

Le transfert de connaissances : revue de littérature

Prévot Frédéric

EUROMED Marseille Ecole de Management

Domaine de Luminy – BP 921, 13288 Marseille cedex 9

Tel : 04 91 82 79 94 ; Fax : 04 91 82 79 83

frederic.prevot@euromed-marseille.com

Résumé

Le transfert de connaissances est devenu un concept central dans le domaine de la recherche en management stratégique. En effet, dans le prolongement de la théorie Resource-Based, de nombreux auteurs tendent à faire du transfert de connaissances au sein de la firme l'élément fondamental d'explication de l'existence même de la firme. Par ailleurs, nombreuses sont les recherches portant sur les relations inter-organisationnelles qui se réfèrent au transfert de connaissances comme problématique centrale. Le concept de transfert de connaissances est donc tout particulièrement important pour le management stratégique, mais il regroupe sous une même notion des thèmes qui peuvent apparaître disparates.

Nous proposons une revue de littérature organisée suivant différents niveaux d'analyse du transfert de connaissance. Des niveaux qui se définissent dans un cadre intra-organisationnel : entre individus, entre unités d'une même organisation, entre filiale et maison mère d'une multinationale, ou entre organisations ayant fusionné. Et des niveaux qui se définissent dans un cadre inter-organisationnel : diffusion de connaissances dans une population d'entreprises, transfert dans les alliances, transfert dans les joint-ventures, ou transfert dans le cadre de réseaux.

Mots clés : transfert, connaissance, relations inter-organisationnelles.

INTRODUCTION

Les recherches sur le transfert sont nombreuses dans les domaines de la psychologie cognitive et de l'éducation ou de la formation. Elles concernent en particulier l'étude des transferts d'apprentissage, c'est-à-dire de la manière dont l'expérience acquise dans la réalisation d'une tâche affecte la réalisation d'une autre tâche (Tardiff, 1999) ou l'analyse de l'efficacité de programmes de formation (Bourgeois, 1996). Ces recherches se centrent sur l'étude des transferts au niveau de l'individu. En revanche, dans le cadre du management stratégique, les recherches portent généralement sur les résultats au niveau organisationnel (Argote et al, 2000). La technologie a longtemps été l'objet principal des études relatives au transfert (Reddy, Zhao, 1990). Cependant, plus récemment, le transfert de connaissances est devenu un concept central dans le domaine de la recherche en management stratégique. En effet, dans le prolongement de la théorie Resource-Based, de nombreux auteurs tendent à faire du transfert de connaissances l'élément fondamental d'explication de l'existence même de la firme (Kogut, Zander, 1992 ; Conner, Prahalad, 1996 ; Spender, Grant, 1996 ; Nonaka et al, 2000). Par ailleurs, nombreuses sont les recherches portant sur les relations inter-organisationnelles qui se réfèrent au transfert de connaissances comme problématique centrale (Hamel et al, 1989 ; Inkpen, Beamish, 1997 ; Dyer, Singh, 1998 ; Tsang, 1999, Simonin, 2004).

Le concept de transfert de connaissances est donc tout particulièrement important pour le management stratégique, mais il regroupe sous une même notion des thèmes qui peuvent apparaître disparates. Pourtant, on ne trouve pas de revue de littérature permettant de relier et classer les différents thèmes relatifs au transfert de connaissances. Le volume 7, numéro 5 d'Organization Science (voir Conner, Prahalad, 1996) et le numéro spécial du Strategic Management Journal (voir Spender, Grant, 1996) proposent une synthèse des définitions de la connaissance considérée comme élément clé d'explication de l'existence de la firme. Des articles fondateurs et faisant aujourd'hui autorité définissent des modèles d'analyse du transfert de connaissances (en particulier Nonaka, 1991). Le transfert de connaissances est lui-même l'objet de numéros spéciaux de grandes revues, comme Organizational Behaviour and Human Decision Processes (Argote et al, 2000). Mais les revues de littérature sont souvent limitées à des courants qui font peu de références les uns aux autres. Berthon (2001) a proposé une revue de littérature sur le transfert de connaissances, mais il a choisi de limiter celle-ci au transfert intra-organisationnel. L'analyse des processus de management dans les alliances, menée par Eunni et

al. (2006) accorde une place importante aux problématiques relatives au transfert, mais ne porte que sur les transferts inter-organisationnels.

Etant donné l'importance du concept de transfert de connaissances, la variété des thèmes qui le concernent et la spécificité des synthèses qui lui sont consacrées, il apparaît opportun de proposer une revue de littérature portant sur ce concept. L'objectif est de clarifier un espace de recherche central pour la stratégie en proposant de structurer les différentes contributions. Ceci conduit d'une part à souligner la diversité des approches du concept de transfert de connaissances pour en distinguer les différents aspects et, d'autre part, à déterminer les avancées déjà réalisées par les recherches sur ce concept.

1. TRANSFERT INTRA-ORGANISATIONNEL DE CONNAISSANCES

1.1. LA QUESTION DE LA « TRANSFERABILITE » DE LA CONNAISSANCE

1.1.1. Définition de la « transférabilité » de la connaissance

Dans le cadre des problématiques de management du transfert de connaissances, ce concept de connaissance peut être appréhendé à deux niveaux : 1) la distinction de différentes natures de connaissances en fonction de dimensions (comme par exemple la dimension tacite-explicite) ; 2) la définition de différents niveaux organisationnels auxquels s'exprime la connaissance.

La dimension classique est celle opposant connaissance tacite et connaissance explicite (Polanyi, 1980). Sur cette dimension, Hall (2000) propose de définir 6 différents types de connaissances, de la plus tacite à la plus explicite, organisées en un « spectre de la connaissance » : codification impossible ; codification possible ; généralisations ; taxinomies ; métaphores et analogies ; communication possible ; possibilité de prévoir.

La dimension tacite – explicite n'est cependant pas la seule à partir de laquelle il est possible de définir la connaissance. Ainsi, Winter (1987) propose un modèle plus complet qui intègre quatre dimensions.

Figure 1 : Dimensions de la connaissance (Source : Winter, 1987)

Tacite -----	Articulable
Impossible à enseigner -----	Possibilité d'être enseignée
Non articulée -----	Articulée
Non observable dans l'action -----	Observable dans l'action
Complexe -----	Simple
Elément d'un système -----	Indépendante

La connaissance est dite « tacite » lorsque l'individu qui la possède ne peut pas donner une explication utile des règles qui la gouvernent. Le transfert de connaissances tacites a généralement lieu au travers d'un apprentissage informel (Alonderienè et al., 2006). « Articulable » est un néologisme adapté de l'Anglais ; il signifie d'une part qu'il est possible de communiquer la connaissance sous une forme symbolique et d'autre part que lorsque cette connaissance est communiquée, le récepteur en sait autant que l'émetteur (i.e. elle peut être entièrement communiquée). Les connaissances tacites peuvent être « enseignées » bien qu'elles ne soient pas « articulables » : pour cela, le récepteur doit s'engager dans un ensemble d'expérimentations sous la forme d'essais-erreurs sous la direction de l'émetteur ; ce dernier doit apporter un modèle de mesure de la performance afin d'aider le récepteur dans son processus d'acquisition. Il s'agit donc de donner l'opportunité d'un apprentissage par imitation. Le fait pour la connaissance d'être « articulable » représente un potentiel ; elle peut donc être articulée ou ne pas l'être. Le fait que la connaissance ne soit pas articulée (par exemple un programme informatique ayant reçu de nombreuses modifications qui n'ont pas été consignées dans des documents) peut représenter un handicap au transfert plus grand encore que le caractère tacite. Concernant les niveaux organisationnels auxquels s'exprime la connaissance, la distinction la plus répandue est celle qui est établie entre connaissance individuelle et connaissance organisationnelle. Sur cette distinction, Spender (1996) propose le modèle suivant.

Figure 2 : Formes organisationnelles de la connaissance (Source : Spender, 1996)

	FORMES DE CONNAISSANCES	
	Individuelle	Sociale
Explicite	CONSCIENTE	OBJECTIVEE
Implicite	AUTOMATIQUE	COLLECTIVE

Chacun des cadres implique un niveau d'interactions entre connaissance, apprentissage et mémoire. La connaissance individuelle explicite est dite « consciente » car elle relève de la prise de conscience et de l'acceptation par l'individu des caractéristiques de ce qu'il est de ce qu'il sait. La connaissance « objectivée » représente par exemple la connaissance scientifique : établie et

reconnue par une large communauté. Au niveau de l'entreprise, cette connaissance représente les règles établies, les bases de données, les procédures..., etc. La connaissance est donc associée à un contenant précis La connaissance « automatique » représente la connaissance individuelle tacite. La connaissance « collective » est une connaissance sociale qui n'a pas nécessairement de contenant, elles s'expriment par exemple au travers de réseaux. Ce sont les connaissances qui se développent en parallèle de la structure formelle.

La distinction entre connaissance individuelle et connaissance collective est étendue par Nonaka (1991, 1994) et Hedlund (1994) qui définissent des niveaux supplémentaires, en particulier en intégrant une vision inter organisationnelle.

Figure 3 : Niveaux organisationnels de la connaissance (Source : adapté de Nonaka, 1994 et Hedlund, 1994)

Niveaux organisationnels de connaissances

	Individu	Groupe	Organisation	Inter-organisations
Connaissance articulée	<i>Calculs</i>	<i>Cercles de qualité avec documentation</i>	<i>Diagramme d'organisation</i>	<i>Documentation à l'usage des fournisseurs</i>
Connaissance tacite	<i>Savoir-faire de négociation interculturelle</i>	<i>Coordination d'équipes pour tâches complexes</i>	<i>Culture organisationnelle</i>	<i>Attitudes des consommateurs vis-à-vis des produits</i>

1.1.2. La firme : lieu d'intégration et de coordination des connaissances

La théorie de la connaissance naît d'une volonté d'apporter une meilleure compréhension de la connaissance organisationnelle et managériale et de mettre cette connaissance au centre des analyses. Selon Grant et Spender (1996) l'intérêt pour la connaissance dans les théories du management n'est certes pas nouveau : il commence avec la prise en compte de la rationalité limitée dans les théories de Simon à la fin des années 40, il s'enrichit ensuite des apports de la philosophie, en particulier avec la distinction par Polanyi (1980 dans la bibliographie, mais il s'agit d'une réédition des théories avancées en 1962) entre connaissance tacite et connaissance explicite, et se développe véritablement au sein du management stratégique au milieu des années 80 avec la prise en compte de notions telles que les actifs intangibles (Itami, 1987) ou les compétences et capacités organisationnelles. La théorie de la connaissance repose sur l'idée que le mode organisationnel par lequel les individus coopèrent au sein de la firme affecte la connaissance qu'ils appliquent aux activités économiques. L'existence de la firme est liée à sa

fonction de recueil de connaissances productives spécifiques et d'apprentissage. La croissance de la firme est déterminée par sa base de connaissances (Conner, Prahalad, 1996). La théorie de la connaissance entraîne une nouvelle vision de l'existence de la firme : la firme existe par opposition au marché parce qu'elle permet la création d'une communauté sociale plus efficace que le marché dans la combinaison de connaissances permettant l'organisation de tâches productives (elle apporte des règles organisationnelles que le marché ne peut pas fournir : schémas de codage partagés, valeurs, langage commun, mécanismes de codification pour faciliter l'accessibilité de la connaissance à un vaste ensemble d'individus) (Kogut, Zander, 1992).

Certains auteurs attribuent comme rôles principaux à la firme ceux d'intégration et de coordination des connaissances. Ainsi Zander et Kogut (1995) : « Firms are social communities which use their relational structure and shared coding schemes to enhance the transfer and communication of new skills and capabilities » (p. 76). De la même manière, Grant (1996b) propose une vue qu'il définit comme différente de celle de l'apprentissage organisationnel (Levitt, March, 1988 ; Huber, 1991) et des principales formalisations de la théorie de la connaissance en management (Nonaka, 1991, 1994) car ces deux courants se centrent sur l'acquisition et la création. Grant (1996b) soutient en revanche l'idée que la création de connaissance est une activité limitée au niveau individuel. Le rôle de la firme, selon lui, n'est donc pas la génération mais l'application de connaissances à la production ; ce rôle repose sur le transfert et stockage des connaissances au sein de routines : « Firms exist as an institution for producing goods and services because they can create conditions under which multiple individuals can integrate their specialist knowledge » (p. 112).

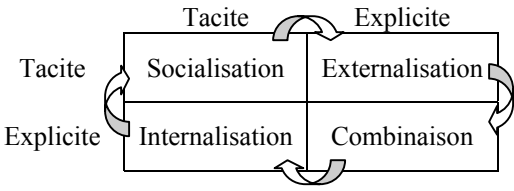
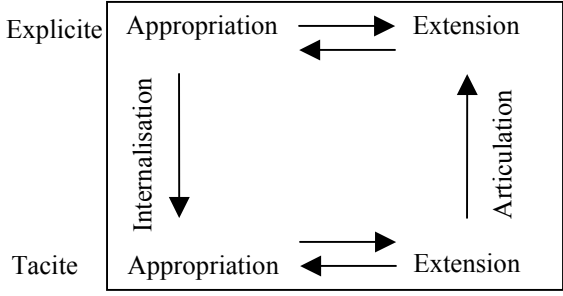
L'efficacité de la firme repose donc sur ses capacités à intégrer et coordonner les connaissances (Kogut, Zander, 1992 ; Conner, Prahalad, 1996 ; Grant, 1996a, 1996b). Le transfert des connaissances et savoir-faire entre individus ou entre unités d'une même organisation est ainsi une activité de première importance : « Firms are social communities which use their relational structure and shared coding schemes to enhance the transfer and communication of new skills and capabilities » (Zander, Kogut, 1995, p. 76). En effet, la connaissance dans l'organisation est distribuée (entre les individus, entre les unités) (Tsoukas, 1996), la firme doit donc chercher à tirer parti d'expertises différentes et cela nécessite le transfert de connaissances entre individus, équipes, départements, unités géographiques etc... (Argote et al, 2000). La rapidité et l'efficacité de la réplique des connaissances en interne sont donc nécessaires pour le maintien et le

développement de la compétitivité de l'entreprise. Kogut et Zander (1992) soulèvent un paradoxe : la firme pour améliorer son efficacité doit faciliter la diffusion interne de ses connaissances (la répliquabilité), mais les efforts faits dans ce sens (qui contribuent à codifier la connaissance) facilitent aussi l'imitation par les concurrents. La firme ne peut donc maintenir son avance sur ses concurrents qu'en développant ses capacités de réplication pour rendre celle-ci plus rapide que l'imitation (Zander, Kogut, 1995 ; Teece et al, 1997). Ce phénomène de réplication correspond au transfert interne, comme le souligne la définition de Teece et al (1997) : « Replication involves transferring or deploying competences from one concrete economic setting to another. » (p. 525).

1.1.3. La firme : lieu de création de connaissances

Les connaissances et la manière dont les organisations les utilisent doivent changer constamment. Ainsi, plutôt qu'un avantage concurrentiel durable, étant donné les changements dans l'environnement, l'entreprise doit rechercher des avantages temporaires et fonder sa stratégie sur des capacités à détruire et reconstruire : il convient ainsi moins de rechercher l'avantage concurrentiel « durable » que l'avantage concurrentiel « renouvelable » (Spender, 1996). De ce fait Spender (1996) préfère parler d'une « théorie dynamique de la connaissance ». Cela implique de reconnaître que les connaissances que la firme utilise ne sont ni données ni découvertes (au sens où elles seraient pré-existantes) mais créées : les connaissances de la firme sont continuellement renouvelées (Tsoukas, 1996). Une théorie dynamique de la connaissance suppose de concevoir une inter-action entre les différents types de connaissances présentes dans la firme. Cette idée est à la base du modèle de création de la connaissance établi par Nonaka (1991, 1994) et popularisé par l'ouvrage de Nonaka et Takeuchi (1995). Ce modèle est à rapprocher de celui d'Hedlund (1994).

Figure 4 : Transfert et création de connaissances

Modèle de Nonaka (1991, 1994)	Modèle d'Hedlund (1994)
Socialisation Création de connaissance tacite au travers de l'expérience partagée Externalisation Conversion de la connaissance tacite en connaissance explicite par articulation de cette connaissance Combinaison Utilisation de processus sociaux pour coordonner des connaissances explicites individuelles Internalisation Conversion de la connaissance explicite en connaissance tacite par appropriation	Articulation Transformation de la connaissance tacite en connaissance explicite Internalisation La connaissance articulée devient tacite du fait des routines organisationnelles Extension Transfert de connaissance sous forme tacite ou explicite des employés vers l'organisation Appropriation Processus inverse par lequel l'organisation enseigne aux nouveaux employés
 Source : Nonaka (1991, 1994)	 Source : Hedlund (1994)

1.2. LE TRANSFERT ENTRE UNITES D'UNE MEME ORGANISATION

1.2.1. La définition du transfert intra-organisationnel de connaissances

Le transfert interne de connaissances a pour objectif de transmettre un savoir local à l'ensemble de l'entreprise. Il permet ainsi de faciliter la coordination en définissant une base commune de savoirs (Nonaka, 1994). Il est aussi le moyen de valoriser la connaissance. Le transfert permet en effet de multiplier les applications potentielles de la connaissance et de générer de nouvelles opportunités de création de connaissances par synergies. Argote et al (2000) définissent le transfert intra organisationnel de la manière suivante : « Knowledge transfer is the process through which one unit (e.g. group, department or division) is affected by the experience of another. [...] Knowledge transfer in organizations manifests itself through changes in the knowledge or performance in the recipient unit. » (p. 3). Le transfert de connaissances implique

donc un apprentissage de la part du récepteur. Cependant, les déterminants de son succès ne se limitent pas aux capacités d'apprentissage du récepteur. En effet, le transfert de connaissance suppose la transmission d'un ensemble organisé de relations entre composants de cette connaissance. Il implique donc une adaptation à trois niveaux : de l'émetteur, du récepteur et de la connaissance elle-même. Ces adaptations supposent la création de relations entre le récepteur et l'émetteur dans un contexte déterminé favorable au transfert. Cet aspect complexe du transfert est souligné par la définition de Szulanski (1996) : « The exchange of organizational knowledge consists of an exact or partial replication of a web of coordinating relationships connecting specific resources so that a different but similar set of resources is coordinated by a very similar web of relationship. » (p. 28)

Le transfert est observable au travers des changements qu'il induit chez le récepteur. Comme l'expriment Argote et Ingram (2000) : « Knowledge transfer in organizations manifests itself through changes in the knowledge or performance of the recipient unit. Thus knowledge transfer can be measured by measuring changes in knowledge or changes in performance. » (p. 151) Sur la base de cette définition, ces auteurs établissent une logique d'étude du transfert. Ils montrent tout d'abord que la mesure du transfert, bien que possible, est difficile car la connaissance est ancrée dans différents « réservoirs de connaissance ». L'organisation possède trois types de réservoirs qui forment un réseau contenant la connaissance : les acteurs (les membres de l'organisation), les outils qu'ils utilisent (les composants techniques de l'organisation) et les tâches qu'ils réalisent (qui reflètent les objectifs de l'organisation). Ces trois éléments se combinent pour former les réseaux constitutifs de l'organisation. Argote et Ingram (2000) montrent donc que pour réaliser un transfert, il faut soit modifier les « réservoirs » du récepteur (par communication ou formation), soit déplacer les réservoirs de l'émetteur vers le récepteur.

1.2.2. Transfert de best-practices et productivité

Afin de maximiser l'efficacité de la firme les managers doivent identifier les meilleures pratiques présentes dans les diverses unités ou au niveau des individus et faire en sorte de diffuser ces pratiques. Les firmes pourront ainsi éviter le syndrome exprimé par le titre de l'article de O'Dell et Grayson (1998) : « If only we knew what we know ». Le transfert de ses meilleures pratiques est donc fondamental pour la firme (Szulanski, 1996). Il permet de baisser les coûts, d'améliorer le fonctionnement de l'organisation et la qualité du produit ou du service, et de faciliter le

contrôle de la performance en établissant des standards (O'Dell, Grayson, 1998). Le transfert peut également être conçu comme un mode de recherche d'amélioration de la productivité. Ainsi une équipe peut transférer ses apprentissages acquis dans l'action à une autre équipe travaillant sur les mêmes machines (Epple et al, 1996). Ceci permet en particulier de faciliter les délocalisations ou la construction de nouveaux sites (Galbraith, 1990), et permet également d'améliorer la productivité des unités les moins (Argote et al, 1990 ; Epple et al, 1991 ; Lapré, Van Wassenhove, 2000). Le transfert permet en outre de faciliter les changements au sein d'organisations arrivées à maturité pour lesquelles il est à la fois nécessaire et complexe de trouver de nouvelles réponses aux changements induits par les modifications de l'environnement concurrentiel ; dans ce cadre, des individus sont conduits à jouer un rôle déterminant : celui d'agent de changement (Jones, 2006). Par ailleurs, le transfert constitue un élément central dans le développement de nouveaux produits (Söderquist, 2006). Dans ce cadre, le transfert se produit à différents niveaux qui correspondent à différents réseaux : au sein d'une même unité ou entre unités. L'organisation de ces réseaux multiples influence le processus de transfert au niveau de la décision de recherche d'information, du coût de cette recherche et du coût du transfert (Hansen et al., 2005).

1.2.3. Les barrières au transfert

Le transfert est en général complexe, long et coûteux. Cependant, il est nécessaire de considérer les difficultés non pas comme des anomalies mais comme des éléments caractéristiques du transfert (Szulanski, 2000). Il convient ainsi de savoir mesurer les difficultés pour comprendre et évaluer les solutions disponibles dans le cadre de l'organisation du transfert. Les barrières au transfert peuvent être identifiées à cinq niveaux : coûts du transfert (Teece, 1976 ; Galbraith, 1990), difficultés liées au type de connaissance à transférer (Winter, 1987 ; Kogut, Zander, 1993 ; O'Dell, Grayson, 1998), difficultés liées aux caractéristiques de l'émetteur (Szulanski, 1996 ; Hansen, 1999 ; Argote et al, 2000), à celles du récepteur et à celles du contexte organisationnel (Szulanski, 1996). Une barrière importante tient bien entendu à la volonté de la part de l'émetteur de transférer ses connaissances. Au niveau de l'organisation, la culture et la réputation ont une influence sur l'engagement des individus dans le transfert, en revanche, les incitations n'ont que peu d'effet (Leyland, 2006) car l'engagement dans le transfert doit être un acte décidé volontairement (Watson, Hewett, 2006).

1.3. LE TRANSFERT AU SEIN DES MULTINATIONALES

Le transfert de connaissances et compétences est un élément fondamental du management des multinationales, il apparaît même comme le déterminant principal de leur existence. Ainsi, Kogut et Zander (1993) définissent la multinationale en fonction de sa capacité supérieure par rapport à d'autres modes (recours à des tiers) à transférer la connaissance à l'international. Le transfert de connaissance au sein de la multinationale s'entend en général comme un flux de connaissances de la maison mère vers les filiales. Le transfert de connaissances permet à la multinationale de réaliser des économies sur sa base de connaissances existantes, d'étendre ses avantages concurrentiels à un niveau international et de s'assurer que chacune des filiales est au niveau de la plus efficace (Doz, Prahalad, 1991 ; Kogut, Zander, 1993 ; Inkpen, Dinur, 1998a). En règle générale, le transfert de connaissances vers ses filiales permet à la multinationale de valoriser cette connaissance en l'exploitant sur de nouveaux marchés et en jouant ainsi sur les économies d'échelle (Almeida, Grant, 1998). Le transfert des connaissances fait toutefois face à des limites. La connaissance peut tout simplement ne pas être mobile au niveau international (du fait d'une tacite excessive ou de spécificités géographiques). En outre, la connaissance, même utile dans le pays d'origine peut se révéler de faible valeur sur le marché local (du fait d'une inadéquation avec les règles du jeu concurrentiel, ou du fait d'une réaction rapide des concurrents locaux) (Hu, 1995). Kostova (1998) propose un modèle d'étude du transfert de connaissances dans les multinationales : le succès du transfert est défini en fonction du degré d'adaptation de la connaissance et du degré d'internalisation par le récepteur ; les facteurs influençant le succès sont définis à trois niveaux (pays d'accueil, organisation de la filiale réceptrice, type de relation entre l'émetteur et le récepteur). Les résultats de l'étude menée par Persson (2006) montrent que la structure opérationnelle, les incitations au partage de connaissances et les mécanismes de socialisation au niveau de la filiale ont une influence positive sur le transfert.

Mais le transfert peut également se faire des filiales vers la maison mère : la multinationale profite alors de ses implantations à l'étranger pour acquérir de nouvelles connaissances et les diffuser en interne (Asakawa, 1995 ; Ambos et al., 2006). La multinationale peut donc être conçue comme une institution visant non seulement à exploiter la connaissance à un niveau international mais également à accéder à la connaissance, à l'intégrer et à la développer (Almeida, Grant, 1998). Cependant le transfert des filiales vers la maison mère implique de trouver un équilibre entre l'adaptation locale et l'intégration au sein du réseau de la

multinationale (Ghoshal, Bartlett, 1988 ; Doz, Prahalad, 1991). Gupta et Govindarajan (2000) proposent un modèle d'étude du transfert dans le cadre de multinationales considérant le flux de connaissances dans les deux sens. Les variables influençant le succès du transfert sont : la valeur perçue des connaissances transférées, la motivation de l'émetteur, l'existence et la richesse des canaux de communication formels (personnel de liaison, comités permanents...) et informels (mécanismes de socialisation, rapports interpersonnels...), la motivation du récepteur, sa capacité d'absorption.

Le transfert au sein des multinationales ne se fait pas uniquement entre les filiales et la maison mère. En effet, le rôle de cette dernière est également favoriser les transferts de connaissances entre filiales (Ordóñez de Pablos, 2006).

1.4. SPECIFICITES DU TRANSFERT DANS LE CADRE D'ACQUISITIONS

Les fusions et acquisitions sont des modes privilégiés d'intégration de nouvelles connaissances (Jeminson, 1986 ; Singh, Zollo, 1998 ; Bresman et al, 1999 ; Vermeulen, Barkema, 2001). Les transferts peuvent se faire de la firme acquéreuse vers la firme acquise, mais également dans le sens opposé (Bresman et al, 1999). Jeminson (1986) propose un modèle d'étude orienté autour de quatre variables : facteurs liés aux événements (type de connaissance, méthode de transfert, comité directeur, timing, initiateur du transfert) ; facteurs spécifiques à l'organisation (culture, structure, démographie, taille relative, expérience du transfert) ; barrières liées au processus de transfert (vision unilatérale des modes de création de valeur, destruction de valeur, mauvais leadership) ; conditions facilitatrices du transfert (compréhension des effets de cause à effet liés à la connaissance, compréhension du système constitutif de la connaissance, volonté et capacité à transférer / recevoir, autonomie).

2. TRANSFERT INTER-ORGANISATIONNEL DE CONNAISSANCES

2.1. DIFFUSION DE CONNAISSANCES

Les apprentissages de l'organisation peuvent se produire au niveau d'une population d'entreprises, c'est-à-dire qu'une organisation peut apprendre à partir de l'expérience des autres. Levitt et March (1988) désignent ce phénomène par les termes « écologie de l'apprentissage ». Des études empiriques prouvent l'existence de cet apprentissage. Par exemple, Argote et al (1990), sur la base de l'étude d'une population d'entreprises de construction de bateaux pendant

la période de la seconde guerre mondiale, montrent qu'il existe des apprentissages à partir de l'expérience de la population car les entreprises qui commencent le plus tard sont plus productives à leur démarrage que celles qui les ont précédées. Baum et Ingram (1998), dans leur recherche sur la population des hôtels de Manhattan de 1898 à 1980, mettent en évidence le fait que le taux de faillite diminue alors que le niveau d'expérience de la population à la date de création de la firme augmente.

L'apprentissage par la firme à partir des expériences d'une autre est plus facile lorsqu'il existe des liens formels entre ces firmes. Baum et Ingram (1998) et des similarités entre les structures organisationnelles (au niveau de la clientèle, au niveau géographique et au niveau des stratégies) (Darr et Kutzenberg, 2000).

Pennings et Harianto (1992) montrent que l'innovation dans la firme dépend non seulement des capacités de celle-ci à développer des projets en propre mais également de sa capacité à se situer dans des réseaux d'innovation, qui lui permettent d'acquérir des technologies en lien avec ses propres technologies et de partager les risques et coûts des innovations. Spencer (1998) établit une relation entre la performance de la firme en terme d'innovation et ses stratégies au niveau du partage des connaissances technologiques dans un système d'innovation (un réseau d'entreprises). Elle propose ainsi une vision alternative à celle couramment répandue selon laquelle les firmes doivent protéger leurs technologies de l'imitation par les concurrents afin de bénéficier de rentes. La diffusion des technologies permet en effet d'attirer de nouveaux entrants, ce qui permet une masse critique de firmes travaillant dans la même trajectoire de recherche, d'attirer de nouveaux chercheurs par divulgation des avancées de la firme dans le domaine scientifique et d'influencer les priorités technologiques de l'environnement. Appleyard (1996) distingue quatre autres avantages à la diffusion par la firme de ses connaissances ou de sa technologie : la firme apprend au travers des problèmes rencontrés par les autres firmes dans l'adoption de sa technologie ; elle peut être conduite à accélérer son développement interne de nouvelles technologies en constatant la vitesse d'acquisition des concurrents ; le partage d'informations sert de « ticket d'entrée » dans des réseaux et permet un accès futur à un large éventail de connaissances ; la diffusion des connaissances permet de former des standards dans l'industrie et d'accroître ainsi le profit global de cette industrie.

2.2. TRANSFERT DANS LES ALLIANCES

2.2.1. Le partage de connaissances

Nombre de recherches consacrées aux alliances tendent à concevoir le transfert négativement : au pire, comme un risque (celui d'être copié par le partenaire à ses dépends), au mieux comme un mal nécessaire (un minimum de transfert de connaissances pour rendre la coopération possible). Cependant, la plupart des recherches s'accordent à affirmer que les alliances sont un cadre privilégié de transfert de connaissances entre organisations.

L'utilisation des alliances est particulièrement importante dans le management des connaissances. Elles sont des lieux de mise en commun des connaissances et de création de nouvelles connaissances. Elles permettent la flexibilité, la maximisation de l'efficacité par le fait du regroupement d'un grand nombre de connaissances diverses, l'innovation par les interconnexions. Elles sont également sources de gain de temps dans le développement des connaissances et compétences (Durand, Guerra Vieira 1997). Comme l'exprime Quélin (1997) : « Interfirm cooperations are organizational mechanisms that firms adopt in order to gain access to capabilities that they do not possess internally, but which are useful for their development [...] Interfirm cooperation plays, then, an important role in the extension of the firm's knowledge base. » (p. 157). Le management des connaissances périphériques (détenues par d'autres organisations) constitue donc une activité fondamentale pour la firme. Hitt et al (2000) considèrent même la recherche par la firme de connaissances externes utilisables ou lui permettant de mieux utiliser ses propres connaissances comme le premier facteur d'influence dans le choix d'un partenaire pour une coopération. La coopération va servir soit à apprendre les connaissances et savoir-faire du partenaire, soit à développer des connaissances complémentaires en créant des synergies ; ce second aspect s'inscrit dans une logique de management des connaissances partagées. Le management des connaissances périphériques a donc deux facettes : management en commun de connaissances (management des compétences partagées) ; apprentissage et internalisation des connaissances du partenaire.

2.2.2. L'acquisition de connaissances

Les coopérations peuvent être considérées comme des lieux privilégiés d'accès à des connaissances externes. Elles peuvent être le moyen de combler le fossé entre la base actuelle des connaissances et le niveau de connaissance désiré par la firme (Hall, 2000). Une telle approche

conduit à considérer les coopérations comme des formes de concurrence. Si chacun des partenaires cherche au travers de la coopération à acquérir les connaissances de l'autre, une course à l'apprentissage s'engage (Hamel et al, 1989 ; Hamel, 1991 ; Khanna et al, 1998). Il convient alors de maîtriser les facteurs permettant de faciliter l'apprentissage dans les coopérations afin de ne pas être dépassé et de pouvoir profiter de cette course à l'apprentissage. Cela conduit à une sorte de paradoxe dans la gestion de la coopération. En effet, si chacun des partenaires cherche seulement à acquérir des connaissances de l'autre, cela risque de générer des conflits et donc de mettre fin à l'alliance. Il faut donc rechercher des bénéfices mutuels tout en restant dans le cadre de la recherche d'acquisition des connaissances. Cette situation, selon Hamel et al (1989) est possible lorsque les objectifs stratégiques des partenaires convergent alors que leurs objectifs concurrentiels divergent (chaque partenaire va se ménager un espace distinct sur un même marché) ou lorsque la taille et le pouvoir de négociation de chaque partenaire sont négligeables par rapport à ceux des leaders du secteur (les partenaires sont conduits à accepter le phénomène de dépendance bilatérale). Plus généralement, la coopération est viable dans le cas où chaque partenaire pense qu'il est capable d'apprendre de l'autre tout en limitant le transfert de ses propres connaissances. Il s'agit ainsi de coupler les logiques d'accès aux connaissances externes et de protection des connaissances internes.

Le transfert de connaissances est donc considéré de manière négative lorsqu'on se place du côté de l'émetteur car la perspective est généralement celle d'une recherche d'apprentissage asymétrique en faveur de la firme étudiée. L'entreprise va chercher un équilibre entre protection de ses connaissances et niveau de transfert suffisant pour conduire le partenaire à apporter la contribution attendue (Hamel, 1991 ; Inkpen, Beamish, 1997 ; Makhija, Ganesh, 1997 ; Khanna et al, 1998). L'entreprise doit donc protéger ses connaissances et développer des capacités d'absorption des connaissances des partenaires (Cohen, Levinthal, 1990). Lane et Lubatkin (1998) proposent d'utiliser le concept de capacité d'absorption relative plus précis que celui de capacité d'absorption. Ce concept s'appuie sur l'idée que les firmes ont une capacité d'apprentissage différente suivant le partenaire auprès duquel elles essayent d'acquérir les connaissances. Le concept de capacité d'absorption doit être élevé à un niveau dyadique. La capacité d'une firme à apprendre d'une autre dépend des similarités entre ces deux firmes au niveau : des bases de connaissances, des structures organisationnelles et de la logique stratégique (équivalence entre les problèmes à résoudre). La capacité relative d'absorption va reposer sur les

capacités à reconnaître, assimiler et utiliser la connaissance externe. La capacité d'absorption n'est pas le seul élément déterminant les apprentissages dans les alliances. Ainsi Simonin (2004) identifie les éléments influençant le transfert en les organisant en trois niveaux principaux : motivation organisationnelles (intention d'apprendre), capacité à apprendre (qui dépend de routines organisationnelles facilitant le transfert : des routines basées sur des ressources comme l'engagement des personnes et les actifs mis à disposition, des routines basées sur des incitations comme les systèmes de récompenses et l'existence d'objectifs d'apprentissages clairement explicités, et des routines basées sur des aspects cognitifs comme les attitudes et les croyances relatives à l'apprentissage) et barrières au transfert (liées à la nature tacite de la connaissance et aux mécanismes de protection mis en œuvre par le partenaire).

2.2.3. La protection des connaissances

Dans la perspective d'une course à l'apprentissage, il est important de construire des mécanismes de protection des connaissances clés de la firme. Il est nécessaire de divulguer certaines connaissances pour assurer le bon fonctionnement de l'alliance, mais il faut distinguer clairement les connaissances qu'il est possible de partager de celles qui doivent être protégées. Les barrières à l'acquisition des connaissances par le partenaire consistent essentiellement en des mécanismes de limitation de la transparence (Hamel, 1991) : limitation de l'étendue du contrat de coopération ; contrôle des interactions quotidiennes (importance du rôle du personnel aux interfaces) ; autodiscipline des employés et assurance de leur loyauté.

Les mécanismes de protection doivent être accompagnés d'un développement continu consistant à investir sans cesse dans les connaissances (Lei, Slocum, 1993 ; McGaughey et al, 2000). En effet, quels que soient les mécanismes de protection, les efforts faits par l'entreprise pour augmenter les possibilités de réplique des connaissances (les codifier pour les déployer au maximum dans l'organisation afin d'en multiplier les applications) contribuent aussi à augmenter le risque d'imitation (Kogut, Zander, 1992). Or la réplique est nécessaire à la croissance de la firme. Donc les mécanismes de protection, y compris ceux tenant à la nature de la connaissance (fort aspect tacite en particulier) n'ont qu'une faible utilité puisque l'entreprise tend à en diminuer la portée par ses actions de déploiement des compétences. L'objectif consiste alors à développer des capacités visant à accélérer la réplique interne (développement rapide vers de

nouveaux marchés par exemple) afin que celle-ci soit plus rapide que l'imitation ou l'acquisition par les concurrents ou les partenaires (Zander, Kogut, 1995).

Se protéger des comportements opportunistes tout en essayant d'acquérir certaines connaissances du partenaire, qui est la base de la course à l'apprentissage, est en général perçu comme une opposition. Kale et al (2000) montrent que ces deux comportements peuvent être conciliés en construisant ce qu'ils définissent comme un capital relationnel, qui repose sur des relations étroites entre individus conduisant à l'établissement d'un climat de confiance.

2.2.4. La création de connaissances en commun

Le transfert de connaissances dans les coopérations peut être conçu autrement qu'un risque ou qu'un mal nécessaire. En effet, transférer des compétences peut favoriser le développement de la coopération et apporter de nombreux avantages à l'émetteur du transfert (Prévot, Spencer, 2006).

Le transfert peut jouer comme un facilitateur de l'instauration d'un climat de confiance et inciter le partenaire à s'engager lui-même dans des transferts. Il peut donc jouer comme facilitateur de l'apprentissage des connaissances du partenaire (Kanter, 1994).

Le transfert de connaissances, en facilitant le développement de la coopération peut permettre à l'émetteur, du fait de cet engagement que constitue le transfert de ses connaissances, de bénéficier d'apprentissages de la coopération, c'est-à-dire des modes de management de la coopération. Savoir coopérer suppose la possession de capacités à dépasser les différences entre partenaires, à coordonner les connaissances et à capitaliser sur les expériences tirées des coopérations passées (Simonin, 1997). Etant donné l'importance des alliances dans les stratégies des firmes, être un bon partenaire peut représenter un véritable avantage concurrentiel : cela permet d'attirer les meilleurs partenaires (Kanter, 1994 ; Tsang, 1999). Kanter (1994) propose la notion d'« avantage coopératif » qu'elle définit comme la capacité à créer et maintenir des coopérations efficaces. Cela suppose de ne pas se focaliser sur les résultats financiers directs et sur le contrôle de l'alliance. Il s'agit plutôt de développer des mécanismes permettant de dépasser les différences entre les partenaires et dans ce cadre, le transfert par la firme d'une partie de ses connaissances vers le partenaire se révèle nécessaire. Ainsi, l'entreprise émettrice peut développer ce que Lorenzoni et Lipparini (1999) définissent comme une capacité relationnelle : « Firm's ability to develop, integrate and transfer knowledge accross different actors in a network » (p. 320). Cette capacité relationnelle conduit à la construction d'un capital relationnel

avec le partenaire et ceci rend possible le transfert de connaissances de nature tacite (Collins, Hitt, 2006)

Le transfert de connaissances est également une condition d'apprentissages en commun. L'apprentissage en commun peut être basé sur un échange d'informations entre individus. Cet échange informel est intéressant lorsqu'il existe déjà un réseau individuel (par exemple un ingénieur spécialisé employé par la firme fait partie de réseaux externes liés à sa spécialité) et lorsque la valeur de l'échange est trop faible pour justifier un accord formel (Von Hippel, 1987). Cependant, les liens interpersonnels ne sont pas toujours suffisants pour l'apprentissage en commun. En effet, d'une part ils sont vulnérables au turn-over, et d'autre part la diffusion des connaissances acquises au sein de l'organisation nécessite un processus organisé. Ainsi l'apprentissage en commun doit reposer, plus que sur des liens inter-personnels, sur ce que Dodgson (1993) qualifie de « confiance inter organisationnelle », qui est caractérisée par une communauté d'intérêts, des cultures organisationnelles réceptives aux informations externes et l'existence d'une diffusion et d'un développement de la connaissance en continu. Ainsi des mécanismes organisationnels peuvent venir favoriser l'apprentissage en commun. Ces mécanismes reposent avant tout sur la diminution de la diversité entre les partenaires. Cette diversité peut provenir de cinq sources (Parkhe, 1991) : culture sociétale, contexte national, culture organisationnelle, direction stratégique, pratiques de management. La diminution de cette diversité est importante pour créer des similitudes dans les bases de compétences et de connaissances qui permettront la communication et l'absorption (Andersen et Christensen, 2000). Les bases de compétences doivent être suffisamment diverses pour que permettre de créer des opportunités de combinaisons nouvelles nécessaires à la création de connaissances. Mais si la diversité est trop importante, le transfert de connaissances se révèle impossible. Ingham et Mothe (2000) distinguent deux types de déterminants de l'apprentissage en commun : déterminants de nature comportementale (attitude des partenaires et type de relation, confiance, motivation à apprendre, engagement dans la coopération), déterminants de nature structurelle (nature des connaissances, expérience du domaine et capacité d'absorption des partenaires, distribution des tâches).

2.3. SPECIFICITES DES TRANSFERTS DANS LES JOINT VENTURES

La joint venture est une forme d'alliance spécifique qui consiste en une création par une ou plusieurs entreprises d'une structure commune. Tout comme pour les transferts dans le cadre des multinationales, les transferts dans une situation de joint venture peuvent être effectués dans deux directions : transfert de la connaissance des parents vers la joint venture ou appropriation par un parent de la connaissance créée dans la joint venture ou de la connaissance de l'autre parent (Beamish, Berdrow, 2003).

2.3.1. Transfert des parents vers la joint venture

La capacité d'acquisition de connaissances provenant des parents par le joint venture est le déterminant fondamental de sa performance (Lyles, Salk, 1996 ; Inkpen, Dinur, 1998b). Les caractéristiques de la joint venture influencent le niveau d'acquisition de connaissances. Lyles et Salk (1996) identifient les caractéristiques suivantes : capacité à apprendre ; existence d'objectifs articulés ; engagement actif des parents. Deux autres éléments vont influencer la réalisation du transfert : l'existence de conflits et d'incompréhension, qui exercera une influence négative, et le type de contrôle exercé par les parents sur la joint venture. Les recherches de Makhija et Ganesh (1997) permettent de préciser l'analyse de l'importance des formes de contrôle. Ces auteurs proposent un modèle reliant type de compétences transférées, nature des mécanismes de contrôle et niveau d'apprentissage.

2.3.2. Acquisition de connaissances par les parents

Les transferts de connaissances du joint venture vers les parents correspondent à l'internalisation par un parent de la connaissance contenue dans le joint venture. Le joint venture peut ainsi être le moyen d'acquérir des connaissances provenant de l'autre parent, qui avaient préalablement été transférées au joint venture. Inkpen et Dinur (1998b) identifient quatre processus principaux facilitant cette acquisition de connaissances par un parent : accès aux connaissances (réunions structurées, liens directs entre les parents (visites), signature d'un accord technologique) ; interactions entre le joint venture et le parent (visites du joint venture, entretien de relations client-fournisseur, réunions parent – joint-venture) ; mouvements de personnel ; intégration stratégique (liens entre la stratégie du joint venture et celle du parent).

2.4. RESEAUX D'APPRENTISSAGE

Les connaissances nécessaires à la réalisation des activités à la base de la création de valeur dans le cadre d'une prestation donnée sont rarement la propriété d'une seule firme. Ces connaissances sont distribuées dans un ensemble d'entreprises. La firme qui souhaite se situer au cœur des activités de création de valeur doit donc développer des capacités à accéder à des connaissances complémentaires aux siennes et à les mobiliser (Lipparini, Fratocchi, 1999). Le réseau représente également un lieu privilégié d'apprentissage de nouvelles connaissances. (Powell, 1998 ; McEvily, Zaheer, 1999). L'apprentissage au sein de réseaux joue un rôle important dans les capacités de la firme à développer de nouveaux produits (Knudsen, 2007). Inkpen et Tsang (2005) identifient trois principaux types de réseaux : réseaux intra-organisationnels, alliances et districts industriels. Ils ajoutent les franchises (entre le réseaux intra-organisationnels et les alliances), les consortiums R&D (proches des alliances stratégiques) et les associations commerciales (entre les alliances et les districts industriels) Concevoir le management des connaissances dans le cadre d'un réseau inter organisationnel (alliances ou districts industriels) permet à la firme de faciliter ses apprentissages à quatre niveaux : apprentissages concernant les partenaires, apprentissages concernant la manière de gérer les relations inter organisationnelles, apprentissages des connaissances des partenaires, apprentissages liés à la création de connaissances en commun (Ingham, 1994). Ainsi, le management des connaissances en réseau permet à la firme d'adopter plus facilement de nouvelles connaissances mais aussi de créer une situation où il ne lui est plus nécessaire d'avoir une propriété exclusive sur une connaissance pour en retirer un profit (Powell, 1998) : l'entreprise peut ainsi se focaliser et consacrer ses ressources au développement de connaissances spécifiques. En outre, le management d'un réseau dans des objectifs d'apprentissage permet la création de connaissances en commun qui sont sources de rentes relationnelles (Dyer, Singh, 1998). Celles-ci sont liées à l'existence d'actifs spécifiques aux relations, à des routines inter organisationnelles de partage de la connaissance, à l'existence de connaissances complémentaires et à des modes de gouvernance fondés sur des principes relationnels (confiance, valeurs partagées). Les rentes relationnelles sont difficilement appropriables par les concurrents parce que leur nature inter organisationnelle augmente l'ambiguïté causale. La difficulté d'imitation est également liée à l'existence d'interconnexions entre connaissances appartenant à différents partenaires, à la rareté des partenaires permettant le développement des connaissances qui fondent ces rentes et à l'indivisibilité des ressources (les

connaissances ne sont pas reproductibles sans la possession de l'ensemble des ressources détenues par les partenaires). Ainsi, le fait même qu'elles soient créées en commun rend les connaissances issues du management d'un réseau d'autant plus difficiles à imiter par les concurrents car ces connaissances sont liées à un environnement relationnel spécifique.

L'organisation d'un réseau pour la mobilisation et la création de connaissances ne repose pas uniquement sur des mécanismes formels. Tsai (2002) montre ainsi que la structure hiérarchique formelle (centralisation des décisions et spécialisation des tâches) a un effet négatif sur le partage de connaissances entre membres du réseau. En effet, une grande partie de la connaissance est tacite et son transfert ne peut pas être organisé suivant des mécanismes formalisés. Il requiert un engagement volontaire de la part de l'émetteur. Des règles et procédures ne suffisent pas à générer un partage des compétences en vue de leur développement et de la création de nouvelles compétences. L'existence de relations latérales (c'est-à-dire entre membres du réseau sans intervention directe de la firme au centre du réseau) informelles permet une coordination des connaissances plus efficace en termes de niveau de partage. Ces relations, parce qu'elles sont informelles, apparaissent en général naturellement. Cependant, l'émergence de ces relations peut être facilitée par des événements sociaux qui permettent la création de liens et de valeurs partagées (Tsai, 2002). Ainsi, l'une des tâches fondamentales de la firme organisant la mobilisation de connaissances en réseau est la création de normes et valeurs partagées (Stein, 1997). La firme au cœur de la mobilisation des connaissances dans le réseau a tout intérêt à favoriser l'émergence de valeurs partagées afin de développer l'échange de connaissances. Dans ce cadre, le transfert de compétences de la firme pivot vers les autres membres du réseau joue un rôle fondamental (Dyer, Nobeoka, 2000). En transférant ses compétences, la firme pivot crée une norme de partage et permet de créer une perception commune de l'existence de compétences du réseau (conçues comme compétences communes et non comme agrégation de compétences). Le transfert de compétences peut donc être l'élément central d'une stratégie de mise en oeuvre d'un réseau inter organisationnel en vue du partage et de la création de compétences. Cette stratégie se retrouve en particulier au sein des firmes japonaises dans le secteur automobile (Cusumano, Takeishi, 1991 ; Lecler, 1992 ; Kennly, Florida, 1995 ; Dyer, Nobeoka, 2000 ; Liker et Wu, 2000 ; Takeichi, 2001 ; Laseter, 2001 ; Dyer, Hatch, 2006).

3. MECANISMES DE TRANSFERT DE CONNAISSANCES

3.1. LES OUTILS DU TRANSFERT

Nous présentons dans le tableau 1 trois listes de mécanismes de transfert établies dans le cadre de recherches menées par Almeida et Grant (1998) sur les transferts au sein de multinationales, et Rebetisch et Ferretti (1995) transferts au sein de joint-ventures. Les recherches de Makhija et Ganesh (1997) constituent la troisième source : ces auteurs définissent les mécanismes de contrôle des joint-ventures appropriés au transfert de connaissances (dans le tableau, ils sont classés du mécanisme permettant un faible niveau de transfert limité à des connaissances formalisés au mécanisme permettant le plus fort niveau de transfert et autorisant des transfert de connaissances faiblement codifiées).

Tableau 1 : Mécanismes de transfert des connaissances

Almeida et Grant (1998)	Rebetisch et Ferretti (1995)	Makhija et Ganesh (1997)
Transfert de personnel	Communication impersonnelle	Contrats
Echanges de données électroniques	Communication personnelle	Groupement structurel
E-mail, Téléphone, Fax	Activités de groupe	Autorité formelle
Groupes de discussion	Envoi de personnel	Procédures standardisées
Vidéo-conférence		Planning et budgétisation
Manuels et rapports écrits		Supervision
Rencontres face à face		Evaluation de performance
Cours et séminaires de formation		Equipes de travail
Groupes de spécialistes		Réunions et contacts personnels
Règles, procédures et directives		organisés
Intégration modulaire		Transfert de managers
(décomposition d'un système qui permet de s'approprier les connaissances liées à sa spécialité sans posséder l'ensemble des connaissances)		Rituels, traditions, cérémonies (renforcer les normes partagées)
		Réseau, processus de socialisation (renforcer les valeurs partagées)

3.2. CLASSIFICATION DES MECANISMES DE TRANSFERT

Les mécanismes de transfert sont souvent donnés sous forme de listes et il est utile de définir des catégories permettant d'organiser ces listes. Nous présentons ici quatre propositions de classifications sur la base des recherches d'Appleyard (1996), Brewer et Nollen (1998), Almeida et Grant (1998) et Rebetisch et Ferretti (1995)

Appleyard (1996) organise un ensemble de mécanismes de transfert au travers d'une matrice (voir figure 5) définie par les deux dimensions suivantes : restrictions imposées au récepteur en terme d'utilisation de la connaissance ; accès à la connaissance accordé par l'émetteur (privé ou public)

Les mécanismes de type 3 imposent plus de restrictions quant à l'utilisation de la connaissance que les mécanismes de type 4, plus informels ; ces derniers n'autorisent donc aucun recours à l'émetteur en cas de problèmes. Les mécanismes 3 et 4 permettent une diffusion de connaissances moins large mais plus précise que les mécanismes 1 et 2. En revanche, ils sont plus coûteux du fait de la nécessité de rechercher un partenaire.

Figure 5 : Classification des mécanismes de transfert (source : Appleyard, 1996)

		Utilisation de la connaissance	
		Restreinte	Non restreinte
Accès à la connaissance	Public	• Licence ①	• Lettre d'information • Journaux • Journaux économiques • Conférences ②
	Privé	• Visite d'usine • Consortium • Etude benchmarking ③	• Email • Téléphone • Rencontre face à face ④

Brewer et Nollen (1998) établissent une classification suivant trois dimensions : canal par lequel l'information est transférée (échange de message unique entre deux personnes / distribution de document à une large audience) ; mouvements de personnes (réunions, conférences, visites d'entreprise, travail en équipe sur une période donnée, envoi d'experts, échange de personnel) ; accord comprenant des documents, des manuels de procédures. Cette classification permet de distinguer deux agents principaux de transfert : les documents et les personnes. En ce qui

concerne le type de canal, on retrouve la logique utilisée par Appleyard (1996) avec une distinction entre canaux permettant une large diffusion et canaux de diffusion limitée.

Une distinction proche se retrouve chez Almeida et Grant (1998) dont la classification est basée sur le potentiel du canal en terme de niveau de communication. Ils classent les mécanismes en fonction de quatre caractéristiques : capacité à transférer différents types de connaissances (en particulier des connaissances tacites) ; étendue de la communication (possibilité de communiquer auprès d'un grand nombre d'individus) ; richesse de la communication (richesse en terme de complexité du langage que le mécanisme permet d'utiliser) ; formalisme (utile pour le transfert de connaissance explicite à moindre coût)

On retrouve certains de ces éléments concernant la nature des informations transmises par le canal chez Rebentisch et Ferretti (1995), ces auteurs ajoutent la possibilité offerte par la forme de la communication de profiter d'un feed back de la part du récepteur. En outre, ils prennent en compte le coût du transfert et la quantité de ressources mobilisées. Ils proposent ainsi d'organiser une classification en fonction de cinq éléments : coût ; niveau de ressources humaines mobilisées et efforts requis ; emploi d'une large variété de signaux ; capacité à transférer différents types d'informations ; capacité à générer du feed back.

CONCLUSION

La revue de littérature proposée ici repose sur des catégories simples liées au type de relation entre les participants au transfert. Le transfert peut être intra-organisationnel : entre individus, entre unités d'une même organisation, entre filiale et maison mère d'une multinationale, ou entre organisations ayant fusionné. Le transfert peut également être inter-organisationnel : diffusion de connaissances dans une population d'entreprises, transfert dans les alliances, transfert dans les joint-ventures, ou transfert dans le cadre de réseaux. Cette organisation permet de présenter un panorama relativement large des recherches sur le transfert de connaissances. En particulier, elle permet de regrouper dans une même synthèse l'approche intra-organisationnelle et l'approche inter-organisationnelle, alors que les revues de littérature précédentes tendent en général à se limiter à un seul de ces aspects. Ainsi le concept de transfert de connaissances apparaît dans sa diversité. L'importance du nombre d'articles utilisés ne permet pas une citation exhaustive. Cependant, l'organisation proposée permet de rapprocher chacune des recherches de celles soulevant des problématiques proches.

La synthèse présentée dans le cadre de cet article permet de mettre en avant les thèmes principaux étudiés dans le cadre des recherches portant sur le transfert inter-organisationnel de connaissances. On peut ainsi identifier des concepts ou des thèmes liant les principales catégories que nous avons identifiées. Dans l'annexe A, nous présentons les différents auteurs étudiés et les principaux concepts qui leur sont associés en les organisant en fonction des catégories que nous avons déterminées. Dans l'annexe B, nous proposons de relier ces catégories en fonction de thèmes transversaux : Transfert de connaissances tacites, barrières au transfert, déterminants et outils du transfert, intérêts stratégiques du transfert.

Ce travail de revue de littérature peut être développé. Le transfert de connaissances pourrait en particulier être l'objet d'une analyse bibliométrique qui permettrait d'établir une arborescence des auteurs les plus souvent cités et de représenter les co-citations entre auteurs afin de préciser la définition des différents courants de recherche. Ceci permettrait de justifier la construction des catégories et le regroupement des auteurs.

RÉFÉRENCES

- Almeida, P. et R. Grant (1998), International corporations and cross-border knowledge transfer in the semiconductor industry, *Carnegie Bosch Institute Working Paper*.
- Alonderienė, R., Punzienė, A. et K. Kriščiūnas (2006), Tacit knowledge acquisition and transfer in the process of informal learning, *Problems and Perspectives in Management*, 3, 134-145
- Ambos, T., Ambos, B. et B. Schlegelmilch (2006), Learning from foreign subsidiaries: an empirical investigation of headquarters' benefits from reverse knowledge transfers, *International Business Review*, 15:3, 294-312
- Andersen, P. et P. Christensen (2000), Inter-partner learning in global supply chains: lessons from Novo Nordisk, *European Journal of Purchasing & Supply Chain Management*, 6, 105-116.
- Appleyard, M. (1996), How does knowledge flow? Interfirm patterns in the semi conductor industry, *Strategic Management Journal*, 17, winter special issue, 137-154.
- Argote, L., Beckman, S. et D. Eppele (1990), The persistence and transfer of learning in industrial settings, *Management Science*, 36:2, 140-154.
- Argote, L. et P. Ingram (2000), Knowledge transfer: a basis for competitive advantage, *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, 82:1, 150-169.
- Argote, L., Ingram, P., Levine, J. et R. Moreland (2000), Knowledge transfer in organizations: learning from experience of others, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 82:1, 1-8.
- Asakawa, K. (1995), Managing knowledge conversion process accross borders: towards a framework of international knowledge management, *INSEAD Working Paper*.
- Baum, J. et P. Ingram (1998), Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry: 1898-1980, *Management Science*, 44:7, 996-1016.

- Beamish, P. et I. Berdrow (2003), Learning from IJVs: the unintended outcome, *Long Range Planning*, 36, 285-303
- Berthon, B. (2001), Le transfert intra-organisationnel de connaissance, *XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Université Laval, Québec, Canada, juin 2001*.
- Bourgeois, E. (ed) (1996), *L'adulte en formation : regards pluriels*, Bruxelles : De Boeck.
- Bresman, H., Birkinshaw, J. et R. Nobel (1999), Knowledge transfer in international acquisitions, *Journal of International Business Studies*, 30:3, 439-462.
- Brewer, T. et S. Nollen (1998), Knowledge transfer to developing countries after WTO: theory and practice in information technology in India, *Carnegie Bosch Institute Working Paper*.
- Cohen, W. et D. Levinthal (1990), Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Collins, J. et M. Hitt (2006), Leveraging tacit knowledge in alliances: the importance of using relational capabilities to build and leverage relational capital, *Journal of Engineering & Technology Management*, 23:3, 147-167
- Conner, K. et C. K. Prahalad (1996), A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism, *Organization Science*, 7:5, 477-501.
- Cusumano, M. et A. Takeishi (1991), Supplier relations and management: a survey of Japanese, Japanese-transplant, and U.S. auto plants, *Strategic Management Journal*, 12, 563-588.
- Darr, E. et T. Kurtzberg (2000), An investigation of partner similarity dimensions on knowledge transfer, *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, 82:1, 28-44.
- Dodgson, M. (1993), Learning, trust and technological collaboration, *Human Relations*, 46, 77-95.
- Doz, Y. et C. K. Prahalad (1991), Managing DMNCs: a search for a new paradigm, *Strategic Management Journal*, 12, 145-164.
- Durand, T. et S. Guerra-Vieira (1997), Competence-based strategies when facing innovation: but what is competence ?, in H. Thomas & D. O'NEAL (eds.), *Strategic discovery: competing in new arenas*, John Wiley & Sons, chap. 4.
- Dyer, J. et K. Nobeoka (2000), Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case, *Strategic Management Journal*, 21, 345-367.
- Dyer, J. et H. Singh (1998), The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, 23:4, 660-679.
- Dyer, J. et N. Hatch (2006), Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships, *Strategic Management Journal*, 27:8, 701-719
- Epplé, D., Argote, L. et K. Murphy (1996), An empirical investigation of the micro structure of knowledge acquisition and transfer through learning by doing, *Operation Research*, 44, 77-86.
- Eunni, R., Kasuganti, R. et A. Kos (2006), Knowledge management processes in international business alliances: a review of empirical research, 1990-2003, *International Journal of Management*, 23:1, 34-42
- Galbraith, C. (1990), Transferring core manufacturing technologies in high-technology firms, *California Management Review*, 32:4, 56-70.
- Goshal, S. et C. Bartlett (1988), Creation, adoption, and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations, *Journal of International Business Studies*, Fall, 365-388.
- Grant, R. (1996), Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17, winter special issue, 109-122.

- Gupta, A., et V. Govindarajan (2000), Knowledge flows within multinational corporations, *Strategic Management Journal*, 21, 473-496.
- Hakanson, L. (1995), Learning through acquisition, *International Studies of Management and Organizations*, 25:1-2, 121-157.
- Hall, R. (2000), The management of external resources, *Journal of General Management*, 26:1, 56-68.
- Hansen, M., Mors, M.-L. et B. Løvås (2005), Knowledge sharing in organizations: multiple networks, multiple phases, *Academy of Management Journal*, 48:5, 776-796
- Hamel, G. (1991), Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances, *Strategic Management Journal*, 12, 83-103.
- Hamel, G., Doz, Y. et C.K. Prahalad (1989), Collaborate with your competitors - and win, *Harvard Business Review*, january-february, 133-139.
- Hansen, M. (1999), The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits, *Administrative Science Quarterly*, 44:1, 82-111.
- Hedlund, G. (1994), A model of knowledge management and the N-form corporation, *Strategic Management Journal*, 15, summer special issue, 73-90.
- Hitt, M., Dacin, T., Levitas, E., Arrègle, J.-L. et A. Borza (2000), Partner selection in emerging and developed market contexts: resource based and organizational learning perspectives, *Academy of Management Journal*, 43:3, 449-467.
- Hu, Y. (1995), The international transferability of the firm's advantages, *California Management Journal*, 37:4, 73-87.
- Huber, G. (1991), Organizational learning: the contributing processes and the literature, *Organization Science*, 2:1, 88-115.
- Ingham, M. (1994), L'apprentissage organisationnel dans les coopérations. *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 105-121.
- Ingham M. et C. Mothe (2000), Les déterminants de l'apprentissage organisationnel, *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 71-79.
- Inkpen A. et P. Beamish (1997), Knowledge, bargaining power, and the instability of the international joint venture, *Academy of Management Review*, 22:1, 177-102.
- Inkpen A. et A. Dinur (1998a), The transfer and management of knowledge in the multinational corporation: considering context, *Carnegie Bosch Institute Working Paper*.
- Inkpen A. et A. Dinur (1998b), Knowledge management processes and international joint ventures, *Organization Science*, 9:4, 454-468.
- Inkpen, A. et E. Tsang (2005), Social capital, networks and knowledge transfer, *Academy of Management Review*, 30:1, 146-165
- Itami, H. (1987), Invisible assets, in Itami, H. (eds), *Mobilizing invisible assets*, Cambridge : Harvard University Press.
- Jaeger, A. (1983), The transfer of organizational culture overseas: an approach to control in the multinational corporation, *Journal of International Business Studies*, 14:2, 91-114.
- Jemison, D. (1986), Strategic capability transfer in acquisition integration, *INSEAD Working Paper*.
- Jones, O. (2006), Developing absorptive capacity in mature organizations: the change agent's role, *Management Learning*, 37:3, 355-376
- Kale, P., Singh, H et H. Perlmutter (2000), Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances : building relational capital, *Strategic Management Journal*, 21, 217-237.
- Kanter R. (1994), Collaborative advantage, *Harvard Business Review*, july-august, 96-108.

- Kennly, M et R. Florida (1995), The transfer of Japanese management styles in two US transplant industries: autos and electronics, *Journal of Management Studies*, 32:6, 789-802.
- Khanna, T., Gulati, R., et N. Nohria (1998), The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope, *Strategic Management Journal*, 19, 193-210.
- Knudsen, M. (2007), The relative importance of interfirm relationships and knowledge transfer for new product development success, *Journal of Product Innovation Management*, 24:2, 117-138
- Kogut, B. et U. Zander (1993), Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation, *Journal of International Business Studies*, 24:4, 625-641.
- Kogut, B. et U. Zander (1992), Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of the technology, *Organization Science*, 3:3, 383-397.
- Kostova, T. (1998), Success of the transnational transfer of organizational practices within multinational companies, *Carnegie Bosch Institute Working Paper*.
- Lane, P. et M. Lubatkin (1998), Relative absorptive capacity and interorganizational learning, *Strategic Management Journal*, 19, 461-477.
- Lapr , M. et L. Van Wassenhove (2000), Creating and transferring knowledge for productivity improvement in factories, *INSEAD Working Paper*.
- Laseter T. (2001), Balanced sourcing: the Honda way, in Woods, J. A. (coord), *The supply chain year book*, McGraw Hill, 205-213.
- Lecler, Y. (1992), L'avenir du partenariat a la japonaise, *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 50-63.
- Lei, D et J. Slocum (1992), Global Strategy, competence-building and strategic alliances, *California Management Review*, fall, 81-97.
- Levitt, B. et J. March (1988), Organizational learning, *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Leyland, L. (2006), Things are not always what they seem: how reputations, culture, and incentives influence knowledge transfer, *Learning Organization*, 13:1, 7-24
- Liebeskind, J. (1996), Knowledge strategy and the theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17, winter special issue, 93-107.
- Liker, J. et Y. Wu (2000), Japanese automakers, U.S. suppliers and supply chain superiority, *Sloan Management Review*, fall, 81-93.
- Lipparini, A et L. Fratocchi (1999), The capabilities of the transnational firm: accessing knowledge and leveraging inter-firm relationships, *European Management Journal*, 17:6, 655-667.
- Lorenzoni, G et A. Lipparini (1999), The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study, *Strategic Management Journal*, 20, 317-338.
- Lyles, M et J. Salk (1996), Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: an empirical examination of the Hungarian context, *Journal of International Business Studies*, 877-903.
- Makhija, M. et U. Ganesh (1997), The relationship between control and partner learning in learning-related joint ventures, *Organization Science*, 8:5, 508-527.
- McEvily, B. et A. Zaheer (1999), Bridging ties: a source of firm heterogeneity in competitive capabilities, *Strategic Management Journal*, 20, 1133-1156.
- McGaughey, S., Liesch, P. et D. Poulson (2000), An unconventional approach to intellectual property protection: the case of an Australian firm transferring shipbuilding technologies to China, *Journal of World Business*, 35:1, 1-20.
- Nonaka, I. (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization*

Science, 5:1, 14-37.

- Nonaka, I. (1991), The knowledge creating company, *Harvard Business Review*, 69:6, 96-94.
- Nonaka, I. et H. Takeuchi (1995), The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation, New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyoma, R. et A. Nagata (2000), A firm as a knowledge creating entity: a new perspective on the theory of the firm, *Industrial and Corporate Change*, 9:1, 1-20.
- O'Dell, C. et J. Grayson (1998), If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices, *California Management Review*, 40:3, 154-174.
- Ordóñez de Pablos, P. (2006), Transnational corporations and strategic challenges: an analysis of knowledge flows and competitive advantage, *Learning Organization*, 13:6, 544-559
- Parkhe, A. (1991), Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances, *Journal of International Business Studies*, 22:4, 579-601.
- Pennings, J. et F. Harianto (1992), Technological networking and innovation implementation, *Organization Science*, 3:3, 356-382.
- Persson, M. (2006), The impact of operational culture, lateral integrative mechanisms and control mechanisms on intra-MNE knowledge transfer, *International Business Review*, 15:5, 547-569
- Polanyi, M. (1980), *Personal knowledge*, Chicago: University of Chicago Press.
- Powell, W. (1998), Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries, *California Management Review*, 40:3, 228-240.
- Prévot, F. et R. Spencer (2006), Supplier competence alignment: cases from the buyer perspective in the Brazilian market, *Industrial Marketing Management*, 35:8, 944-960.
- Quélin, B. (1997), Appropriability and the creation of new capabilities through strategic alliances, in Sanchez, R. & A. HEENE (eds), *Strategic learning and knowledge management*. Chichester: John Wiley & Sons, 139-160.
- Rebentisch, E. et M. Ferretti (1995), A knowledge asset-based view of technology transfer in international joint ventures. *International Journal of Technology Management*, 12, 1-25.
- Reddy, M. et L. Zaho (1990), International technology transfer: a review, *Research Policy*, 19, 285-307.
- Simonin, B. (1999), Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances, *Strategic Management Journal*, 20, 596-623.
- Simonin B. (1997), The importance of collaborative know-how: an empirical test of the learning organization, *Academy of Management Journal*, 40:5, 1150-1174.
- Simonin, B. (2004), An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances, *Journal of International Business Studies*, 35, 407-427.
- Singh, H. et M. Zollo (1998), The impact of knowledge codification, experience, trajectories and integration strategies on the performance of corporate acquisitions, *Proceedings of The Academy of Management Meeting, San Diego*.
- Söderquist, K. (2006), Organising knowledge management and dissemination in new product development: lessons from 12 global corporations, *Long Range Planning*, 39:5, 497-523
- Spencer, A. (1998), Firm's knowledge sharing strategies in the global innovation system, *Carnegie Bosch Institute Working Paper*.
- Spender, J.-C. (1996), Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17, winter special issue, 45-62.
- Spender, J.-C., et R. Grant (1996), Knowledge and the firm: overview, *Strategic Management Journal*, 17, winter special issue, 5-9.
- Stein, J. (1997), On building and leveraging competences across organizational borders: a socio-

- cognitive framework, in Heene A. & R. Sanchez (eds), *Competence-based strategic management*, Chichester: John Wiley & Sons, 267-284.
- Szulanski, G. (1996), Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm, *Strategic Management Journal*, 17, winter special issue, 27-43.
- Szulanski, G. (2000), The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of stickiness, *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, 82:1, 9-27.
- Takeishi, A. (2001), Bridging inter- and intra- firm boundaries : management of supplier involvement in automobile product development, *Strategic Management Journal*, 22, 403-433.
- Tardif, J. (1999), *Le transfert des apprentissages*, Montréal : Editions logiques.
- Teece, D. (1976), *The multinational corporation and the resource cost of international technology transfer*, Cambridge: Ballinger.
- Teece, D., Pisano, G. et A. Shuen (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18:7, 509-533.
- Tsai, W. (2002),. Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: coordination, competition and interorganizational knowledge sharing, *Organization Science*, 13:2, 179-190.
- Tsang, E. (1999), A preliminary typology of learning in international strategic alliances, *Journal of World Business*, 34:3, 211-229.
- Tsoukas, H. (1996), The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach, *Strategic Management Journal*, 17, winter special issue, 11-25.
- Vermeulen, F. et H. Barkema (2001), Learning through acquisitions, *Academy of Management Journal*, 44:3, 457-476.
- Von Hippel, E. (1987), Cooperation between rivals: informal know-how trading, *Research Policy*, 16, 291-302.
- Watson, S. et K. Hewett (2006), A multi-theoretical model of knowledge transfer in organizations: determinants of knowledge contribution and knowledge reuse, *Journal of Management Studies*, 43:2, 141-173
- Winter, S. (1987), Knowledge and competences as strategic assets, in Teece, D. (ed), *The competitive challenge*, Ballinger, 159-184.
- Zander, U. et B. Kogut (1995), Knowledge and the speed of the transfer of organizational capabilities: an empirical test, *Organization Science*, 6:1, 76-92.

ANNEXE A: LISTE DES AUTEURS ET DES THEMES DE RECHERCHE PRINCIPAUX (2 TABLEAUX)

TRANSFERT INTRA ORGANISATIONNEL	
TRANSFERABILITE DE LA CONNAISSANCE	
AUTEURS	THEMES
Polanyi (1980)	Connaissance explicite / tacite
Winter (1987)	Dimensions de la connaissance relatives à la transférabilité
Hall (2000)	Spectre de la connaissance
Kogut, Zander (1992)	Capacité de combinaison de la connaissance
Conner, Prahalad (1996)	Largeur et flexibilité dans l'intégration des connaissances
Grant (1996)	Mécanismes d'intégration et de coordination de la connaissance
Zander, Kogut (1995)	Phénomène de répliation
Teece et al (1997)	Phénomène de répliation
Nonaka (1991, 1994)	Création de la connaissance / Niveaux organisationnels de la connaissance
Alderiené et al. (2006)	Apprentissage informel
Spender (1996)	Niveaux organisationnels de la connaissance
Hedlund (1994)	Niveaux organisationnels de la connaissance
TRANSFERT ENTRE UNITÉS D'UNE MÊME ORGANISATION	
AUTEURS	THEMES
Szulanski (1996, 2000)	Etapes du transfert ; Barrières au transfert
Argote, Ingram (2000)	Déplacement des réservoirs de connaissance
Inkpen, Dinur (1998a)	Connaissance en contexte
Gilbert, Cordey Hayes (1996)	Etapes du transfert
Hansen (1999)	Types de liens entre unités
O'Dell, Grayson (1998)	Transfert de Best Practices
Epple et al (1996)	Transfert des apprentissages dans l'action
Lapré, Van Wassenhove (2000)	Transfert des modes de production
Galbraith (1990)	Transfert des technologies clés de production
Jones (2006)	Agent de changement
Söderquist (2006)	Transfert et développement de nouveaux produits
Hansen et al. (2005)	Recherche d'information et coût du transfert
Leyland (2006)	Déterminants du transfert
Watson, Hewett (2006)	Engagement volontaire dans le processus de transfert
TRANSFERT AU SEIN DES MULTINATIONALES	
AUTEURS	THEMES
Kogut, Zander (1993)	Transfert de connaissances et existence de la multinationale
Doz, Prahalad (1991)	Transferts à double orientation
Gupta, Govindarajan (2000)	Flux d'entrée / flux de sortie
Ghoshal, Bartlett (1988)	Création et diffusion par les filiales
Inkpen, Dinur (1998a)	Transfert des connaissances vers les filiales
Hu (1995)	Transfert de l'avantage concurrentiel
Persson (2006)	Déterminants du transfert
Asakawa (1995)	Appropriation et conversion
Ambos et al. (2006)	Efficacité dans l'intégration de la connaissance par la maison mère
Almeida, Grant (1998)	Mécanismes du transfert
Kostova (1998)	Déterminants du transfert
Jaeger (1983)	Transfert de la culture organisationnelle
Ordóñez de Pablos (2006)	Transfert entre filiales
TRANSFERT DANS LES ACQUISITIONS	

AUTEURS	THEMES
Bresman et al (1999)	Facilitateurs du transfert
Jeminson (1986)	Facilitateurs du transfert
Singh, Zollo (1998)	Importance de la codification
Vermeulen, Barkema (2001)	Apprentissages réciproques
Hakanson (1995)	Apprentissages réciproques

TRANSFERT INTER ORGANISATIONNEL

DIFFUSION DE CONNAISSANCES

AUTEURS	THEMES
Baum, Ingram (1998)	Apprentissage et survie
Darr et al (1995)	Apprentissages dans les franchises
Argote et al (1990)	Apprentissages par la production
Appleyard (1996)	Intérêts du partage de la connaissance
Spencer (1998)	Stratégies de partage de la connaissance
Pennings, Harianto (1992)	Réseau et innovation
Brewer, Nollen (1998)	Diffusion internationale

TRANSFERT DANS LES ALLIANCES

AUTEURS	THEMES
Hamel et al (1989)	Course à l'apprentissage
Hamel (1991)	Course à l'apprentissage
Khanna et al (1998)	Course à l'apprentissage
Hall (2000)	Fossé de connaissances
Hitt et al (2000)	Accès à des connaissances externes
Quélin (1997)	Développement des connaissances par la coopération
Durand, Guerra Vieira (1997)	Développement des connaissances par la coopération
Lane, Lubatkin (1998)	Capacité d'absorption relative
Simonin (2004)	Déterminants du transfert
Inkpen, Beamish (1997)	Négociation de l'accès aux connaissances
Tsang (1999)	Apprentissage dans les alliances
Kale et al (2000)	Capital relationnel
Lorenzoni, Lipparini (1999)	Capacité relationnelle
Simonin (1999)	Spécificité de la connaissance, spécificité des partenaires
Simonin (1997)	Apprentissage de la coopération
Ingham, Mothe (2000)	Déterminants de l'apprentissage en commun
McGaughey et al (2000)	Protection des connaissances
Prévot, Spencer (2006)	Intérêts stratégiques du transfert
Collins, Hitt (2006)	Transfert de connaissances tacites

TRANSFERT DANS LES JOINT VENTURES

AUTEURS	THEMES
Beamish, Berdrow (2003)	Types de transferts dans les joint ventures
Lyles, Salk (1996)	Caractéristiques du joint venture et transfert de connaissances
Inkpen, Dinur (1998b)	Processus de transfert
Makhija, Ganesh (1997)	Mécanismes de contrôle

RESEAU D'APPRENTISSAGE

AUTEURS	THEMES
Dyer, Nobeoka (2000)	Organisation japonaise – Outils de transfert de connaissances chez Toyota
Lecler (1992a, 1992b)	Organisation japonaise - Outils de transfert de connaissances chez Toyota
Cusumano, Takeishi (1991)	Organisation japonaise – Possibilité de transférer les méthodes hors Japon
Kennly, Florida (1995)	Organisation japonaise - Possibilité de transférer les méthodes hors Japon
Liker, Wu (2000)	Organisation japonaise - Possibilité de transférer les méthodes hors Japon

Takeishi (2001, 2002)	Organisation japonaise – Intérêts stratégiques du transfert
Dyer, Hatch (2006)	Organisation japonaise - Apprentissage au sein du réseau de fournisseurs
Laseter (2001)	Organisation du transfert dans le secteur automobile
Stein (1997)	Création et développement de connaissances dans un réseau
Tsai (2001)	Connaissances en réseau
Powell et al (1996)	Centralité dans le réseau
Mc Evily, Zaheer (1999)	Connaissances en réseau
Knudsen (2007)	Transfert inter-organisationnel et développement de nouveaux produits
Inkpen, Tsang (2005)	Types de réseaux et types d'apprentissages
Lorenzoni, Lipparini (1999)	Capacité relationnelle
Dyer, Singh (1998)	Rentes relationnelles

ANNEXE B: DEFINITION DE THEMES TRANSVERSAUX ET RAPPROCHEMENT DES CATEGORIES

TRANSFERT DE CONNAISSANCE TACITE

CATEGORIES	AUTEURS
Transfert intra-organisationnel	
Transférabilité de la connaissance	Polanyi (1980), Winter (1987)
Transfert entre unités	Szulanski (1996, 2000), Argote, Ingram (2000), Alonderiené (2006)
Transfert au sein des multinationales	Asakawa (1995), Ambos et al. (2006), Persson (2006)
Transfert dans les acquisitions	Bresman et al (1999)
Transfert inter-organisationnel	
Diffusion des connaissances	Argote et al (1990)
Transfert dans les alliances	Simonin (1999, 2004), Collins, Hitt (2006)
Transfert dans les joint-ventures	Makhija, Ganesh (1997), Beamish, Berdrow (2003)
Réseau d'apprentissage	Dyer, Nobeoka (2000), Lorenzoni, Lipparini (1999)

BARRIERES AU TRANSFERT

CATEGORIES	AUTEURS
Transfert intra-organisationnel	
Transférabilité de la connaissance	Winter (1987)
Transfert entre unités	Szulanski (1996, 2000), Argote, Ingram (2000), Inkpen, Dinur (1998a)
Transfert au sein des multinationales	Asakawa (1995), Almeida, Grant (1998), Kostova (1998)
Transfert dans les acquisitions	Bresman et al (1999), Jemison (1986), Singh, Zollo (1998)
Transfert inter-organisationnel	
Diffusion des connaissances	Argote et al (1990), Darr et al (1995)
Transfert dans les alliances	Simonin (1999, 2004), McCaughet et al. (2000)
Transfert dans les joint-ventures	Beamish, Berdrow (2003)
Réseau d'apprentissage	Kennly, Florida (1995), Dyer, Hatch (2006)

DETERMINANTS ET OUTILS DU TRANSFERT

CATEGORIES	AUTEURS
Transfert intra-organisationnel	
Transférabilité de la connaissance	Nonaka (1991, 1994), Zander, Kogut (1995), Teece et al (1997)
Transfert entre unités	Szulanski (2000), Leyland (2006), Watson, Hewett (2006)
Transfert au sein des multinationales	Gupta, Govindarajan (2000), Almeida, Grant (1998)
Transfert dans les acquisitions	Bresman et al (1999), Jemison (1986), Singh, Zollo (1998)
Transfert inter-organisationnel	
Diffusion des connaissances	Appleyard (1996), Spencer (1998)
Transfert dans les alliances	Ingham, Mothe (2000)
Transfert dans les joint-ventures	Inkpen, Dinur (1998b), Makhija, Ganesh (1997)
Réseau d'apprentissage	Dyer, Nobeoka (2000), Lecler (1992a, 1992b), Laseter (2001)

INTERETS STRATEGIQUES DU TRANSFERT

CATEGORIES	AUTEURS
Transfert intra-organisationnel	
Transférabilité de la connaissance	Winter (1987)

Transfert entre unités	Szulanski (2000), Argote, Ingram (2000), O'Dell, Grayson (1998)
Transfert au sein des multinationales	Ambos et al (2006), Hu (1995), Ordóñez de Pablos (2006)
Transfert dans les acquisitions	Vermeulen, Barkema (2001), Hakanson (1995)
Transfert inter-organisationnel	
Diffusion des connaissances	Apleyard (1996), Spencer (1998), Pennings, Harianto (1992)
Transfert dans les alliances	Quélin (1997), Hitt et al (2000), Hall (2000), Prévot, Spencer (2006)
Transfert dans les joint-ventures	Beamish, Berdrow (2003)
Réseau d'apprentissage	Dyer, Nobeoka (2000), Knudsen (2007), Powell et al (1996)