« Toute pratique, connaissance, savoir-faire, ou expérience qui a prouvé sa valeur ou qui est utilisé de façon efficiente dans une organisation, et pouvant trouver une application dans d'autres organisations. »^{vii}

La pratique doit alors être comprise au sens des évolutionnistes, et renvoie à l'utilisation routinière par l'organisation de la connaissance ; elle a souvent une composante tacite, incarnée en partie par le savoir-faire des employés et par des arrangements sociaux faits en commun (Nelson & Winter, 1982 ; Kogut & Zander, 1992).

Le transfert d'une connaissance supérieure au sein d'une firme a ainsi une signification stratégique concrète et claire pour les praticiens. Cette précision de la connaissance transférée a une implication majeure implicite, puisqu'elle limite le champ des transferts de connaissance aux transferts intentionnels fruits d'un processus de décision stratégique. En effet, la notion de connaissance supérieure suppose que la firme à repérer en son sein une connaissance efficace (processus proche du benchmarking) qu'elle souhaite reproduire en différents endroits pour améliorer la compétitivité de l'ensemble de l'organisation. Se limiter à l'étude des connaissances efficaces implique par conséquent de ne pas tenir compte des transferts de connaissance informel qui surviennent quotidiennement dans l'entreprise (échange verbal, courrier électronique, etc.).

Ce rapide survol de la littérature liée à la connaissance organisationnelle, nous a permis d'en présenter ses différentes acceptations et de la différencier de concepts proches tels que l'information, les données ou les compétences. Il était nécessaire de préciser les différentes approches de la connaissance organisationnelle, dans la mesure où elles entraînent de fortes implications théoriques et conceptuelles qui se répercutent au niveau des apports de la recherche. Notre regard peut maintenant se porter sur le processus de transfert – à savoir le comment – d'une connaissance au sein d'une firme, à la lumière des acceptions retenues de la connaissance organisationnelle.

2. LE PROCESSUS DE TRANSFERT : UN PHENOMÈNE COMPLEXE PEU ETUDIÉ

Quelques études – une grande majorité en management international - portent sur le transfert de connaissances, mais ne traitent quasi-exclusivement que des connaissances technologiques dans le cadre d'alliance, de joint-venture, de partenariat ou encore d'expansion internationale. Or si l'aspect technologique est certes important, les connaissances marketing, financières, informatiques, etc., constituent aujourd'hui un actif incorporel valorisé par les marchés boursiers, preuve de leur importance concurrentielle. A ce titre, elles font également l'objet de nombreux transferts.

2.1 Des premières recherches axées à l'international

Les premiers modèles de diffusion de la connaissance prennent pour cadre les multinationales en se consacrant essentiellement aux investissements directs à l'étranger, et plus particulièrement au transfert d'avantages technologiques (Stephen & Hymer, 1959). Ainsi l'expansion des MNC en Europe (Dunning, 1958 ; Servan-Schrieber, 1968) constitue les premiers apports empiriques de l'avantage pour les grands groupes à transférer leurs connaissances par delà les frontières, leur permettant de bénéficier d'économies d'échelle et d'envergure. Toutefois, l'ensemble de ces travaux reste descriptif et ne fait pas l'objet de modèle théorique.

Teece (1977), Nelson & Winter (1982) ont été les premiers à jeter les bases de la compréhension du mécanisme de transfert de connaissances. Le premier s'intéresse aux connaissances tacites, principalement au savoir-faire technologique et suggère que le transfert de technologies à l'international permet à la firme d'accumuler un stock de connaissances applicable par-delà les frontières. Les seconds se sont davantage attardés sur la reproduction des routines organisationnelles et affirment que posséder une « plate-forme » organisationnelle de routines permet beaucoup plus facilement leur reproduction au sein d'une organisation qu'entre organisations.

Néanmoins, toutes ces recherches prennent pour cadre une population de multinationales, et se situent ainsi à un niveau proche de l'inter-organisationnel de part la plus forte distance organisationnelle qui peut exister entre une maison mère et une de ses filiales, qu'entre unités d'une même entreprise. En outre, elles analysent davantage les conséquences du processus de transfert sans l'explicitier. C'est pourquoi, le présent est d'étudier en profondeur le processus de transfert interne des connaissances et par conséquent d'explicitier plus clairement ses mécanismes.

2.2 Vision processuelle du transfert intra-organisationnel vs compréhension théorique

Au vu de la littérature actuelle plusieurs modèles conceptuels coexistent et partagent une même ossature proche des modèles de communication en marketing, à savoir un échange dyadique entre une source et un récepteur. Le modèle de communication proposé par Szulanski (1996), repris par Dinur & Inkpen (1996), semble le plus abouti empiriquement. Il aborde, en effet, le transfert comme une transmission de message depuis une source vers un récepteur dans un contexte donné. Dès lors, en empruntant des résultats issus de différents domaines tels que la diffusion d'innovations (Rogers, 1983), le changement social (Glaser et al., 1983), le transfert de technologies (Teece, 1976 ; Galbraith, 1990) et l'implémentation (Tyre, 1991 ; Tyre & Orlykowski, 1994), G. Szulanski (1996) propose un processus à quatre phases :

❶ **Initialisation** : la connaissance transférée est détectée et reconnue. Le transfert commence lorsqu'on identifie à la fois un besoin et une connaissance satisfaisant ce besoin au sein d'une même organisation (peut-être encore non découverts). La recherche de solutions potentielles pour pallier le besoin peut mener à la découverte de connaissances supérieures (benchmarking). Une fois le besoin et une solution potentielle à ce besoin identifiés, leur adéquation – à savoir, la faisabilité du transfert – est étudiée. Comme Teece (1976) le démontra, ce processus requiert souvent des mois de recueil et d'analyse d'informations;

❷ **Adaptation** : la connaissance est modifiée à la source pour s'adapter aux besoins perçus du récepteur. Pendant cette phase, des ressources fluctuent entre le récepteur et la source et des liens sociaux spécifiques s'établissent, ce qui permet d'adapter la connaissance transférée aux besoins anticipés du récepteur, de parer des problèmes déjà survenus lors d'un précédent transfert de la même connaissance, ou d'aider à rendre l'introduction d'une nouvelle connaissance moins menaçante pour le récepteur (Rice & Rogers, 1980 ; Buttolph, 1992). Les activités liées à l'adaptation cessent ou au moins diminuent dès lors que le récepteur commence à utiliser la connaissance transférée ;

❸ **Mise en place** : plusieurs altérations de la connaissance interviennent avant sa réception par l'unité réceptrice ; elles sont liées au processus général de résolution de problèmes causés par la nécessité d'adapter la connaissance à un nouveau contexte. Cette phase débute lorsque le récepteur commence à utiliser la connaissance transférée, c'est-à-dire après le premier jour d'utilisation. Au cours de cette phase, le récepteur s'attardera surtout à identifier et résoudre des problèmes imprévus qui l'empêchent d'atteindre, voire de dépasser, les objectifs de performance post-transfert attendus. Un temps d'adaptation est nécessaire, il est très probable

que dans les premiers temps, le récepteur utilise la connaissance fraîchement transférée de façon inefficace (Baloff, 1970 ; Adler, 1990 ; Galbraith, 1990 ; Chew, 1991 ; Chew, Leonard-Barton, & Bohn, 1991). Mais progressivement, il améliorera ses performances pour atteindre un niveau de performance satisfaisant. L'étape d'appropriation procure ainsi, pendant un laps de temps assez court, l'opportunité de rectifier les problèmes imprévus (Tyre & Orlikowski, 1994) ;

④ **Appropriation** : la connaissance est institutionnalisée pour devenir partie intégrante de l'unité réceptrice. Cette phase commence dès lors que le récepteur atteint des niveaux de performance satisfaisants grâce à l'utilisation de la connaissance transférée. Avec le temps, une histoire partagée sur l'utilisation conjointe de la connaissance transférée se construit dans l'unité réceptrice, les actions et les acteurs se caractérisent, et des types d'actions seront bientôt associés à des types d'acteurs. Ces significations et ces comportements partagés facilitent la coordination des activités, rendant les comportements compréhensibles, prévisibles (March & Simon, 1958 ; Nelson & Winter, 1982 ; Tolbert, 1987) et stables (Berger & Luckman, 1966). Ainsi, les nouvelles connaissances deviennent institutionnalisées. Progressivement, elles perdent leur caractère novateur, pour devenir partie de la réalité construite de l'organisation (Berger & Luckman, 1966 ; Zucker, 1977).

Nous avons délibérément choisi de détailler le processus de transfert présenté par G. Szulanski (1996) car il est celui qui rencontre le plus de consensus et le seul à avoir été testé empiriquement. Toutefois, notre démarche nous impose de présenter les différentes conceptualisations du transfert de connaissance recensées dans la littérature, que nous présentons sous forme d'un tableau non exhaustif soulignant leurs différents apports :

Auteurs	Conceptualisation du transfert	Type de connaissance	Apports
G. Szulanski (1996)	Processus à 4 phases	Best practice	Empirique (quantitatif) Conceptuel Managérial
Zack (1999) ; Meyer & Zack (1996)	Processus à 5 phases ^{viii}	Déclarative, procédurale, causale ; Générale vs Spécifique	Empirique (qualitatif avec deux cas) Conceptuel Managérial
Nonaka & Takeuchi (1995)	Spirale de la connaissance	Tacite vs Explicite ^{ix}	Théorique
Hedlund (1994)	The N-form corporation (transferts intra- et inter- organisationnels, inter-	Tacite vs Explicite ^x	Conceptuel Empirique (cas de la diversification)

	groupes et interpersonnels)		japonaise)
O'Dell & Grayson (1998)	Processus à 4 phases ^{xi}	Best practice	Managérial
Sveiby (2000)	2 processus : tradition vs information	Connaissance vs Compétence	Managérial

Ce tableau met clairement en évidence deux types d'approche du transfert interne de connaissance, qui se distinguent par leurs portées. Ainsi pouvons-nous dégager une littérature théorique qui aborde le transfert interne de connaissance de façon agrégée de sorte à faire émerger une compréhension généralisable du phénomène. La critique qui peut lui être adressée est alors son niveau descriptif imposé par sa conception large de la connaissance organisationnelle. A distinguer d'une littérature managériale obéissant à la recherche d'applications concrètes, impliquant une limitation du champ de recherche aux seuls transferts de connaissance fruits d'un processus interne de décision, ce qui se manifeste par l'étude de connaissances supérieures (conception moins agrégée de la connaissance organisationnelle). Cette dernière s'appuie sur les apports théoriques du courant précédent afin de proposer des conceptualisations sous forme de processus du transfert intra-organisationnel de connaissance. La tâche est complexe et se heurte à la critique d'une vision trop séquentielle et mécaniste du transfert, dictée par la recherche d'applications managériales. Cette approche déterministe est en effet dangereuse lorsqu'on s'attache à l'étude d'un phénomène aussi complexe que le transfert interne de connaissance où, pourrait régner davantage de rétroactions et de boucles itératives, mais demeure nécessaire à la compréhension du phénomène. Ainsi, les résultats qu'elle met en évidence restent contingents au type de connaissance organisationnelle étudiée contrairement à l'approche théorique qui a recours à une conception plus agrégée de la connaissance organisationnelle, ce qui la contraint à rester à un niveau descriptif.

Ces lacunes empiriques tout autant que théoriques justifient l'intérêt de notre revue de littérature et poussent à approfondir les pistes entrouvertes par les recherches antérieures. D'autant que peu de travaux empiriques abordent cette problématique, ce qui peut expliquer le manque de résultats de recherche sur le processus en lui-même. En effet, la très grande majorité des recherches utilise une méthodologie quantitative qui vise davantage à mettre en évidence les freins et leviers du transfert.

3. FREINS ET LEVIERS DU TRANSFERT : ROLE DE LA DIMENSION COGNITIVE

Au vu de la littérature, quatre facteurs exogènes influent sur le processus de transfert, preuve de son aspect contingent. La très grande majorité des travaux sur lesquels se fonde cette partie, ne traite pas explicitement du transfert interne de connaissance en lui-même, mais tente de montrer l'impact des facteurs exogènes identifiés sur la réussite du transfert, considérée alors comme variable dépendante.

3.1 Les outils du transfert

Il s'avère que chaque mécanisme de transfert a des caractéristiques propres qui peuvent faciliter ou entraver le transfert de connaissance selon leur adéquation au type de connaissances transférées. Aussi, pouvons-nous retenir comme définition des mécanismes de transfert, ceux par lesquels les entreprises intègrent et exploitent les connaissances par-delà les frontières géographiques et fonctionnelles de l'organisation.

Certains auteurs (Schulz & Jobe, 1998) considèrent la codification de la connaissance comme un des facteurs d'efficacité de la gestion des flux de connaissance. En codifiant leur connaissance, les organisations la transforment en des formats qui facilitent leur transfert. La codification peut être accomplie de différentes façons, telles que l'encodage dans des formules, codes, systèmes experts ou sous forme d'information. La codification peut aussi simplement se ramener à l'expression dans des formats normaux de langue, tels que les rapports, mémos, directives ou se matérialiser dans des objets physiques, tels que les prototypes et technologies, ou enfin dans des individus de l'organisation assurant les visites et missions auprès des sous-unités.

Toutefois, si la codification peut largement faciliter le flux de connaissance, elle a aussi des coûts tels que le transfert involontaire d'un savoir-faire stratégique à des concurrents, des coûts de création et de maintien des répertoires de connaissance organisationnelle (système expert, pages web, etc.). Les coûts et bénéfices de la codification vont en fait dépendre de la nature de la connaissance à codifier, des formes de codification utilisées et du contexte stratégique dans lequel évolue l'entreprise.

Ainsi, là où certains parleront de mécanismes d'autres entendront codification ; pour notre part, il nous semble que la codification peut être assimilée à la préparation de la connaissance aux mécanismes choisis pour la transférer.

Ces mécanismes sont d'une grande variété et peuvent être classés sous trois formes génériques : les communications personnelles, les communications codifiées et enfin les transferts contenus dans des objet ou individus.

Au vu de la littérature, le choix des mécanismes de transfert dépendra en fait d'au moins trois facteurs: les caractéristiques de la connaissance transférée, l'utilisation faite de la connaissance au sein de l'entreprise, et le contexte organisationnel du transfert, tel que l'éventail de diffusion de la connaissance transférée.

Différents mécanismes ont été identifiés (Almeida & Grant, 1998):

Mécanismes de Transfert	Caractéristiques d'Application
Transfert de personnel	Connaissance tacite, difficile à codifier, diffusion requise limitée.
➤ Expatriation d'experts	Connaissance tacite et complexe, mais transférable par des périodes de formation longues.
➤ Formation au siège	Savoir-faire transférable par la formation; forte insistance sur la reproduction de connaissances; diffusion à de multiples lieux requise.
➤ Consultants internes	Connaissance hautement tacite, compliquée et spécifique; dans ce cas là, la formation est plus coûteuse.
➤ Visites ponctuelles	Permet l'observation ce qui facilite la reproduction des routines; encourage les relations interpersonnelles favorisant des modes de communication plus sociaux.
Echange de données électroniques	Connaissances codifiables dans des formats très standards, sans ambiguïtés; efficace aussi bien pour une diffusion large que limitée.
Courrier électronique	Peut traiter une grande variété de formats et de types de connaissance : essentiellement de l'information à forte valeur ajoutée.
Travail en groupe	Se caractérise par une diversité dans son aptitude à transférer et à intégrer différents types d'information; fournit une plate-forme permettant d'intégrer les connaissances tacites de différents individus.

Face à face	Média riche pour transférer des connaissances; la variété et la multiplicité des modes de communication, qu'il autorise, permettent le transfert de savoir-faire et la contextualisation des connaissances explicites.
Séminaires et Formation	Efficaces pour transférer à un groupe une connaissance explicite complexe; participe également à la construction d'une culture commune à l'organisation et favorise les relations interpersonnelles.
Transfert de groupes de spécialistes	
➤ <i>Communauté de pratiques</i>	Individus partageant une connaissance de spécialistes, ils maintiennent des contacts réguliers entre eux quelles que soient les frontières organisationnelles internes et externes.
➤ <i>Communauté d'intérêts</i>	Individus partageant les mêmes intérêts, qui se sont engagés dans un échange d'informations bilatérales et multilatérales.
Règles, procédures et directives	Le transfert de connaissances est assuré par traduction des méthodes de gestion des connaissances fonctionnelles et managériales en de simples règles, directives, procédures et instructions, imposées par autorité formelle dérivant de relations hiérarchiques.
Modules d'intégration	Décomposition d'un système complexe (produits ou processus) en un couple lâche, modulable permettant aux différents membres (individus ou départements) de l'organisation d'intégrer leurs connaissances spécifiques sans un véritable transfert de la connaissance en elle-même.

P. Almeida & R.M. Grant (1998) nous proposent d'apprécier l'efficacité de ces mécanismes de transfert à l'aune de 4 critères, que sont leur capacité à transférer différents types de connaissances (explicite vs tacite), leur rayon d'action d'un point de vue communication (combien d'individu le mécanisme utilisé peut-il toucher ?), la richesse de la communication qu'ils autorisent et enfin leur degré de formalité.

Toutefois, cette variable semble moins influente que les autres, dans la mesure où elle reste la plus contrôlable par l'organisation et par conséquent la moins contraignante. Par ailleurs, comme nous le constaterons, cette variable a de fortes interdépendances avec les trois autres. C'est en cela qu'elle représente un obstacle, car l'unité émettrice doit s'assurer de la compatibilité et de la cohérence du mécanisme de transfert utilisé avec la connaissance

transférée, la codification, les structures et contextes organisationnels des unités engagées dans le processus.

3.2 Le degré de similarité des contextes organisationnels

Nous introduisons ici le concept de distance institutionnelle, repris sous la forme de similarité des contextes organisationnels par Inkpen & Dinur (1998).

Dans ce paragraphe, nous nous intéressons principalement à l'aspect contingent du transfert de connaissance, car avant toute chose, il faut s'assurer de l'adaptation de la connaissance à transférer au nouveau contexte envisagé. Les firmes sont en effet des entités uniques, composées de diverses unités organisationnelles singulières. Les circonstances de chaque unité, ainsi que les individus qui les composent diffèrent. Par conséquent, la connaissance détenue par les unités et la façon dont ils l'utilisent sont uniques (Tsoukas, 1996).

La recherche en management international a traditionnellement conceptualisé les effets pays comme des effets culturels, opérationnalisés sous la forme des quatre dimensions de Hofstede (1980). Néanmoins, d'autres approches sont possibles, ainsi T. Kostova (1998) propose une conceptualisation institutionnelle des effets pays, à partir du concept d'environnement institutionnel, à savoir l'ensemble des institutions et des piliers de régulation, cognitifs et normatifs (Scott, 1995). Elle cherche à montrer que les connaissances établies (au sens institutionnel du terme) dans une organisation donnée sont formées par l'environnement institutionnel externe particulier dans lequel les fonctions de l'organisation prennent place et que le degré de similitude entre les environnements institutionnels de l'émetteur et du récepteur affecte la facilité et le succès du transfert.

A.C. Inkpen & A. Dinur (1998) conceptualisent le contexte autour de cinq dimensions majeures : Stratégique, Liée à la prise de décision, Environnementale, Culturelle et enfin Technologique. Leur modèle suggère qu'il ne peut y avoir de transfert de connaissance réussi que s'il y a convergence des contextes organisationnels d'émission et de réception sur plusieurs de ces dimensions. Ainsi, plus les contextes différeront, plus les risques d'imprévus seront élevés au sens de Szulanski (1996), et plus des ajustements de la connaissance transférée seront nécessaires. Cette variable est donc davantage appelée à jouer un rôle au niveau inter-organisationnel qu'intra-organisationnel, en partant du postulat que la distance organisationnelle sera plus importante dans le premier cas que dans le second.

Toutefois, les résultats des différents travaux sont mitigés, ou du moins en deçà des niveaux espérés, puisqu'ils ne montrent pas d'effet significatif de cette variable sur le transfert. En

effet, plus que la similarité des contextes, il semblerait que les autres variables à l'étude soient plus influentes sur la réussite d'un transfert.

3.3 Nature de la connaissance transférée

La connaissance organisationnelle est un concept recouvrant une très grande hétérogénéité que nous retrouvons dans les différentes taxonomies qui s'y rapportent. Cette hétérogénéité influe largement sur le processus de transfert, notamment le caractère tacite ou explicite de la connaissance, et justifie l'abondance des recherches consacrées à ce thème.

En effet, plusieurs études montrent la difficulté et le coût engendrés par le transfert de tacite (Teece, 1977 ; G. Szulanski, 1996), qui contrairement à l'explicite, pose des problèmes de codification. En effet, les coûts listés par Teece (1977) illustrent le fait que plus la connaissance sera complexe et ambiguë, plus son transfert sera coûteux et difficile. Ainsi, transférer du tacite réclame du temps, de l'argent pour des résultats bien souvent mitigés – détérioration de la connaissance transférée – mais qui peuvent s'améliorer avec la répétition de l'expérience du transfert (Kogut & Zander, 1995 ; Teece, 1977) et en fonction de la relation existant entre l'émetteur et le récepteur.

Yao-Su Hu (1995) récapitule les principales raisons qui rendent le transfert de tacite particulièrement difficile :

- ❖ La connaissance tacite est ardue par définition puisqu'elle implique la capacité à gérer la complexité ;
- ❖ La connaissance tacite s'acquiert essentiellement au travers de l'expérience et de l'essai/erreur ;
- ❖ L'enseignement de la connaissance tacite – dans la mesure du possible – se fait par démonstration, observation, imitation, pratique et feed-back (processus plus connus sous les termes d'apprentissage et de socialisation) ; ceci nécessite des interactions répétées entre individus sur une longue période ;
- ❖ La connaissance tacite qui est le fruit d'un apprentissage organisationnel est une connaissance collective ; cela rend le transfert d'autant plus difficile ;
- ❖ La connaissance tacite qui doit être transférée peut ne pas être statique, mais peut évoluer continuellement ;
- ❖ Bien que le transfert d'expatriés puisse se substituer au transfert de connaissance tacite, ceci a un coût ; et dans la mesure où la connaissance tacite peut être collective, cela induit le transfert d'un nombre important d'individus clefs depuis la source vers le récepteur.

Toutefois certains auteurs restent persuadés qu'il est possible de traduire sous forme explicite toutes connaissances tacites, pourvu que suffisamment de ressources y soient consacrées par l'organisation (Schulz & Jobe, 1998). Néanmoins le coût d'une telle transformation varie considérablement selon la nature de la connaissance, bien que celui-ci est tendance à diminuer avec l'émergence de nombreux moyens techniques de codification (systèmes expert, bases de données, rapports, création d'équipes pluri-fonctionnelles, développement de langues spécifiques et jargons techniques, programmes de formation, etc.). Ils analysent la codification selon un continuum décroissant d'abstraction qu'ils associent à certains types de connaissance (nombres et chiffres ▶ connaissances technologiques ; mots et textes ▶ vente et marketing ; objets et individus ▶ stratégiques).

A l'instar du processus lui-même, la codification du tacite tend également à s'améliorer avec l'expérience (Kogut & Zander, 1995). Ainsi, nous retrouvons dans la littérature abordant le transfert de technologie, un consensus affirmant que la capacité à transformer des connaissances tacites en code compréhensible, compris par une majorité, est le fruit d'expériences collectives des membres d'une firme structurée par des règles de coordination et de coopération.

En conséquence, le transfert de connaissances tacites ne laisse guère le choix du mécanisme utilisé. Dans une grande majorité des cas, les mécanismes utilisés seront ceux faisant intervenir les « sachants » (Almeida & Grant, 1998), des individus capables d'enseigner ces connaissances à des néophytes (transfert de personnel, travail en groupe, etc.). D'où un coût du transfert plus important, insensible pour le moment aux NTCI (à l'exception de technologies telle que la Web Cam).

3.4 Relation entre l'émetteur et le récepteur

Un transfert de connaissance, surtout lorsque la connaissance transférée a des composantes tacites, peut nécessiter de nombreux échanges (Nonaka, 1994). La réussite de tels échanges dépend en partie des caractéristiques de la relation entre les unités liées par le transfert.

Au moins deux grands thèmes ressortent de la littérature lorsque l'on s'intéresse à la relation entre deux unités organisationnelles hors distance institutionnelle : la qualité relationnelle et la symétrie de celle-ci.

Szulanski (1996) a identifié et localisé la majorité des incidents, pouvant intervenir lors d'un transfert, dans l'unité réceptrice, et à ce titre à montrer l'impact significatif de la relation sur

la réussite du transfert. Il conceptualise celle-ci en deux dimensions que sont la facilité de communication (Arrow, 1974) et l'intimité de la relation entre la source et le récepteur (Marsden, 1990).

Abordant l'influence de la relation sur le succès d'un transfert de connaissances entre unités organisationnelles, T. Kostova (1998) met en évidence trois dimensions appelées à jouer un rôle : l'engagement (Mowday, Steers & Porter, 1979), l'identification (O'Reilly & Chatman, 1986) et la confiance des employés de l'unité réceptrice envers l'unité émettrice (Bromiley & Cummings, 1995).

D'autres auteurs ont mis en avant l'importance de la motivation de la cellule réceptrice dans la recherche et l'adoption de solutions provenant d'autres unités organisationnelles. P. S. Goodman (1998) met en avant des inhibiteurs inhérents à l'organisation, vis à vis de la contribution et de l'adoption de solutions nouvelles extérieures. Pourquoi en effet un individu chercherait-il à aider d'autres individus évoluant dans des environnements organisationnels différents ? Aider un étranger aura certainement moins de retombées que d'aider des individus avec qui on a des liens ou évoluant dans un contexte organisationnel semblable (Krackhardt, 1992). Thorn et Connolly (1987) ont également constaté le manque d'initiative envers des échanges où la probabilité de réciprocité des gains est faible. Ainsi, pour qu'il y ait échange, il faut en règle générale que celui-ci soit gagnant-gagnant. Il existe aussi des inhibiteurs de motivation vis à vis de l'adoption de solutions nouvelles en provenance de l'extérieur de la cellule de travail. En effet, rechercher des solutions pour régler les problèmes des autres consomme, du temps, de l'énergie et de l'argent (Constant & al., 1995). D'autant plus qu'au travers l'acte d'aider, les individus perçoivent l'opportunité de demander plus de clarifications et d'assistance, ce qui accroît le coût global.

En marge de ces inhibiteurs de motivation, d'autres éléments génèrent de la confiance et donc motivent. En effet, une source experte et de confiance aura plus de chance que d'autres d'influencer le comportement du récepteur. Quand l'unité émettrice n'est pas perçue comme efficace, digne de confiance ou bien informée, alors le transfert peut s'avérer très difficile, les conseils et exemples de l'unité émettrice peuvent être perpétuellement remis en question par le récepteur (Walton, 1975). Toutefois, il peut arriver que même face à une source expérimentée et digne de confiance, le récepteur soit réticent à accepter une connaissance de l'extérieur – le « Not Invented Here » ou NIH syndrome (Hayes & Clark, 1985 ; Katz et Allen, 1982). Ce manque de motivation peut également être la manifestation d'une certaine

passivité, de manque d'ardeur, de l'acceptation feinte, de sabotages, ou d'un refus catégorique d'utiliser cette nouvelle connaissance (Zaltman, Duncan, & Holbek, 1973).

L'ensemble de ces contributions portent ainsi sur l'aspect relationnel de la relation entre la source et le récepteur qui peut influencer sur la réussite du transfert via des variables telles que la confiance et/ou la motivation, émergeant de l'histoire et de la qualité de la relation (expériences antérieures partagées, intimité, fréquence des communications, etc.)

Le second thème relatif à la relation dans le cadre d'un transfert interne de connaissance est attaché au pouvoir dans l'organisation (Crozier & Friedberg, 1977), qui prend sa source dans la rationalité limitée de l'individu que confirment Kogut & Zander (1995) :

« [...] the concerns of knowledge and organizational capabilities, the presumptions of people as selfish and sociable, as myopic and pragmatic, form the logical foundations of the views of firms as social communities. »

La relation perçue de pouvoir/dépendance (adapté de la théorie de dépendance des ressources, Pfeffer & Salancik, 1978) reflète la nature non-symétrique et hiérarchique des relations. Cette approche rejoint celle de Buckley et Carter (1998) qui assimilent la connexion entre le centre et la périphérie à une relation d'échange. Cet échange constitue un marché interne de connaissance et de capital, bien que ces concepts n'aient pas de prix affichés facilitant l'échange. Les intérêts des parties dans l'échange ne sont pas symétriques, par conséquent les risques d'opportunisme diffèrent également. Le centre fournit un capital de connaissance et de finance à la périphérie en espérant soit des profits (si la périphérie est un centre de profit), soit des produits intermédiaires (si la périphérie est un centre de coût).

Par conséquent, le centre encoure des risques d'opportunisme tels que l'expropriation de la connaissance ou une certaine apathie pour atteindre les objectifs assignés.

De la même manière la périphérie est sous la menace d'un retrait du centre, or pour amortir ses investissements locaux la périphérie a besoin des connaissances et du financement du centre.

Dans cette perspective, le transfert interne de connaissances est analysé comme un jeu de pouvoir entre les parties différemment positionnées sur l'échiquier de l'organisation. En conséquence, une relation de dépendance mutuelle -d'interdépendance- entre la source et le récepteur n'aura pas la même influence sur la réussite du transfert qu'une relation de dépendance non symétrique.

Dans cette optique, les dimensions pertinentes de la relation sont davantage l'autonomie, le contrôle, l'influence ou encore l'interdépendance entre l'unité émettrice et l'unité réceptrice. Ceci nous renvoie directement à l'Analyse Stratégique (Crozier & Friedberg, 1977) et aux problématiques de jeux de pouvoir, dépendance (Emerson, 1962) et contrôle des sous-unités organisationnelles.

Cette prise en compte des intérêts et de la répartition du pouvoir entre les individus concernés par le transfert est d'une grande importance et comble les lacunes des travaux antérieurs sur ce thème. En effet, Kogut & Zander (1995) reconnaissent eux-mêmes les limites de leurs résultats, liées à la non prise en compte de la structure des rôles et de l'attribution du pouvoir dans l'organisation, qui peuvent souvent expliquer l'inertie des connaissances dans certaines organisations :

« We have omitted considerations of the structuring of roles and the attribution of power in an organization. If we are to understand why capabilities are « inert », such as happens in adopting radically new ways of doing things, we need have a better understanding of problems of collective choice and coordination. [...] An organization is, obviously, more than a collection of disjointed manufacturing sites and functional groups. »

Cet aspect du processus de transfert de connaissances apparaît comme un des principaux facteurs d'échec (G. Szulanski, 1996) et pourtant, il n'a pas fait l'objet de travaux empiriques très poussés. Variable d'autant plus influente que le transfert concerne une connaissance complexe et ambiguë (Kostova, 1998).

CONCLUSION :

Cette revue de littérature remplit un objectif triple :

- Montrer l'intérêt du transfert intra-organisationnel de connaissance en management stratégique ;
- Synthétiser les différents apports de la littérature dans le domaine ;
- Mettre en avant l'importance de la dimension relationnelle dans le processus.

Nous avons construit notre revue de littérature autour de ces trois objectifs car d'une part nous avons constaté la récente émergence de la gestion des connaissances – knowledge management – en tant que stratégie au sein des grandes entreprises au travers d'entretiens avec des « knowledge managers », qui comme nous se posaient des questions relatives au processus de transfert et notamment à ses conditions de réussite. D'autre part, au fil de nos lectures et des entretiens avec des consultants spécialisés, il s'est avéré que concrètement la relation entre la source et l'émetteur constitue très souvent un obstacle à surmonter alors

qu'elle reste très peu étudiée dans la littérature, ce qui se manifeste par de rares recherches empiriques portant sur le processus de transfert en interne. D'où notre proposition d'article qui répond à la fois à une préoccupation académique et managériale.

BIBLIOGRAPHIE :

- ADLER P. S.**, « Shared learning », *Management Science*, 36(8), pp. 938-957, 1990
- ALMEIDA PAUL & GRANT ROBERT M.**, « International corporations and cross-border knowledge transfer in the semiconductor industry », *Carnegie Bosch Institute*, Working Paper, 1998
- ANAND V., MANZ C.C. & GLICK W.H.**, « An organizational memory approach to information management », *Academy of Management Review*, 23, 4, pp. 796-809, 1998
- ARROW K.**, *The Limits of Organization*, W. W. Norton, New-York, 1974
- BALM G. J.**, *Benchmarking : A Practioner's Guide for Becoming and Staying Best of the Best*, QPMA Press, Schaumberg, 1992
- BALOFF N.**, « Startup management », *IEEE Transactions on Engineering Management*, 14(4), pp. 132-141, 1970
- BARNEY J. B.**, « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, 17 :99-120, 1991
- BARNEY J. B.**, « Strategic factor markets : Expectations, luck, and business strategy », *Management Science*, 32 :1231-1241, 1986
- BERGER P. L. & LUCKMAN T.**, *The Social Construction of Reality : A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Doubleday, Garden City, 1966
- BOURDIEU P.**, *The Logic of Practice*, Polity Press, Cambridge, UK, 1990
- BROMILEY P. & CUMMINGS L.**, « Transactions costs in organizations with trust », in Bies R., Lewicki R., & Sheppard B. (eds.), *Research in Negotiation in Organizations*, vol. 5 Greenwich, pp. 219-247
- BROWN J. S. & DUGUID P.**, « Organizational Learning and Communities-of-Practice : toward a unified view of working, learnig and innovation », *Organization Science*, 2(1) :40-57, 1991
- BROWN J. S. & DUGUID P.**, « Organizing knowledge », *California Management Review*, 40(3), printemps 1998
- BUCKLEY P. J. & CARTER M. J.**, « Managing cross border complementary knowledge : the business approach to knowledge management in multinational firms », *Carnegie Bosch Institute*, Working Paper, 1998
- BUTTOLPH D.**, « A new look at adaptation », *Knowledge : Creation, Diffusion, Utilization*, 13(4) :460-470, 1992
- CHARREIRE-PETIT S.**, *Les Processus d'Apprentissage Organisationnel*, Thèse de Doctorat, 1995
- CHEW W. B.**, « Productivity, investment and Murphy's law », *Harvard Business School*, working paper, 1991
- CHEW W. B., LEONARD-BARTON D., & BOHN R. E.**, « Beating Murphy's law », *Sloan Management Review*, 32(3) :5-16, 1991
- COHEN M. D., MARCH J. G., & OLSEN J. P.**, « A garbage can model of organizational choice », *Administrative Science Quaterly*, 17 :1-25, 1972
- CONSTANT D., SPROULL L., & KIESLER S.**, « The kindness of strangers : on the usefulness of weak ties for technical advice », *Organization Science*, 1995
- CROZIER & FRIEDBERG**, *L'Acteur et le Système*, Paris, Eds. Seuil, 1977
- DAVENPORT T., DE LONG D. W., BEERS M. C.**, « Successful knowledge management project », *Sloan Management Review*, Winter 1998

- DEMSETZ H.**, «The theory of the firm revisited », in Williamson and Winter (eds.) *The Nature of the Firm*, Oxford University Press, New-York, pp. 159-178, 1991
- DEMSETZ H.**, «The theory of the firm revisited », *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 4, n°1, pp. 141-161, printemps 1988
- DUNNING J. H.**, *American Investment in British Manufacturing Industry*, George Allen et Unwin, Londres, 1958
- EMERSON R. M.**, "Power-Dependence relations", *American Sociological Review*, 27: pp. 31-41, 1962
- FAIRLOUGH G.**, « A note on the use of Weltanschauung in Checkland's systems thinking, systems practices », *Journal of Applied Systems Analysis*, Vol. 9, pp. 131-132
- GALBRAITH C. S.**, «Transferring core manufacturing technologies in high tech firms », *California Management Review*, 32(4), pp. 56-70, 1990
- GIROD-SEVILLE M.**, « La mémoire organisationnelle », *Revue Française de Gestion*, pp. 30-42, septembre-octobre 1995
- GOODMAN P. S. & OLIVERA F.**, « Knowledge sharing via computer assisted systems in international corporations », *Carnegie Bosch Institute*, Working Paper, 1998
- GRANT R. M.**, « Toward a knowledge-based theory of the firm », *Strategic Management Journal*, 17 :109-122, 1996
- GUPTA A. K. & GOVINDARAJAN V.**, « Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations », *The Academy of Management Review*, 16, pp. 768-792, 1991
- HAYEK F. A.**, *Law, Legislation and Liberty*, vol. I Routledge & Kegan Paul, 1982
- HAYES R. H. & CLARK K. B.**, *Exploring the Sources of Productivity Differences at the Factory Level*, Wiley, New York, 1985
- HEDLUND G.**, « A model of knowledge management and the N-form corporation », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 73-90, 1994
- HEDLUND G. & NONAKA I.**, « Models of knowledge management in the West and Japan », in P. Lorange, B. G. Chakravarthy, J. Roos et H. Van de Ven, *Implementing Strategic Processes, Change, Learning, and Cooperation*, Basil Blackwell, Londres, pp. 117-144, 1993
- HOFSTEDE G.**, *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, Sage Publications, 1980
- HUTCHINS E.**, « Learning to navigate », in S. Chaiklin & J. Lave (eds.), *Understanding Practice*, Cambridge University press, Cambridge, UK, pp. 35-63, 1993
- INKPEN ANDREW C. & DINUR ADVA**, « The transfer and management of knowledge in the multinational corporation : considering context », *Carnegie Bosch Institute*, Working Paper, 1998
- INKPEN ANDREW C. & DINUR ADVA**, « Transfer of knowledge in the multinational corporation », *Academy of Management Annual Meeting*, Cincinnati, 1996
- JAMES W.**, *The Principles of Psychology*, vols. I & II, Dover Publications, New York, 1950
- KATZ R. & ALLEN T. J.**, « Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome : a look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R&D Project Groups », *R&D Management*, 12(1) :7-19, 1982
- KOENIG G.**, « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°9, novembre, pp. 4-17, 1993
- KOGUT B. & ZANDER U.**, « Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities : an empirical test », *Organization Science*, 6(1), pp. 76-92, 1995
- KOGUT B. & ZANDER U.**, « Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation », *Journal of International Business Studies*, fourth quarter, pp. 625-645, 1993

- KOGUT B. & ZANDER U.**, « Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology », *Organization Science*, 3(3), pp. 383-397, 1992
- KOSTOVA T.**, « Success of the transnational transfer of organizational practices within multinational companies », *Carnegie Bosch Institute*, Working Paper, 1998
- KRACKHARDT D.**, « The Strength of strong Ties : the importance of Philos in Organizations », in *Organizations and Networks : Structure, Form, and Action*, N. Nohria & R. Eccles (eds.), Harvard Business School Press, Boston, pp. 216-239, 1992
- LYLES M. A.**, « Learning among joint venture sophisticated firms », *Management International Review*, 88(special issue) :85-97, 1988
- LYLES M. A. & SCHWENK C. R.**, « Top management, strategy and organizational knowledge structures », *Journal of Management Studies*, 29 :155-174, 1992
- MACH MANFRED**, « L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur », *Revue Française de Gestion*, pp. 43-55, septembre-octobre 1995
- MARCH J.**, « Exploitation and exploration in organizational learning », *Organization Science*, 2(1) :71-87, 1991
- MARCH J. & SIMON H.**, *Organizations*, Wiley, New York, 1958
- MARKUS H. & ZAJONC R. B.**, *The Cognitive Perspective in Social Psychology*, in Lindzey G. & Aronson E. (eds.), *Handbook of Social Psychology*, 3^{ème} édition, 1 :137-230, New York, Random House, 1985
- MARSDEN P. V.**, « Network data and measurement », *Annual Review of Sociology*, 16 :435-463, 1990
- MATUSIK S. F. & HILL C. W. L.**, « The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage », *Academy of Management Review*, 23(4) :680-697, 1998
- MEYER M. H. & ZACK M. H.**, « The design of information products », *Sloan Management Review*, 37(3) :43-59, printemps 1996
- MOWDAY R., STEERS R., & PORTER L.**, « The measurement of organizational commitment », *Journal of Vocational Behavior*, 14 : 224-247, 1979
- MOWERY D. C., OXLEY J. E., SILVERMAN B. S.**, « Strategies alliances and interfirm knowledge transfer », », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 1996
- NELSON R. & WINTER S.**, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge, 1982
- NONAKA IKUJIRO**, « A dynamic theory of organizational knowledge creation », *Organization Science*, 5(1) :14-37, février 1994
- NONAKA IKUJIRO & TAKEUCHI H.**, *The Knowledge Creating Firm*, Oxford University Press, New-York, 1995
- O'DELL C. & GRAYSON C. J.**, « If only we knew what we know : identification and transfer of internal best practices », *California Management Review*, 40(3), printemps 1998
- O'DELL C. & GRAYSON C. J.**, *If only we knew what we know : the Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*, Free Press, New-York, 1998
- O'REILLY III C. & CHATMAN J.**, « Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior », *Journal of Applied Psychology*, 71 :492-499, 1986
- PEPPER S.**, *World Hypotheses*, University of California Press, Berkeley, 1942
- PFEFFER J. & SALANZICK J.**, *The External Control of Organizations : a Resource Dependence View*, New York : Harper & Row, 1978
- POLANYI M.**, *Knowing and being*, The University of Chicago Press, 1969
- POLANYI M.**, *The Tacit Dimension*, Garden City, New York, Doubleday, 1966
- POLANYI M.**, *Personal Knowledge : towards a post-critical Philosophy*, Harper Torchbooks, New York, 1962

- PRAHALAD C. K. & HAMEL G.**, « The core competence of the corporation », *Harvard Business review*, 68(3) :79-91, 1990
- PRIGOGINE I.**, « The philosophy of instability », *Futures*, 21 :396-400, 1989
- REIX R.**, « Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, pp. 17-28, septembre-octobre 1995
- RICE R. E. & ROGERS E. M.**, « Reinvention in the innovation process », *Knowledge : Creation, Diffusion, Utilization*, 1(4) :499-514, 1980
- SACKMAN S. A.**, "Culture and subcultures: An analysis of organizational knowledge", *Administrative Sciences Quarterly*, 37: 140-161, 1992
- SACKMAN S. A.**, *Cultural Knowledge in Organizations*, Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc., 1991
- SCOTT R.**, *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, Sage Publications, 1995
- SCHULZ M. & JOBE L. A.**, « Codification and tacitness as knowledge management strategies : an empirical exploration », *Carnegie Bosch Institute*, Working Paper, 1998
- SERVAN-SCHRIEBER J.**, *The American Challenge*, Athenaeum, New York, 1968
- SIMONIN B. L.**, « Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances », *Strategic Management Journal*, 20 :595-623, 1999
- SPENDER J. C.**, « Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm », », *Strategic Management Journal*, 17 :45-62, 1996
- SPENDER J. C.**, « Limits to learning from the West », », *International Executive*, 34, 1992
- SPENDER J. C.**, *Industry Recipes*, Blackwell, Oxford, 1989
- STARBUCK W.**, « Learning by knowledge-intensive firms », *Journal of Management Studies*, 29 :713-740, 1992
- SVEIBY K. E.**, *Knowledge management, la nouvelle richesse des entreprises : savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société*, Paris : maxima, 2000
- SZULANSKI G.**, « Exploring internal stickiness : impediments to the transfer of best practice within the firm », *Strategic Management Journal*, 17 :27-43, 1996
- TEECE D.**, « Technological transfer by multinational firms : the resource cost of international technological transfer », *Economic Journal*, 87 :242-261, 1977
- TEECE D.**, *The Multinational Corporation and the Resource Cost of International Technology Transfer*, Ballinger, Cambridge, 1976
- THORN B. K. & CONNOLLY T.**, « Discretionary Data Bases : a theory and some experimental findings », *Communication Research*, pp. 512-528, octobre 1987
- TOLBERT P. S.**, « Institutional sources of organizational culture in major law firms », in L. G. Zucker (eds.), *Institutional Patterns and Organizations : Culture and Environment*, Cambridge, pp. 101-113, 1987
- TSOUKAS H.**, « The firm as a distributed knowledge system : a constructionist approach », *Strategic Management journal*, 17 (Special issue) :11-25, 1996
- TSOUKAS H.**, « Refining common sense : types of knowledge in management studies », *Journal of Management Studies*, 31 :761-780, 1994
- TYRE M. & ORLIKOWSKI W. J.**, « Windows of opportunity : Temporal patterns of technological adaptation in organization », *Organization Science*, 5(1) :98-118, 1994
- VYGOSTSKI L S**, *Thought and language*, Cambridge, MA: MIT Press, 1962
- WALTON R. E.**, « The diffusion of new york structures : explaining why success didn't take », *Organizational Dynamics*, pp. 3-21, hiver 1975
- WEICK K. & ROBERTS K.**, « Collective mind in organizations : heedful interrelating on flight decks », *Administrative Science Quarterly*, pp. 357-381, 1993
- WERNERFELT B.**, « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, 5(2) :171-180, 1984

YAO-SU HU, «The international transferability of the firm's advantages », *California Management Review*, 37(4), summer 1995

ZACK M. H., «Developing a knowledge strategy », *California Management Review*, 41(3) :125-145, printemps 1999

ZACK M. H., « Managing codified knowledge », *Sloan Management Review*, Summer, 1999

ZALTMAN G., DUNCAN R. & HOLBEK J., *Innovations and Organizations*, Wiley, New York, 1973

ZUCKER L. G., «The role of institutionalization in cultural persistence », *American Sociological Review*, 42 :726-743, 1977

ⁱ Respectivement Knowledge Generation et Knowledge Application

ⁱⁱ Selon G. Szulanski (1996), le terme transfert exprime davantage l'idée que le mouvement de connaissance au sein d'une organisation est une expérience particulière, différente d'un processus graduel de dissémination, et qui dépend des caractéristiques de tous les agents impliqués. Transférer une connaissance efficace peut alors s'assimiler à un échange dyadique de connaissance organisationnelle entre une source et une unité réceptrice. L'échange de connaissance organisationnelle peut alors se ramener à une répllication exacte ou partielle du réseau de relations coordonnant l'activité de l'unité, connecté à des ressources spécifiques, de sorte qu'un ensemble différent de ressources, mais presque semblables, puissent être coordonnées par un réseau de relations très proche de l'original. En ce sens, les transferts de connaissance peuvent se concevoir comme les répllications de routines organisationnelles (Winter, 1995). La connaissance transférée peut ainsi être relative à la production, l'installation, aux ventes, à la distribution, ou encore être davantage opérationnelle, liée à la maintenance ou au management.

ⁱⁱⁱ « [...] cognitive perceptions as well as skills and expertise embodied in products or services. »

^{iv} Polanyi, 1969

^v « Knowledge is information combined with experience, context, interpretation and reflection. It is high-value form of information that is ready to apply to decisions and actions. »

^{vi} « [...] an internal practice that is performed in a superior way in some part of the organization and is deemed superior to internal alternate practices and known alternatives outside the company. »

^{vii} « Any practice, knowledge, know-how, or experience that has proven to be valuable or effective within one organization that may have applicability to other organizations » in *California Management Review*, vol 40, n°3, printemps 1998

^{viii} Acquisition, Epuration, Stockage/Recherche, Distribution, Présentation

^{ix} Trois formes de connaissance : connaissance cognitive, compétences, connaissance contenue dans les produits et/ou services

^x Trois formes de connaissance : connaissance cognitive, compétences, connaissance contenue dans les produits et/ou services

^{xi} Plan, Design, Implement, Scale-up