

# Une revue critique de la littérature sur les transferts de connaissances

**Janis Hilaricus**

CEREGMIA, Université des Antilles et de la Guyane

Campus de Schoelcher B.P. 7209

97275 Schoelcher Cédex France

E-mail : [hilaricusjanis@yahoo.fr](mailto:hilaricusjanis@yahoo.fr)

## **Résumé**

Deux conceptions théoriques du processus de transfert de connaissances coexistent dans la littérature : la conception rationaliste qui considère le processus de transfert comme un processus délibéré entre une source et un récepteur, insistant sur la nature mécanique du mécanisme; la conception socio-constructionniste, qui préfère le terme de translation à celui de transfert et définit ce processus comme un processus social, émergeant de l'interaction des acteurs.

La plupart des études empiriques sur le transfert de connaissances et/ou de pratiques, appartiennent à la première famille, c'est-à-dire la conception rationaliste. Ces recherches empiriques ont essentiellement cherché à définir les déterminants du transfert. Certains chercheurs ont privilégié l'étude des déterminants nationaux et organisationnels (niveau macro). D'autres, ont préféré étudier les déterminants du transfert au niveau individuel (niveau micro). Parmi ces derniers, certains chercheurs se sont focalisés sur les déterminants de comportement d'échange de la source alors que d'autres ont préféré étudier les déterminants du comportement du récepteur.

Malgré la richesse de cette littérature, des limites d'ordre théorique mais également méthodologique, existent. La principale limite méthodologique porte sur la répartition dichotomique entre les études au niveau 'macro', national et organisationnel, et les études au niveau 'micro', individuel, sachant que le transfert est un phénomène global. Il s'avère indispensable de proposer un cadre d'analyse intégrateur, permettant l'étude du processus de transfert au niveau macro et au niveau micro.

## **Mots clés :**

Transfert de connaissances ; transfert de pratiques

## **Introduction**

La question du transfert de connaissances et/ou de pratiques a suscité de nombreuses recherches, aboutissant ainsi à une multitude de propositions théoriques. A ce jour, le foisonnement et la diversité des perspectives sont tels qu'il n'existe pas de consensus scientifique dans ce domaine. Deux conceptions principales s'opposent dans ce débat : la première qui privilégie une approche instrumentale du transfert de connaissances ; le transfert y est assimilé à un processus d'échanges délibéré de connaissances entre un émetteur et un récepteur ; la seconde qui appréhende le transfert comme un processus social émergeant.

Dans cet article nous faisons état de la connaissance sur le transfert de connaissances, dans le but de mettre en lumière les limites de la littérature.

Après avoir exposé ces deux conceptions théoriques antagonistes, nous nous interrogerons sur les conditions du transfert de connaissances ; les recherches empiriques s'étant principalement attachées à déterminer les conditions favorables et défavorables au transfert intra-organisationnel. Cependant, on compte un nombre bien plus important de travaux empiriques au niveau macro (du pays et de l'organisation) qu'au niveau micro (de l'individu).

Dans une première partie, nous présentons donc les deux conceptualisations théoriques du transfert qui s'opposent dans la littérature : la perspective rationaliste et la perspective socio-constructionniste ; puis, dans la seconde partie, nous nous interrogeons sur les conditions favorables au transfert déterminées par les travaux empiriques, au niveau macro puis au niveau micro. Enfin, dans une troisième partie, nous mettrons en évidence les limites de la littérature, théorique et empirique, sur le transfert de connaissances, avant de conclure sur les pistes de recherche future.

### **I. LA CONCEPTUALISATION THEORIQUE DU TRANSFERT DE CONNAISSANCES**

Une vision globale de la littérature sur les transferts intra-organisationnels permet d'y distinguer deux métaphores. La première assimile le transfert à un processus de communication ; cette métaphore, plus connue sous le nom de « *signaling metaphor* », se base sur la théorie de la communication développée par Shannon et Weaver (1949) dans « *The mathematical theory of communication* ». La seconde assimile le transfert à un processus de translation en se basant sur des travaux de sociologie, de psychologie, d'ethnométhodologie,

de linguistique, d'anthropologie sociale et de sciences politiques. Cette conception alternative met en avant la dimension sociale et constructiviste du transfert.

### **1.1. La perspective rationaliste**

Historiquement, les premières recherches sur les transferts portent sur les transferts de technologie et de connaissance. Il s'agit dans la plupart des cas, de transferts inter-organisationnels entre deux organisations distinctes, ou, entre deux pays. Plus récemment, quelques chercheurs se sont consacrés à l'étude des transferts intra-organisationnels qui interviennent entre les unités d'une même organisation. Dans ce cas, on parle de transfert intra-organisationnel. Le transfert intra-organisationnel de connaissances se définit comme le processus par lequel l'expérience d'une unité est affectée par celle d'une autre (Argote et al., 1990; Szulanski, 1996 ; Hansen, 1999 ; Gruenfield et al., 2000). Cette définition sous-entend que la connaissance organisationnelle existe en dehors de l'individu et peut être stockée comme n'importe quel actif organisationnel et transférée d'un lieu vers un autre, sous forme de technologies, de pratiques, de routines, de règles, de procédures, ou d'individus.

Szulanski (1996) est l'un des premiers à proposer une conceptualisation du transfert en termes de processus. Il définit le transfert comme un échange de connaissances organisationnelles à l'intérieur d'une dyade qui se compose d'une source et d'une unité réceptrice. Szulanski (1996) considère que les transferts de pratiques se déroulent en quatre étapes :

#### **1<sup>ère</sup> étape : L'initiation**

Cette étape comprend tous les événements qui sont à l'origine du transfert. Un transfert survient lorsque le besoin, la connaissance qui permet d'y répondre, coexistent dans la même organisation. Lorsque le besoin et la réponse potentielle sont identifiés, leur compatibilité est étudiée. Comme l'a fait remarquer Teece (1976), ce processus requiert des mois de recueils et d'évaluations de l'information. Pendant la phase d'initiation, les problèmes qui se posent sont liés à l'identification des besoins, de la connaissance nécessaire pour y répondre ainsi qu'à la définition des conditions du transfert.

#### **2<sup>ème</sup> étape : La mise en œuvre**

La mise en œuvre commence avec la décision de procéder au transfert. A ce stade, les ressources circulent entre le récepteur et la source. Des liens sociaux s'établissent entre la source et le récepteur. De plus, la pratique transférée subit des adaptations en fonction des

besoins anticipés du récepteur pour prévenir les problèmes et pour permettre l'introduction de nouvelles connaissances. Au cours de la phase de mise en œuvre, les problèmes qui se posent sont liés à la difficulté de trouver un terrain de communication entre la source et le récepteur. La mise en œuvre s'arrête lorsque le récepteur commence à utiliser la connaissance transférée.

3<sup>ème</sup> étape : La montée en puissance ou « Ramp-up »

Le récepteur vient tout juste de commencer à utiliser la connaissance transférée. A ce stade, le récepteur s'attache essentiellement à résoudre les problèmes imprévus qui l'empêchent de tirer pleinement profit de la pratique transférée. Au début, il aura du mal à s'identifier totalement à la nouvelle pratique (Adler, 1990 ; Chew et al., 1991).

4<sup>ème</sup> étape : L'intégration

L'intégration commence au moment où le récepteur commence à tirer profit de la nouvelle pratique. Son utilisation se transforme en routine. La source et le récepteur utilisent conjointement la même pratique. Cette utilisation conjointe des mêmes méthodes, favorise une meilleure coordination des activités entre la source et le récepteur (Berger et Luckman, 1967).

Ce type de conceptualisation s'inspire des modèles de communication développés par Shannon et Weaver (1949). Comme tout processus de communication, le processus de transfert comprend un émetteur (la source), un message, un canal de transmission et un récepteur (le destinataire). Une telle conception assimile le transfert à un simple déplacement, et souligne sa dimension mécanique. Ces recherches visent essentiellement à déterminer les freins et les leviers du transfert.

## **1.2. La perspective socio-constructionniste**

Au cours des dernières décennies, une nouvelle perspective de la connaissance et de ses mécanismes est venue se confronter à la vision rationaliste. Ces travaux ont abandonné l'hypothèse selon laquelle la connaissance et l'apprentissage sont des processus individuels et mentaux, préférant considérer que ces processus sont plutôt des phénomènes culturels et sociaux (Brown et Duguid, 1991 ; Lave et Wenger, 1991 ; Gherardi, 1995). Pour ces chercheurs, la connaissance organisationnelle n'est pas une substance mentale située, mais plutôt une forme d'expertise sociale distribuée : la « connaissance-en-pratique » est indissociable de son contexte historique, socio-matériel et culturel. La connaissance est donc liée à la pratique et se forme dans l'interaction. Gergen (1991) résume ainsi cette posture:

*“knowledge is not something that people possess in their heads, but rather, something that people do together”.*

Bien qu’issus de disciplines différentes, ces auteurs ont développé une conception spécifique de la connaissance organisationnelle. Ils considèrent qu’elle est fondée sur quatre caractéristiques principales :

- Elle est située dans un système de pratiques continues.
- Elle est relationnelle et médiatisée par des artefacts.
- Elle est enracinée dans un contexte d’interactions et s’acquiert à travers la participation à des communautés de pratique.
- Elle est continuellement reproduite et renégociée, par conséquent elle est toujours dynamique et temporaire.

Forts de cette conception socioconstructionniste de la connaissance, Gherardi et Nicolini (2000) proposent de concevoir le transfert comme un processus de translation. Ce terme, emprunté au philosophe Serres (1974), implique la création de convergences et d’homologies grâce à la mise en relation d’éléments différents à l’origine. La connaissance est donc un ensemble d’associations de matériaux hétérogènes ; c’est le résultat d’une activité qui utilise comme ressources pour l’action, des « *matériaux* » aussi divers que des individus, des technologies, des formes textuelles et symboliques, assemblés à l’intérieur d’un contexte social caractérisé par la présence d’acteurs multiples, collectifs et individuels, qui entretiennent des relations de pouvoir spécifiques (Latour, 1986 ; Law et Callon, 1992). Le transfert est défini comme un processus de translation dans lequel le transport implique la transformation. L’idée de translation de la connaissance sous-entend un processus continu à travers lequel les pratiques émergent, se développent, se transforment en routines et éventuellement disparaissent. La notion de translation fournit une explication socio constructiviste de la constitution, de l’acquisition et de la circulation de la connaissance organisationnelle.

Le transfert de connaissances est assimilé à un processus de translation qui a lieu à l’intérieur d’un système social caractérisé par des relations de pouvoir spécifiques, des discours concurrents et des technologies hétérogènes. Le processus par lequel la connaissance détenue par une communauté spécifique est incorporée à l’intérieur d’un artefact, et donc circule, est un processus récursif. On distingue à l’intérieur de ce processus quatre éléments récurrents : (1) un moment de « coordination » au cours duquel la connaissance d’un groupe

spécifique est synthétisée en un système matériel ou symbolique ; (2) la combinaison et la transformation de l'artéfact en fonction des contraintes physiques, politiques, culturelles ou économiques de sa production ; (3) ses modes d'utilisation, c'est-à-dire l'interprétation et la translation de la connaissance implicite dans l'artéfact au sein du nouveau contexte d'utilisation ; enfin, (4) la modification des conditions qui ont engendré l'artéfact.

Le processus implique des communautés et des acteurs sociaux géographiquement et fonctionnellement très divers (utilisateurs, chercheurs, stratèges, législateurs, producteurs et distributeurs). C'est donc l'un des moyens les plus fréquemment utilisés pour faire circuler la connaissance à travers les frontières organisationnelles et géographiques (Czarniawska et Joerges, 1996).

**Tableau 1.1 - Tableau de synthèse**

	<b>Perspective rationaliste</b>	<b>Perspective socio-constructionniste</b>
<b>Ancrage théorique</b>	Modèle de communication (Shannon et Weaver, 1949)	Théorie de l'acteur réseau
<b>Dimension cognitive (caractéristiques de la connaissance)</b>	Explicite vs. tacite ; Organisationnelle vs. individuelle	Située, enracinée dans un contexte d'interaction ; continuellement reproduite et renégociée ; dynamique et temporaire.
<b>Nature du processus</b>	Linéaire et délibéré	Récuratif et émergeant
<b>Les médias</b>	Les expatriés ; les consultants internes ; le face à face ; le <i>Groupware</i> ; les e-mails ; les réunions ; le téléphone ; le fax ; etc.	Les intermédiaires : les êtres humains, les artéfacts, les textes et les inscriptions, l'argent.
<b>La terminologie</b>	Le transfert de connaissance et de pratique	La translation, la diffusion, la circulation de la connaissance

## **II. LES CONDITIONS DE SUCCES DU TRANSFERT DE CONNAISSANCES**

Le transfert, intra et inter-organisationnel, a suscité l'intérêt de nombreuses écoles. La théorie des ressources, la théorie de l'apprentissage mais également l'école institutionnelle et la *dynamic capability approach* sont parmi les plus actives. Ces contributions se sont principalement attachées à déterminer les conditions et les conséquences des transferts. Minbaeva (2007) a identifié 90 déterminants du transfert de connaissances dans la littérature. Ces déterminants se situent aussi bien au niveau national qu'organisationnel, très peu de recherches ayant adopté le niveau micro d'analyse.

### **II.1. Les facteurs nationaux et organisationnels**

Nous étudierons successivement les principaux courants de recherche qui ont déterminé les conditions et les conséquences des transferts au niveau organisationnel et national : la littérature sur les transferts de technologie, la perspective institutionnelle, la littérature sur la transplantation des systèmes de management japonais et la littérature consacrée aux transferts de connaissance.

### **Les transferts de technologie**

La perspective du commerce international sur les transferts de technologie, étudie l'adoption des technologies et leurs effets directs et/ou indirects sur la performance des entreprises du pays d'accueil, du secteur, et de l'économie dans son ensemble. Les économistes ayant une prédilection pour la méthodologie quantitative, la majorité de ces recherches met en œuvre des études quantitatives menées dans des pays en développement et souvent dans l'industrie manufacturière.

La perspective de l'économie industrielle a déterminé quatre types de facteurs influençant le transfert de technologie (Chen, 1996) :

- La nature de la technologie transférée : le caractère nouveau de la technologie (s'agit-il d'une technologie nouvelle ?), le nombre de transferts antérieurs réalisés ;
- La structure productive de la source ;
- Les caractéristiques de l'unité réceptrice : les compétences technologiques, le niveau de développement économique ;
- Les caractéristiques du secteur industriel.

Différentes modalités de transfert de technologie ont également été mises en évidence (Buckley, 1985 ; Kaplinski, 1993). On distingue les Investissements Directs Étrangers (IDE) des licences, ou alternativement, les canaux de transferts intra et inter firmes (Chen, 1996).

La perspective de l'économie du développement s'est concentrée sur l'étude des coûts et des déterminants du transfert de technologie, en faisant une distinction entre les coûts directs - droits d'entrée, prix de la technologie - et indirects (Chen, 1996). Les principaux déterminants du coût des transferts sont selon Teece et al. (1994) :

- La structure du marché de la technologie transférée : monopolistique, oligopolistique, ou concurrence parfaite ;
- Les politiques gouvernementales ;

- Le niveau d'expertise de l'unité réceptrice.

### **Le courant institutionnel**

Les institutionnalistes américains (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1991) considèrent que la diffusion, c'est-à-dire le transfert et l'imitation des formes organisationnelles, des pratiques à l'intérieur de champs organisationnels structurés, est non seulement possible mais largement répandue. L'adoption de pratiques s'explique par la conformité organisationnelle aux pressions institutionnelles. Cette conformité est guidée par des motifs de légitimité (DiMaggio et Powell, 1991). L'accent est mis sur les forces unificatrices du champ et l'enracinement des organisations dans les champs. Les organisations qui partagent le même environnement vont adopter des pratiques similaires et ainsi devenir isomorphes. Les transferts de pratiques sont censés se dérouler sans aucune difficulté.

Contrairement à l'institutionnalisme américain, l'institutionnalisme européen est un courant très hétérogène. Malgré cette diversité, ces travaux s'accordent sur l'importance des logiques et des cadres institutionnels nationaux, ils considèrent que ces cadres contribuent à la construction contextuelle des organisations. Ils partagent le même scepticisme quant aux propositions relatives à la convergence globale ou aux hypothèses qui consistent à nier l'importance des systèmes institutionnels nationaux sur le monde des affaires (Tempel et Walgenbach, 2003).

Les recherches consacrées aux transferts de pratiques mettent en exergue l'influence prépondérante des cadres institutionnels nationaux (Clark et Geppert, 2006 ; Dörrenbächer, 2004).

Globalement, à l'exception de la contribution de Boyer (1998), les institutionnalistes européens ont du mal à déterminer les différents effets des transferts. En réponse à la question des contraintes contextuelles, les institutionnalistes européens considèrent que les différences en termes de transférabilité des pratiques organisationnelles sont dues à trois types de facteurs contextuels. Premièrement, les différents types de contextes institutionnels (plus ou moins cohérents et forts) pouvant influencer de manière plus ou moins significative les transferts de pratique. Deuxièmement, les pratiques organisationnelles qui émergent en dehors de tout contexte institutionnel spécifique, plus facilement transférables. Troisièmement, la transférabilité des pratiques organisationnelles qui dépend de leur degré d'enracinement dans leur contexte institutionnel ; les pratiques les moins enracinées étant les plus faciles à

transférer. Pour la majorité des chercheurs de ce courant, le pays constitue le contexte institutionnel.

### **Le courant de la transplantation**

Ce champ de recherche (Ackroyd et al., 1988 ; Dickens et Savage, 1988) s'est principalement consacré à l'étude des transferts de systèmes de production japonais. Ce courant a largement contribué à approfondir le débat sur les conséquences des transferts.

Un certain nombre de chercheurs américains, ayant contribué à enrichir le débat sur la japonisation, se sont regroupés sous le nom de la perspective de la « *Lean production* ». Cette perspective se structure autour des travaux fondateurs de Florida et Kenney (1991a ; 1991b ; Kenney et Florida, 1993). Ces travaux tentent d'apporter une réponse à la problématique suivante : les systèmes de production japonais peuvent-ils être transférés, ou mieux encore, transplantés sans altération dans un autre pays ? Globalement, ces contributions sont optimistes, pour ne pas dire enthousiastes, quant aux chances de succès des transferts de systèmes de production japonais. Mais, ces transferts doivent être progressifs afin de réduire au minimum leur impact sur les relations humaines (Adler et Cole, 1993).

Abdullah et Keenoy (1995) ont montré que de faibles coûts du travail et de faibles bénéfices réalisés dans le pays d'accueil ont amené les maisons-mères japonaises à restreindre les transferts vers leurs filiales de Malaisie (Dedoussis, 1995). Le nombre de transferts réalisés varie également en fonction du secteur et du type d'industrie (Kenney et Florida, 1995). L'étude des relations entre la nature du processus de production, la division internationale du travail et le nombre de transferts effectivement réalisés, a fait l'objet de nombreux travaux (Kenney et Florida, 1995 ; voir également Abdullah et Keenoy, 1995 ; Dedoussis, 1995). Certains chercheurs considèrent même que les différences institutionnelles et sociétales représentent des facteurs décisifs du processus de transfert et des dynamiques d'adaptation (Adler et al., 1998 ; Adler, 1999). Cet argument repose sur l'idée que certaines pratiques, voire certaines dimensions d'un système de production, sont plus sensibles à l'environnement institutionnel que d'autres.

### **Les transferts de connaissance**

Ces contributions (Doz et Prahalad, 1991 ; Nohria et Ghoshal, 1997) ne se sont pas seulement intéressées aux flux en provenance de la maison-mère, mais également aux flux latéraux entre filiales (Gupta et Govindarajan, 2000) et aux transferts de connaissances

inversés (les filiales sont les sources du transfert et la maison-mère le récepteur) (Hakanson et Nobel, 2000). Le courant des flux de connaissances privilégie le point de vue de la filiale.

Quatre types de facteurs influençant le succès des transferts de connaissances ont été mis en évidence : les caractéristiques du récepteur, de la source, du contexte intra organisationnel et la nature de la connaissance transférée.

- *Les caractéristiques du récepteur*

La motivation et la capacité d'absorption du récepteur ont un effet déterminant sur le processus de transfert. La capacité d'absorption (*absorptive capacity*) dépend du stock de connaissances préexistant du récepteur ; elle détermine sa capacité à assimiler, à appliquer et à exploiter avantageusement la nouvelle connaissance (Szulanski, 1996 ; Foss et Pedersen, 2002 ; Gupta et Govindarajan, 2000 ; Minbaeva et al., 2002 ; Tsai, 2001). Le manque de capacité d'absorption du récepteur est l'un des obstacles au transfert les plus souvent cités (Cohen et Levinthal, 1990 ; Lyles et Salk, 1996 ; Szulanski, 1996 ; Lane et Lubatkin, 1998 ; Gupta et Govindarajan, 2000).

La capacité de rétention (*retentive capacity*) du récepteur s'avère également déterminante (Szulansky, 1996). Un transfert de connaissances est effectif à condition que la connaissance transférée soit retenue par l'unité réceptrice (Glaser et al., 1983).

- *Les caractéristiques de la source*

Tout transfert de connaissances nécessite un effort collaboratif, ce qui signifie qu'il ne dépend pas seulement de la capacité d'absorption du récepteur (Cohen et Levinthal, 1990) mais également de l'attitude et du comportement de la source. Cependant, peu de travaux empiriques ont été menés sur le comportement de la source. La plupart des recherches sont des contributions théoriques basées sur des études de cas (Husted et Michailova, 2002 ; Michailova et Husted, 2003 ; Cabrera, 2003). Les rares études empiriques sur le sujet (Szulanski, 1996 ; Simonin, 1999 ; Gupta et Govindarajan, 2000), ne s'accordent pas sur l'opérationnalisation du concept.

- *Les caractéristiques du contexte intra-organisationnel*

Reagans et McEvily (2003) considèrent que le contexte intra-organisationnel détermine le succès du transfert de pratiques. Le réseau intra-organisationnel se compose de l'ensemble des relations qui s'établissent au sein de la FMN : les relations entre la maison-mère et ses filiales, mais également celles entre les filiales. Ce réseau est basé sur des configurations structurelles

telles que la communication, la coordination, et les mécanismes de contrôle (Szulanski, 1996 ; Almeida et Phene, 2004 ; Björkman et al., 2004 ; Foss et Pedersen, 2002 ; Gupta et Govindarajan, 2000). Le succès de ces échanges dépend de la facilité à communiquer et de « l'intimité » de la relation qu'entretiennent la source et le récepteur ; des relations tendues (c'est-à-dire difficiles et distantes) pouvant faire obstacle au transfert.

- *Les caractéristiques de la connaissance transférée*

Les caractéristiques propres à la connaissance transférée (Szulanski, 1996 ; Foss et Pedersen, 2002 ; Hakanson et Nobel, 2000 ; Hansen, 1999, 2002 ; Kotabe et al., 2003), fondées en général sur la distinction entre connaissance tacite et connaissance explicite (Polanyi, 1962) peuvent également avoir une influence déterminante sur le processus de transfert de connaissances. Le concept de connaissances tacite est central dans la littérature empirique sur les caractéristiques de la connaissance (*knowledge stickiness*). Ce concept est dérivé des travaux de Polanyi (1966) qui considérait que: *'we can know more than we can tell and we can know nothing without relying upon those things which may not be able to tell'* (Polanyi, 1966, p. 4). La connaissance tacite a besoin d'être articulée avant d'être transférée.

La connaissance se caractérise également par sa complexité. Winter (1987) considère que *"the complexity / simplicity dimension has to do with the amount of information required to characterize the item of knowledge in question"* (Winter, 1987, p. 172). La complexité d'une connaissance s'évalue au nombre de compétences et d'actifs interdépendants (Reed et DeFillippi, 1990). Peu de recherches sur les transferts ont pris en compte la complexité de la connaissance. Parmi elles, Simonin (1999) a montré que la complexité avait un impact négatif sur le transfert. Il définit la complexité comme le nombre de « technologies, de routines, d'individus et de ressources interdépendants reliés à une connaissance particulière<sup>1</sup> » (Simonin, 1999b, p. 600). En général, les chercheurs considèrent que les connaissances complexes sont plus difficiles à transférer étant donné que la complexité se traduit par des formes diverses de compétences entremêlées.

La troisième caractéristique de la connaissance étudiée par la littérature sur le transfert est la spécificité de la connaissance. Reed et DeFillippi (1990) définissent la spécificité comme la transaction de compétences et d'actifs spécifiques utilisés dans les processus de production et dans la délivrance de services à des clients particuliers. Simonin (1999) propose une définition plus restrictive de la spécificité ; il s'agit d'investissements durables en

---

<sup>1</sup> *"Interdependent technologies, routines, individuals, and resources linked to a particular knowledge"* (Simonin, 1999b : 600).

équipements spécialisés et en main d'œuvre qualifiée. Cependant, la spécificité semble avoir un effet limité sur le transfert, ce qui conduit Simonin à affirmer : « *the construct's lack of effect needs to be further investigated for other types of competencies* » (Simonin, 1999b : 612).

Minbaeva (2007) propose une quatrième dimension de la connaissance à prendre en compte dans les transferts. Il s'agit de l'accessibilité ou « *availability* » de la connaissance. Cette caractéristique fait référence à la dimension « non observable dans la pratique vs. observable dans la pratique » déterminée par Winter (1987). « *In general, the question at issue involves the opportunities that use makes available to someone who wishes to discover the underlying knowledge* » (Winter, 1987: 172). L'accessibilité n'est pas forcément liée au caractère tacite d'une connaissance. Une connaissance peut être tacite, mais accessible si le nouveau personnel est informé des sources de cette connaissance. Et une connaissance explicite peut ne pas être accessible si les employés sont réticents à la partager avec les nouveaux arrivants. Globalement, l'accessibilité est favorable au transfert (Minbaeva, 2007).

## **II.2. Les facteurs individuels**

Boyacigiller et Adler (1997) affirment que le champ du management international aurait avantage à tenir compte des questions de comportement organisationnel des individus dans son agenda de recherche. Les facteurs individuels du transfert sont relatifs au comportement de la source mais également à celui du récepteur.

### **❖ Les déterminants du comportement d'échange de la source**

Cabrera (2003) a réalisé une revue des principales théories sociologiques et psychologiques pour déterminer les facteurs comportementaux qui déterminent le transfert. Elle a identifié neuf facteurs susceptibles d'influencer le comportement de la source : (1) La confiance qui semble avoir un impact positif sur le transfert de connaissances à l'intérieur, mais aussi entre les unités. (2) Le sentiment d'obligation de partage de la connaissance favorise également les comportements de transfert. Selon Cabrera (2003), (3) les normes qui encouragent les échanges ouverts entre membres d'une même organisation sont favorables aux comportements de partage de la connaissance. De plus, (4) un fort sentiment d'identification au groupe encourage les transferts. Les individus sont plus enclins à partager leur connaissance s'ils en retirent un bénéfice (récompense). Donc le coût perçu du partage est positivement corrélé avec le comportement de partage des individus. La perception d'un désir

de partage chez autrui est également un élément important à prendre en compte. Un individu qui perçoit cette volonté de partage chez d'autres, sera plus enclin à partager sa propre connaissance avec ces autres personnes, (5) c'est le sentiment de réciprocité. (6) Les croyances relatives aux différentes compétences et capacités des individus qui sont favorables au comportement de partage. Il faut également prendre en considération certains traits de caractère tels que (7) l'extraversion et l'ouverture, (8) la conscience professionnelle et (9) l'amabilité qui sont positivement corrélés avec le comportement de partage. Cabrera (2003) considère que l'impact des normes sur les intentions de partage est direct, alors que les autres facteurs influencent les intentions de partage par le biais des attitudes de partage.

Les rares études empiriques consacrées au comportement de la source se sont focalisées presque exclusivement sur la volonté d'échanger du détenteur de la connaissance (*willingness to transfer*) (Szulanski, 1996 ; Gupta et Govindarajan, 2000). Parallèlement, peu de recherches s'intéressent à la capacité de transfert (*ability to transfer*) de la source (Minbaeva et Michailova, 2004). Les travaux empiriques de Minbaeva et Michailova (2004) ont déterminé une corrélation positive entre la capacité à échanger de la source et le degré de transfert. Par contre la relation entre la volonté de transférer de la source et le degré de transfert n'est pas significative. Ce résultat confirme l'hypothèse de Szulanski (1996) qui stipule que malgré la volonté de certaines organisations de transférer leurs pratiques, les transferts de pratiques échouent parce que l'organisation ne sait pas comment procéder.

#### ❖ **Les déterminants du comportement d'échange du récepteur**

##### – *L'engagement organisationnel et l'identification organisationnelle*

Le directeur de filiale se trouve à la charnière entre la filiale et la maison-mère. Étant donné cette position charnière, il endosse des responsabilités importantes et des rôles différents. Bartlett et Ghoshal (1988 ; 1992) considèrent qu'il a un rôle à jouer non seulement au niveau de la filiale mais également au niveau de la FMN. Il doit agir dans l'intérêt de la filiale mais également dans celui de la FMN dans sa globalité.

Black et Gregersen (1992) considèrent que c'est grâce à la double allégeance, envers la maison-mère et envers la filiale, que les deux entités peuvent atteindre leurs objectifs respectifs. La littérature sur la double allégeance s'est d'abord focalisée sur l'engagement dual au niveau domestique : l'engagement vis-à-vis d'un syndicat et vis-à-vis d'une entreprise (Gordon et Ladd, 1990) ; l'engagement vis-à-vis d'une profession et d'une organisation (par exemple, les infirmières peuvent avoir un sentiment d'engagement vis-à-vis de leur profession

mais également vis-à-vis de l'hôpital où elles exercent leur activité). Ces études ont montré que les individus disposent de plusieurs formes d'engagement. Certains individus s'engagent de manière exclusive envers une organisation au détriment de l'autre, d'autres ressentent un engagement faible vis-à-vis des deux organisations, d'autres encore ressentent un fort sentiment d'engagement vis-à-vis des deux organisations.

Black et Gregersen (1992) ont déterminé les formes, les déterminants et les conséquences de la double allégeance des expatriés. Ils ont identifié quatre formes d'allégeance :

- Les électrons libres (ou *free agents*) qui se sentent peu engagés non seulement vis-à-vis de la maison-mère mais également de la filiale ;
  - Les « *dual citizens* » qui ressentent un fort engagement envers la filiale mais aussi envers la maison-mère ;
  - Les « *go native* » qui ressentent un fort engagement vis-à-vis de la filiale et un faible engagement vis-à-vis de la maison-mère ;
  - Les « *hearts at home* » qui ressentent un fort engagement vis-à-vis du siège et un faible engagement envers la filiale.
- *La capacité d'absorption*

Cette notion a été étudiée tant au niveau organisationnel qu'individuel. Au niveau individuel, la capacité d'absorption se compose de deux éléments : la connaissance antérieure et l'intensité de l'effort (Cohen et Levinthal, 1990 ; Kim, 2001 ; Minbaeva, 2007). Zahra et George (2002) distinguent la capacité d'absorption effective (*realized absorptive capacity*) et potentielle (*potential absorptive capacity*). La capacité d'absorption potentielle est fortement liée aux capacités des employés, alors que la capacité d'absorption effective est liée à leur motivation. La connaissance antérieure se compose de compétences basiques, d'un langage commun, de l'expérience antérieure et de l'ensemble des informations actualisées sur les différents domaines de connaissances (Cohen et Levinthal, 1990 ; Szulansky, 1996). La connaissance antérieure fait référence aux unités de connaissances individuelles existantes, disponibles à l'intérieur de l'organisation (Kim, 2001). Les employés ont besoin de combiner des compétences qui leurs permettent de trouver, d'acquérir, de gérer et d'appliquer la connaissance nécessaire à l'organisation.

Le second élément de la capacité d'absorption, tel que Kim (2001) l'a proposé, est l'intensité de l'effort. L'intensité de l'effort des employés a été étudiée par les théories du

processus cognitif mais également par la théorie de la motivation au travail. Dans l'ensemble, les employés motivés désirent contribuer à la performance organisationnelle. Bien que les employés d'une organisation puissent faire preuve de capacités d'apprentissage importantes, la capacité de l'organisation à utiliser la connaissance absorbée sera faible si la motivation des employés est faible ou nulle.

Les deux aspects de la capacité d'absorption, la capacité et la motivation, doivent être présents chez les employés pour faciliter l'absorption de connaissances en provenance des autres unités de l'organisation (Minbaeva et al., 2003). Comme Vroom (1964) l'a constaté : *“More is to be gained from increasing the motivation of those who are high in ability than from increasing the ability of those who are low in ability ... More is gained from increasing the ability of those who are highly motivated than those who are relatively unmotivated”* (Vroom, 1964, p. 203). Par conséquent, les deux aspects de la capacité d'absorption, la capacité (*ability*) et la motivation des employés, doivent être élevés pour faciliter les transferts.

### **III.REMISE EN QUESTION DE L'ANALYSE EMPIRIQUE DU TRANSFERT INTRA-ORGANISATIONNEL**

La littérature sur les transferts de pratiques intra-organisationnels ne reflète pas toute la complexité de ce processus. Les uns se sont concentrés sur les déterminants nationaux et organisationnels, les autres sur des facteurs individuels. Cette dichotomie analytique limite notre compréhension du transfert intra-organisationnel et restreint l'agenda de recherche dans ce domaine.

Dépasser cette dichotomie implique la prise en compte, dans une même analyse, des niveaux institutionnels, organisationnels et individuels. Le transfert de pratiques étant un processus multi-niveaux, il nécessite un cadre d'analyse intégrateur. L'objet de cette section est de poser les arguments en faveur d'une conception intégrative du transfert intra-organisationnel.

La littérature sur les transferts de connaissances et de pratiques présente un certain nombre de lacunes qui doivent être comblées. Dans un premier temps, nous analyserons les limites d'ordre théorique de la littérature sur les transferts, avant de nous concentrer, dans un deuxième temps, sur les limites méthodologiques des études empiriques ; enfin, dans un

troisième temps, nous revenons plus précisément sur la limite qui nous paraît la plus importante : la répartition de ces travaux entre les analyses 'macro' et les analyses 'micro'.

### III.1. Les limites théoriques

La littérature sur les transferts comporte trois limites théoriques principales :

- Premièrement, cette littérature a largement négligé l'étude des transferts de pratiques, privilégiant les transferts de technologies ou de connaissances ;
- Deuxièmement, privilégiant une conception rationaliste, elle a davantage cherché à identifier les déterminants du transfert qu'à étudier ce phénomène en tant que processus ; la conception rationaliste ayant préféré éluder les questions d'appropriation et d'apprentissage qui sont pourtant intrinsèquement liées au processus de transfert.
- Troisièmement, les aspects sociopolitiques du transfert, et sa dimension sociale en général, ont suscité un intérêt limité alors qu'ils représentent l'un des principaux facteurs d'échec des transferts intra-organisationnels.

*La littérature sur les transferts s'est concentrée sur certains types d'expertise* : la technologie, le marketing, les ressources humaines et la R&D, comme l'a indiqué Simonin (1999b) : « *studies of knowledge transfer turn almost exclusively to technology transfer when empirical investigation is in order* » (Simonin, 1999 : 596). Certaines composantes de la connaissance organisationnelle telles que les pratiques, ont été largement négligées (Minbaeva, 2007). L'étude des pratiques suppose la prise en compte de variables micro alors que les recherches sur les transferts ont largement négligé ce niveau d'analyse. En effet, notre revue de la littérature compte davantage de recherches au niveau macro (organisationnel et national) qu'au niveau micro (individuel). Or, depuis quelques années les analyses micro connaissent un regain d'intérêt en management stratégique (voir le numéro spécial du *Journal of Management Studies* de janvier 2003 et le numéro spécial de la *Revue Française de Gestion* de mai 2007). Les principales écoles théoriques (le *Ressource-Based View* et la théorie institutionnelle) qui ont traditionnellement privilégié le niveau macro d'analyse sont arrivées à la même conclusion : « *the need to put the micro into the macro in order both to uncover plausible linkage to performance and to offer tangible guides to managerial action.* » (Johnson et al., 2003).

*L'étude du transfert en tant que processus a été négligée.* La littérature sur les transferts se caractérise par une prédominance des études quantitatives qui cherchent à déterminer les

antécédents du succès du transfert, ces chercheurs ayant, pour la plupart, adopté une conception rationaliste du transfert. Dans une conception idéaliste de la connaissance, la production de connaissances est un effort désintéressé et individuel, la connaissance est stockée dans différents types de structures mentales et le processus d'apprentissage est défini en termes de transmission, de circulation et d'appropriation de l'information et de la connaissance. Dans cette conception, la connaissance est comparée à une substance qui peut être « envoyée », « reçue », « véhiculée », « transférée », « convertie » et « stockée ». Cette connaissance, qu'elle soit tacite ou explicite, est « en dehors », stockée dans une forme quelconque de mémoire.

Le transfert de connaissances est alors défini comme le processus par lequel l'expérience d'une unité est affectée par celle d'une autre identifiée (Argote et al., 1990 ; Szulanski, 1996 ; Hansen, 1999 ; Gruenfeld et al., 2000). Ce cadre de réflexion a donné naissance à une conceptualisation mécanique et pragmatique du transfert, ayant pour objectif de l'optimiser. C'est pourquoi, tant de recherches se sont attachées à déterminer les conditions favorables/défavorables au transfert. Ainsi, le transfert est non seulement pragmatique, mais aussi déterminé, planifié, commandé par la direction pour atteindre un objectif préétabli.

La création de sens autour des pratiques transférées et l'apprentissage, sont des problématiques éludées astucieusement par la conception rationaliste. L'hypothèse d'universalité de la connaissance permet de résoudre ces questions sans les approfondir. Cette hypothèse suggère que la connaissance a la même signification quel que soit le contexte. Les individus disposent de capacités cognitives identiques leur permettant d'appréhender le monde de façon similaire. La connaissance transférée aura donc la même signification pour la source que pour le récepteur du transfert. L'ensemble des individus impliqués dans le transfert vont conférer à la connaissance transférée une signification identique. Bechky (2003) considère que la métaphore du transfert dans sa conception rationaliste repose sur une théorie référentielle du sens : les expressions écrites ou verbales de la connaissance, telles que les procédures opératoires standards, ont une signification unique. En d'autres termes, la connaissance transférée est censée avoir la même signification à la fois pour la source et pour le récepteur.

Cependant, les sémioticiens (Eco, 1976 ; Bechky, 2003) ont démontré qu'un même signifiant peut être interprété d'une multitude de façons différentes : « *a particular expression of knowledge could potentially signify multiple contents.* » (Bechky, 2003 : 313). Si le récepteur accorde une signification différente à la connaissance transférée de celle de la

source, le contenu du transfert peut être facilement remis en question. Le contexte exerce également une influence non négligeable puisqu'il affecte la signification du langage. Un mot peut donc être polysémique de manière intrinsèque, mais il peut aussi avoir un sens selon la situation de communication (contexte, communauté d'appartenance des individus). Lorsqu'un individu discute avec un autre membre de sa « communauté d'élocution », il est conscient qu'il partage un mode de compréhension commun qui influence sa façon de s'exprimer (Garfinkel, 1967). Ces modes de compréhension varient en fonction de la communauté et impliquent que la connaissance d'une communauté soit intelligible pour une autre.

La connaissance est spécifique à une communauté parce qu'elle est le résultat d'une activité située, elle s'élabore à l'intérieur d'un contexte social particulier. Comme l'a souligné Lave (1988: 175): "*knowledge is not primarily a factual commodity... it takes on the character of a process of knowing*". La connaissance est liée aux activités des individus. Vu de l'extérieur, ces activités apparaissent comme un ensemble homogène, mais, dans la pratique, il s'agit d'une multitude d'activités différentes. La recherche sur la cognition située illustre la manière dont la pratique de l'arithmétique s'élabore dans les activités quotidiennes des individus : les enfants brésiliens résolvent les problèmes mathématiques beaucoup plus facilement au marché qu'en classe assis à leur table, et les épiciers également sont plus performants en mathématiques quand ils sont au marché (Lave, 1988). Ces études montrent que la connaissance prend un caractère totalement différent en fonction du contexte social dans lequel elle se construit.

La connaissance organisationnelle est également construite et située. Des significations différentes émergent des organisations en provenance de sources variées telles que les sous-cultures, les métiers, les fonctions, et les réseaux (Weick, 1979). A cause de la spécialisation et la division du travail, les membres des différents corps de métiers ne partagent pas les mêmes expériences. Les chercheurs qui ont étudié ces communautés considèrent que les individus interprètent les événements organisationnels à partir du contexte de leurs activités professionnelles et en fonction des cultures spécifiques de chaque métier, chacun apporte des perspectives différentes lors des efforts de collaboration.

Les communautés d'activités ne sont qu'un exemple de milieu social où la connaissance organisationnelle se situe. Étant donné que la création et la mise en œuvre de la connaissance sont des processus complexes impliquant les membres de communautés diverses, il est essentiel de comprendre comment les interprétations de chacune des communautés de pratique se communiquent à travers les différents groupes.

*Les aspects sociopolitiques du processus de transfert ont également été négligés.* La conception rationaliste du transfert sous-estime l'impact des dynamiques relationnelles, notamment la répartition du pouvoir entre les individus impliqués dans le processus de transfert. Rarement prises en compte, la structure des rôles et la distribution du pouvoir au sein de l'organisation sont souvent à l'origine de l'inertie des connaissances dans certaines organisations (Kogut et Zander, 1992). A cet égard, Kogut et Zander (1995) reconnaissent qu'il ne suffit pas de considérer les organisations comme des communautés sociales qui créent et partagent des connaissances, il faut surtout analyser les motivations et les choix coopératifs des individus qui composent ces organisations. *“It may be that an appeal to the idea of an individual as a reed but a thinking one, is a necessary precondition to developing a pragmatic notion of social knowledge and its accumulation.”* (Kogut et Zander, 1995 : 88). Il serait également utile d'approfondir la notion de « socialité inhérente<sup>2</sup> » caractérisant des individus parfois égoïstes. *“As far removed as it may seem from the concerns of knowledge and organizational capability, the presumptions of people as selfish and sociable, as myopic and pragmatic, form the logical foundations of the views of firms as social communities.”* (Kogut et Zander, 1995 : 88). La dimension sociale du transfert de connaissances est fondamentale, étant donné qu'elle représente une des principales sources d'échec des transferts (Szulanski, 1996). Cependant, elle n'a pas fait l'objet de travaux empiriques très poussés.

### **III.2. Les limites méthodologiques des études empiriques**

La première limite identifiée est relative au fait que la majorité des études empiriques menées sur les transferts intra-organisationnels ne précise pas clairement le niveau d'analyse adopté. Les transferts intra-organisationnels dans le cadre des FMN sont parfois multidimensionnels et peuvent se produire dans différentes directions. Étant donné que les FMN sont des entités complexes et multidimensionnelles, le niveau d'analyse et l'approche choisis pour définir les déterminants des transferts doivent être spécifiés. Gupta et Govindarajan (2000) considèrent que les transferts de pratiques qui se déroulent dans le cadre des FMN peuvent être étudiés à, au moins, trois niveaux d'analyse :

- Nodal, quand l'analyse se concentre sur le comportement d'unités individuelles ;

---

<sup>2</sup> *“Inherent sociality”* (Kogut et Zander, 1995 : 88)

- Dyadique, quand l'analyse se concentre sur le comportement de couples d'unités ;
- Systémique, quand l'analyse se concentre sur le comportement du réseau dans son ensemble.

Gupta et Govindarajan (2000) ont limité leur étude au niveau nodal et se sont concentrés sur le comportement des unités organisationnelles. Face aux lacunes des travaux antérieurs sur cette question, ils considèrent qu'il serait utile de se concentrer d'abord sur le niveau nodal, « *the simplest level feasible* » (Gupta et Govindarajan, 2000 : 491), pour pouvoir ensuite se consacrer aux niveaux dyadique et systémique.

La seconde limite d'ordre méthodologique concerne la fiabilité des mesures utilisées pour appréhender le transfert. La littérature sur les transferts intra-organisationnels se caractérise par son manque de consensus. L'opérationnalisation des déterminants du transfert varie d'une étude à l'autre. Par exemple, la notion de « capacité d'absorption » a été mesurée de nombreuses façons différentes. Szulanski (1996) évalue la capacité d'absorption en fonction de 9 items qui mesurent la capacité de valorisation, d'assimilation et d'application de la nouvelle connaissance. Parmi ces 9 items, on trouve : l'existence d'un langage commun parmi les récepteurs, d'une vision, ainsi que le partage de l'information, la division des rôles et des responsabilités, la capacité de résolution des problèmes, enfin, la présence de compétences et de capacités d'assimilation. Gupta et Govindarajan (2000) considèrent que la capacité d'absorption se mesure au niveau organisationnel. Elle dépend de la familiarité de l'organisation avec la connaissance transférée d'une part, et du degré d'homophilie inter-unité, d'autre part <sup>3</sup> [Il s'agit du degré de similitude, entre deux individus ou plus, en interaction, en fonction de différents attributs tels que les croyances, la formation ou le statut social]. En se basant sur cette définition de la capacité d'absorption, Gupta et Govindarajan (2000) ont opérationnalisé ce construit en fonction de deux variables : le mode de pénétration qui mesure le degré de familiarité entre la filiale et le stock de connaissances de la firme, et la proportion de locaux par rapport aux expatriés dans la composition de l'équipe de direction de la filiale qui mesure le degré d'homophilie inter-unité parmi les directeurs de filiale. Cet exemple illustre le manque de consensus quant à l'opérationnalisation des déterminants du transfert.

---

<sup>3</sup> « *Inter-unit homophily* », Gupta et Govindarajan, 2000 : 480.

La troisième limite concerne la validité des données. En effet, la plupart des données collectées au sujet des transferts de connaissance, l'a été auprès d'un unique répondant par organisation. Par exemple, Minbaeva et Michailova (2004) signalent la validité limitée de leur étude en ces termes: « *the validity of the current data on employees' ability and willingness was limited due to the use of only one respondent per subsidiary, a weakness in most international research.* » (Minbaeva et Michailova, 2004 : 676). Cette limite caractérise un bon nombre de recherches sur les transferts. Dans la majorité des cas, le répondant est un membre du conseil d'administration de la FMN qui travaille au siège (Minbaeva, 2007). Ce qui signifie que la plupart du temps, ces analyses sont fondées sur le point de vue de la source du transfert au détriment de celui du récepteur. Il s'agit d'un des biais méthodologiques les plus communs des études sur les transferts intra-organisationnels.

Enfin, pour la quatrième, la littérature a identifié plus de 90 déterminants du transfert de connaissances (Minbaeva, 2007). Cependant, seulement trois recherches empiriques ont testé simultanément l'ensemble de ces déterminants, la grande majorité ne s'intéressant qu'à un déterminant à la fois. Il s'agit des travaux de Szulanski (1996), de Gupta et Govindarajan (2000) et de Minbaeva (2007). Szulanski (1996) propose une taxonomie compréhensive des barrières du transfert intra-organisationnel. Il étudie les caractéristiques de la connaissance transférée, les caractéristiques du récepteur, celles de la source du transfert, ainsi que les caractéristiques du contexte. Gupta et Govindarajan (2000) considèrent que le transfert de connaissances dépend de la valeur du stock de connaissances de la source, de sa motivation, de la richesse du canal de transmission, et de la capacité d'absorption de l'unité réceptrice. Minbaeva (2007) a testé les effets joints de quatre déterminants du transfert dans un modèle éclectique : les caractéristiques de la connaissance transférée, les caractéristiques du récepteur, celles de la source du transfert, ainsi que celles de la relation entre source et récepteur. Malgré l'effort consenti par ces chercheurs pour étudier différents déterminants du transfert de manière simultanée, ces analyses restent partielles car elles privilégient le niveau macro d'analyse au détriment du niveau micro. Friedland et Alford (1991) considèrent qu'une théorie sociale pertinente doit être valable pour les trois niveaux d'analyse : individuel, organisationnel et sociétal. Ces trois niveaux d'analyse sont reliés puisque les dynamiques individuelles, organisationnelles et institutionnelles sont interdépendantes. Les organisations et les institutions déterminent progressivement des niveaux de contraintes de plus en plus

élevés et des opportunités qui encadrent les comportements individuels (Friedland et Alford, 1991).

La littérature empirique sur les transferts intra-organisationnels reconnaît le transfert comme un processus multidimensionnel, mais ne propose pas de cadre intégrateur permettant de l'étudier.

### **III.3. Les limites relatives aux analyses exclusivement micro ou macro**

Parmi les différentes limites méthodologiques des études empiriques sur les transferts, nous considérons que la principale, est la répartition de ces travaux entre les niveaux micro et macro d'analyse. Il convient donc de s'attarder sur les risques relatifs aux modèles exclusivement micro et macro. Ce type d'approche peut être affecté par trois biais fondamentaux :

- La sur-généralisation, qui suppose des isomorphismes et des parallèles entre des concepts apparemment identiques quel que soit le niveau d'analyse ;
- La sous-estimation des effets inter-niveaux, les études sur les individus sous-estiment les effets des groupes et des organisations sur le comportement des individus, alors que les études sur les cadres organisationnels sous-estiment les effets des individus sur leur environnement.
- La réification des structures organisationnelles.

#### **❖ La sur-généralisation**

Individus et organisations ont certaines activités communes. Chacun prend des décisions, apprend, fixe des objectifs, met en œuvre et subit des changements. Les groupes, les sous-unités, les départements et les divisions font de même. Cependant, on ne sait pas vraiment si les organisations et les individus prennent des décisions, apprennent, fixent des objectifs, mettent en œuvre et changent de la même façon. La question est de savoir si ces construits - la prise de décision, l'apprentissage, la fixation des objectifs, la mise en œuvre et le changement - sont isomorphes. Le terme isomorphe désigne des construits qui ont des structures sous-jacentes identiques quel que soit le niveau d'analyse considéré. Pour tester l'isomorphisme, il convient de modéliser les facteurs qui sont à l'origine de chaque construit. Par exemple, si la fixation des objectifs au niveau individuel est une fonction du succès et un facteur de la réalisation des objectifs, il faudrait prouver que les mêmes processus se produisent au niveau

des groupes et des organisations pour généraliser les résultats d'un niveau à un autre. Le succès relatif de la fixation des objectifs individuels comme outil de motivation et la frustration à grande échelle souvent ressentie suite à la fixation d'objectifs organisationnels (ex. l'expérience du « management par objectifs ») suggèrent que la fixation des objectifs a des significations différentes en fonction des niveaux d'analyse.

La conception rationaliste du transfert s'appuie sur les modèles développés par la théorie de la communication (e.g. Gupta et Govindarajan, 2000). Krone, Jablin et Putman (1987), qui ont réalisé une revue de la littérature des théories de la communication, rappellent que ces modèles conceptualisent le processus de communication entre deux individus. A l'instar de Gupta et Govindarajan (2000), de nombreux chercheurs sur les transferts intra-organisationnels ont appliqué le processus de communication individuelle aux organisations. Ces chercheurs supposent que le transfert de connaissances organisationnelle a les mêmes composantes que le processus de communication individuelle : un message, une source, un récepteur, un canal de transmission. En outre, le test du modèle de Gupta et Govindarajan (2000) n'a pas confirmé l'influence de la motivation à partager la connaissance avec les autres unités sur les flux de connaissances. La non-confirmation de cette hypothèse relève sans doute de leur opérationnalisation du concept de motivation organisationnelle. Encore une fois, ces chercheurs ont supposé un isomorphisme entre la motivation de la filiale et celle du directeur de filiale. Ils ont estimé que les incitations (bonus, récompenses) attribuées aux directeurs de filiales pour les encourager à partager leurs connaissances au sein du réseau vont non seulement déterminer leur motivation à partager mais également celle de la filiale.

#### ❖ **La sous-estimation des effets inter-niveaux**

Les chercheurs qui se limitent à l'étude d'un unique niveau d'analyse sont contraints de surestimer les effets locaux, et de sous-estimer les effets inter-niveaux. Se concentrer sur les facteurs individuels pour étudier le comportement d'un individu, ou sur les caractéristiques organisationnelles pour étudier les processus organisationnels, repose sur une vérité contemporaine : les organisations et leurs membres sont parfaitement indépendants. Peters (1991) considère que les tendances industrielles vont vers une compétition accrue et que la relation extensive concepteur / producteur / consommateur se résume à « une déclaration d'indépendance ». Cette tendance s'observe également chez les chercheurs en management (Rousseau et House, 1994). Les chercheurs ont tendance à considérer que, dans les organisations hiérarchisées, ce qui se produit à un niveau est totalement indépendant de ce qui

se passe aux autres niveaux. Simon (1973) considérait que les organisations pouvaient se décomposer en plusieurs parties, c'est-à-dire que les processus et les niveaux étaient très segmentés. Cela signifiait que les chercheurs pouvaient étudier un niveau ou bien un département sans tenir compte des autres.

L'image de la hiérarchie construite de composantes autonomes ignore deux questions comportementales.

Premièrement, que les individus ont une prise sur la construction de l'organisation dont ils sont membres. Les unités ne sont pas facilement dissociables de leurs membres. Les individus façonnent leurs activités, leurs groupes, leurs départements, leurs réseaux et leur organisation. Les préférences individuelles peuvent devenir des normes organisationnelles. C'est pour cette raison que les organisations qui souhaitent changer de normes, favorisent l'introduction de nouveaux membres avec des croyances différentes (Schneider, 1987). Les processus des niveaux inférieurs se diffusent aux autres niveaux de la hiérarchie grâce à des mécanismes tels que la construction sociale, les cadres d'interaction continue, et les valeurs partagées.

Deuxièmement, que dans les organisations complexes, les individus font partie d'unités plus grandes, et que les organisations sont les composantes de systèmes plus grands. Rousseau et House (1994) considèrent que les configurations influencent les individus. La personnalité affecte le comportement des individus dans les contextes ambigus (ex : les crises), mais les facteurs situationnels sont des déterminants puissants du comportement dans la majorité des contextes. A une certaine époque, l'autonomie des unités était considérée comme une source de flexibilité (Weick, 1976) ; aujourd'hui, elle apparaît plus comme une faiblesse ou un manque d'efficacité. L'indépendance des composantes était adaptée à une époque où la concurrence était faible et le cycle de vie des produits long. La débureaucratization des organisations contemporaines a sonné le glas des couches managériales et la fin des creux. Par conséquent, les effets inter-niveaux sont bien plus importants dans les organisations contemporaines que dans les organisations traditionnelles, plus bureaucratiques.

Les effets inter-niveaux ne sont pas tous liés à la hiérarchie. Certains sont interactifs, impliquant des effets mutuels et simultanés à différents niveaux. Les effets interactifs sont particulièrement présents dans les études sur l'engagement organisationnel. L'engagement organisationnel étant lié non seulement aux caractéristiques individuelles mais également à la qualité de la relation entre les individus et l'organisation, ainsi qu'au soutien de l'organisation à ses membres. L'engagement est un comportement qui dépend de facteurs individuels mais aussi contextuels, et nécessite, par conséquent, d'être analysé à différents niveaux.

Compte tenu des effets inter-niveaux, qu'ils soient hiérarchiques ou interactifs, il paraît difficile d'étudier les comportements d'organisations complexes en tenant compte d'un unique niveau d'analyse. Les études traditionnelles qui se focalisent sur un seul niveau d'analyse sont certainement plus faciles à mener mais bien moins adaptées à l'analyse des organisations contemporaines que les études multi-niveaux.

### ❖ La réification des structures organisationnelles

Les véritables entités clés du comportement organisationnel ne sont peut-être pas les traditionnelles unités, individu/groupe/organisation, que nous décrivons en général. Ces traditionnelles unités d'analyse sont peut-être des structures réifiées, c'est-à-dire des entités présumées créées dans le but de favoriser un certain style de recherche. Les travaux sur les organisations en réseau et l'externalisation soulignent le caractère arbitraire de nos notions d'organisation. L'émergence des « *organisations fantômes* » qui externalisent non seulement les fonctions techniques mais également les fonctions administratives, suggère que les individus, groupes et organisations peuvent être moins pertinents pour étudier certaines organisations, que ne le sont les routines et les activités mises en œuvre pour accomplir les tâches. Comment peut-on étudier la performance, le changement, et la prise de décision dans une organisation qui n'a pas d'employés ?

La recherche sur les organisations traverse une transition d'ampleur. Selon Rousseau et House (1994), une des dimensions de cette transformation est relative au changement d'unités d'analyse. Dans une revue de la littérature académique publiée entre 1987 et 1993, House et al. (1995) soulignent que le domaine qui connaît la croissance la plus rapide est celui des analyses méso centrées sur les réseaux, les routines ou les relations. Ils constatent une forte tendance à l'utilisation d'unités d'analyse plus larges que les unités d'analyse traditionnelles (individus/groupes/organisations).

Deux tendances émergentes sont à l'origine de cette remise en question des hiérarchies et des niveaux comme unités d'analyse appropriées pour étudier les organisations. La première est une critique du positivisme qui prend des formes variées (e.g. le postmodernisme et le socio-constructionisme) telles que les approches féministes du comportement organisationnel. La seconde est l'évolution contemporaine des organisations vers des formes en réseau, qui ne ressemblent pas à la bureaucratie hiérarchique de l'organisation traditionnelle occidentale.

McGrath, Kelly et Rhodes (1995) opposent ce qu'ils nomment la critique féministe de la recherche en management, aux approches positivistes dominantes. Ils pensent que la

recherche traditionnelle en management traite les sujets hors de leur contexte (e.g. Étudier les groupes de travail sans se préoccuper de la nature du travail qu'ils réalisent ; étudier les valeurs des membres d'une organisation sans tenir compte de l'organisation à laquelle ces individus appartiennent) et considère le monde comme une réalité concrète et unifiée, assujettie à des lois universelles.

Bien au contraire, les organisations, comme de nombreuses autres créations sociales, peuvent refléter des réalités multiples en fonction du point de liaison entre le sujet et l'observateur. Au lieu de décontextualiser le sujet, l'approche féministe s'intéresse aux relations qu'il noue. Par conséquent, chaque comportement est potentiellement fonction non seulement de la personne mais également du cadre d'interaction de cette personne. Au lieu de considérer qu'une personne est introvertie ou extravertie, l'observateur peut découvrir que cette personne est introvertie au travail et avec les étrangers mais extravertie avec ses amis et sa famille. Cette perception qui considère que l'individu et son environnement sont interdépendants, s'inspire des conceptions non-occidentales de la personnalité (Markus et Kitayama, 1991). Cette approche souligne la myopie culturelle qui affecte non seulement la recherche en management mais également la théorie de la personnalité et de la cognition sociale. Une des relations les plus importantes mises en évidence par la perspective féministe est celle qui existe entre le scientifique et le sujet. Cette perspective considère que les valeurs du chercheur influencent le choix des questions de recherche, l'utilisation de données clés, considérées comme plus objectives que les propres rapports des employés. Toutes les recherches sont des processus d'interprétation et les observations totalement objectives n'existent pas. Choisir d'étudier la hiérarchie ou bien les managers est un choix porteur de valeurs, indépendamment des instruments de validité de la recherche et de la méthodologie employés. Voir l'organisation autrement que hiérarchisée, c'est adopter une conception de l'organisation comme réseau, ou comme construction sociale, ouvrant ainsi la voie à des modèles organisationnels alternatifs, ni micro, ni macro.

### **Conclusion : La nécessité d'un cadre d'analyse intégrateur**

La recherche sur les organisations se répartit entre des analyses au niveau micro et des analyses au niveau macro. Il en va de même de la recherche en management international sur les transferts de connaissances. Cependant, ni les analyses au niveau micro ni celles au niveau macro ne parviennent à traduire toute la complexité du processus de transfert intra-organisationnel. Ce phénomène nécessite un cadre d'analyse intégrateur qui tient compte des

variables micro et macro simultanément. D'ailleurs, certains chercheurs (House et al., 1995 ; Rousseau et House, 1994) considèrent que les processus micro et macro doivent être additionnés et non faire l'objet d'analyses séparées, pour comprendre à la fois les comportements au sein des organisations ainsi que le comportement des organisations. Comme le soulignent House et al. (1995: 73): *“The distinguishing feature of organizational phenomena is that processes at several levels of analysis are in some way linked”*.

Une recherche ou une théorie méso a pour objectif de faire une synthèse des processus micro et macro organisationnels. Synthétiser consiste à coordonner des éléments disparates pour donner naissance à une nouvelle entité distincte de ses composantes. House et al. (1995) considèrent que les phénomènes organisationnels se produisent naturellement à plusieurs niveaux : au niveau de l'individu, de la dyade, des groupes informels, des subdivisions organisationnelles (les unités, les départements ou les divisions), des organisations et des groupes d'organisations. La plupart des concepts étudiés par les chercheurs en management, comme le statut, le leadership, ou les réseaux, doivent donc être analysés, pour être compris, à différents niveaux d'analyse.

De nombreux arguments imposent le paradigme méso dans la compréhension du comportement organisationnel :

- Premièrement, comme nous l'avons déjà souligné, certains phénomènes sont spécifiques aux organisations et sont donc influencés à la fois par des variables micro et des variables macro.
- Deuxièmement, le paradigme méso permet de résoudre le problème de spécification de modèles. Si les variables relatives à une théorie sont corrélées avec d'autres variables qui ne sont pas prises en compte dans ladite théorie, les modèles qui en sont issus seront nécessairement mal spécifiés et les estimations seront biaisées (Singh, 1991). Par conséquent, les théories construites à partir d'un unique niveau d'analyse, ne tenant pas compte des variables corrélées, apparaissant à des niveaux d'analyse différents, seront incomplètes et vont conduire à des estimations biaisées (Singh, 1991).
- Troisièmement, de nombreux phénomènes se produisent à plusieurs niveaux d'analyse.
- Quatrièmement, il existe également de nombreux phénomènes identiques qui varient en fonction du niveau d'analyse. En effet, un même phénomène peut se

manifester différemment en fonction du niveau d'analyse choisi pour l'étudier : les causes et les conséquences d'un même phénomène seront différentes selon le niveau d'analyse. Il faut d'abord saisir les dynamiques qui sous-tendent ces disparités, pour comprendre les comportements organisationnels (House et al., 1995).

- Cinquièmement, construire des problématiques à partir d'une perspective méso, permet de conduire des investigations plus intégratives.

- Sixièmement, le cadre méso permet de codifier des résultats empiriques, facilitant ainsi l'identification des aspects non traités, et favorisant l'accumulation des connaissances.

- Enfin septièmement, les phénomènes organisationnels méso, sont qualitativement différents des phénomènes exclusivement micro ou macro. Les recherches méso s'intéressent aux relations entre d'une part, les contextes organisationnels et d'autre part, le comportement des composants (individus, dyades, groupes, organisations, et groupes d'organisations), en évaluant la façon dont ces relations agissent sur les résultats. De nombreux scientifiques reconnaissent que les composants et le contexte interagissent pour donner naissance à des entités nouvelles.

La littérature empirique sur les transferts intra-organisationnels a permis d'identifier les déterminants du transfert au niveau institutionnel, organisationnel et individuel. Toutefois, il est indispensable d'adopter un cadre d'analyse intégrateur, reliant le niveau micro au niveau macro, afin d'appréhender un phénomène aussi complexe que le transfert intra-organisationnel. Le paradigme méso offre un cadre d'analyse permettant de prendre en compte à la fois des variables micro et des variables macro simultanément. Une telle approche permettra, d'aboutir à un modèle mieux spécifié, de mener une enquête plus intégrée, enfin, de mieux comprendre le phénomène étudié.

## Références

- ABDULLAH, S. et KEENOY, T. (1995) "Japanese management practices in the Malaysian electronics industry", *Journal of Management Studies*, 32, 747-765.
- ACKROYD, S. et al. (1988) "The japanisation of British industry", *Industrial Relations Journal*, 19, 11-23.
- ADLER, P. S. (1990) "Shared learning", *Management Science*, 36(8), 938-957.
- ADLER, P.S. (1999) "Hybridization: Human resource management at two Toyota transplants" dans Liker, J. K., Fruin, W. M. et Adler, P. S. *Remade in America: Transplanting and Transforming Japanese Management Systems*, 75-116, New York: Oxford University Press.
- ADLER, P. S., et COLE, R. E. (1993) "Designed for Learning: A Tale of Two Auto Plants", *Sloan Management Review*, Spring, 85-94.
- ADLER, P. S., GOLDOFTAS, B., et LEVINE, D. I. (1998) "Stability and change at NUMMI", dans CHARRON, R., JÜRGENS, E., TOLLIDAY, U., BOYER, S. *Between imitation and innovation. The transfer and hybridization of productive models in the international automobile industry*, 128-160. Oxford: Oxford University Press.
- ALMEIDA, P., et PHENE, A. (2004) "Subsidiaries and knowledge creation: The influence of the MNC and host country on innovation", *Strategic Management Journal*, 25, 847-864.
- ARGOTE, L., BECKMAN, L. et DARR, E. (1990) "The persistence and transfer of learning in industrial settings", *Management Science*, 36, 140-154.
- BARTLETT, C., et Ghoshal, S. (1988) "Organizing for worldwilde effectiveness: The transnational solution", *California Management Review* 31(1), 54-74.
- BARTLETT, C., et GHOSHAL, S. (1992) "What is a global manager ?", *Harvard Business Review*, 7(5), 124-132.
- BECHKY, B. A. (2003) "Sharing meaning across occupational communities: The transformation of understanding on a production floor", *Organization Science*, 14, 312-330.
- BERGER, P., et LUCKMANN, T. (1967) *The social construction of reality*. NJ: Doubleday: Garden City.
- BJÖRKMAN, I. et al. (2004) "Managing knowledge transfer in MNCs: The impact of headquarters control mechanisms", *Journal of International Business Studies*, 35, 443-455.
- BLACK, J., et GREGERSEN, H. (1992) "Serving two masters: Managing the dual allegiance of expatriate employees", *Sloan Management Review*, 33(4), 61-71.
- BOYACIGILLER, N., et ADLER, N. (1997) "Insiders and outsiders: Bridging the worlds of organizational behavior and international management" dans TOYNE, B. et NIGH, D. *International business: An emerging vision*, 396-416, Columbia: University of South Carolina.
- BROWN, J. S., et DUGUID, P. (1991) "Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning and innovation", *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- BUCKLEY, P. (1985) "New forms of international industrial cooperations" dans P. J. BUCKLEY et M. CASSON *The Theory of the Multinational Enterprise*, 39-59, London: Macmillan.

- CABRERA, E. (2003) "Socio-psychological aspects of knowledge sharing in organizations", *7th Conference on International Human Resource Management*, Ireland: University of Limerick.
- CHEN, E.K.Y. (1996) "Transnational corporations and technology transfer to developing countries" dans DUNNING, J. H. et SAUVANT, K. P. *Transnational Corporations and World Development*, 181-214, London: International Thomson Business Press.
- CHEW, W. B., LEONARD-BARTON, et BOHN, E. (1991) "Beating Murphy's law", *Sloan Management review*, 32(3), 5-16.
- CLARK, E., et GEPPERT, M. (2006) "Socio-political processes in international management in post-socialist contexts: Knowledge, learning and transnational institution building", *Journal of International Management*, 12, 340–357.
- COHEN, M.W., et LEVINTHAL, D.A. (1990) "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- CZARNIAWSKA, B., et JOERGES, B. (1996) "Travels of ideas", In B. Czarniawska and Sevón G. *Translating organizational change*, 13-48. Berlin: Walter de Gruyter.
- DEDOUSSIS, V. (1995) "Simply a question of cultural barriers? The search for new perspectives in the transfer of Japanese management practices", *Journal of Management Studies*, 32, 731-745.
- DICKENS, P., et SAVAGE, M. (1988) "The Japanisation of British industry? Instances from a high growth area", *Industrial Relations Journal*, 19, 60-68.
- DIMAGGIO, P. J., et POWELL, W. (1991) "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48,147–60.
- DÖRRENBÄCHER, C. (2004) "Fleeing or exporting the German Model? The Internationalisation of German Multinationals in the 1990s", *Competition & Change*, 8, 443-456.
- DOZ, Y.L., et PRAHALAD, C.K. (1991) "Managing DMNCs: A search for a new paradigm", *Strategic Management Journal*, 12 Special Issue: Global Strategy, 145-164.
- ECO, U. (1976) *A Theory of semiotics*. Bloomington: University of Indiana Press.
- FLORIDA, R., et KENNEY. M. (1991) "Organisation vs. culture: Japanese automotive transplants in the US", *Industrial Relations Journal*, 22, 181-196.
- FLORIDA, R., et KENNEY, M. (1991) "Transplanted organizations: The transfer of Japanese industrial organization to the U.S.", *American Sociological Review*, 56, 381-398.
- FOSS, N. J., et PEDERSEN, T. (2002) "Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary knowledge and organisational context", *Journal of International Management*, 8, 49-67.
- FRIEDLAND, R., et ALFORD, R. R. (1991) "Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions", dans POWELL, W. et DIMAGGIO, P. J. *The new institutionalism in organizational analysis*, 223-263, Chicago: University of Chicago Press.
- GARFINKEL, H. (1967) *Studies in ethnomethodology*. New York: Prentice-Hall.
- GERGEN, K. J. (1991) *The saturated self: Dilemmas of identity in contemporary life*. New York: Basic Books.
- GHERARDI, S. (1995) "Organisational learning", dans M. Warner *International Encyclopedia of Business and Management*, 3934-3942, London: Routledge.

- GHERARDI, S., et NICOLINI, D. (2000) "To transfer is to transform: The circulation of safety knowledge", *Organization*, 7(2), 329-348.
- GLASER, E. M., ABELSON, H. H., et GARRISON, K. N. (1983) *Putting Knowledge to Use*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- GORDON, M., et LADD, R. (1990) "Dual allegiance: Renewal, reconsideration, and recantation", *Personal Psychology*, 43(1), 37-69.
- GRUENFELD, D. H., MARTORANA, P. V., et FAN, E. T. (2000) "What do groups learn from their worldliest members? Direct and indirect influence in dynamic teams", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, 60-74.
- GUPTA, A. K., et GOVINDARAJAN, V. (2000) "Knowledge flows within multinational corporations", *Strategic Management Journal*, 21, 473-496.
- HAKANSON, L., et NOBEL, R. (2000) "Technology characteristics and reverse technology transfer", *Management International Review*, 40, 29-47.
- HANSEN, M. T. (1999) "The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits", *Administrative Science Quarterly*, 82-111.
- HANSEN, M. T. (2002) "Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies", *Organization Science*, 3, 232-248.
- HOUSE, R., ROUSSEAU, D., et THOMAS-HUNT, M. (1995) "The meso paradigm: A framework for the integration of micro and macro organizational behavior", dans CUMMINGS, L. L. et STAW, B. M. *Research in Organizational Behavior*, 71-114, Greenwich, CT: JAI P.
- HUSTED, K., et MICHAILOVA, S. (2002) "Organizational dynamics", *Diagnosing and Fighting Knowledge Sharing Hostility*, 31(1), 60-73.
- JOHNSON, G., MELIN, L. et WHITTINGTON, R. (2003) "Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view", *Journal of Management Studies*, 40(1), 4-22.
- KAPLINSKI, R. (1993) "The role of TNCs in the transfer of organizational Technologies to LDCs", dans MURSHED, K. S. *Trade, Transfers and Development: Problems and Prospects for the 21st Century*, 50-66, Aldershot: Edward Elgar.
- KENNEY, M., et R. FLORIDA. (1993) *Beyond mass production: The Japanese system and its transfer to the US*. New York: Oxford University Press.
- KENNEY, M., et FLORIDA, R. (1995) "The transfer of Japanese management styles in two US transplant industries: Autos and electronics", *Journal of Management Studies*, 32, 789-802.
- KIM, L. (2001) "Absorptive capacity, co-operation, and knowledge creation: Samsung's leapfrogging in semi-conductors" dans NONAKA, I et NISHIGUCHI, T. *Knowledge emergence social technical and evolutionary dimensions of knowledge creation*, 270-286, Oxford: Oxford University Press.
- KOGUT, B., et ZANDER, U. (1992) "Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology", *Organization Science*, 3, 383-397.
- KOGUT, B., et ZANDER, U. (1995) "Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test", *Organization Science*, 6, 76-92.
- KOTABE, M., et al. (2003) "Gaining from vertical relationships: Knowledge transfer, relationship duration, and supplier performance improvement in the U. S. and Japanese automobile industries", *Strategic Management Journal*, 24, 293-316.
- LANE, P. J., et LUBATKIN, M. (1998) "Relative absorptive capacity and interorganisational learning", *Strategic Management Journal*, 18, 461-477.

- LATOUR, B. (1986) "The Power of association", dans J. Law *Power, action and belief: A new sociology of knowledge?* London: Routledge & Kegan Paul.
- LAVE, J. (1988) *Cognition in practice: Mind, mathematics and culture in everyday life*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- LAVE, J., et WENGER, E. (1991) *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- LAW, J., et CALLON, M. (1992) "The life and death of an aircraft: A network analysis of technical change" dans LAW, J. et BIJKER, W. *Shaping Technology/Building Society: Studies in Sociotechnical Change*, Cambridge, MA: MIT Press.
- LYLES, M., et SALK, J. (1996) "Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical examination in the hungarian context", *Journal of International Business Studies*, 27(5), 877-903.
- MARKUS, H R., et KITAYAMA, S. (1991) "Culture and self: Implications for cognition, emotion, and motivation", *Psychological Review*, 98, 224-253.
- McGRATH, J. E., KELLY, J. R., and RHODES, J. E. (1995) "A feminist perspective on research methodology: Some metatheoretical issues, contrast, and choices" dans Oskamp, S., & Costanzo, M. *Gender issues in social psychology*, Sage Publications.
- MEYER, A., et ROWAN, B. (1977) "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, 83,340-363.
- MICHAILOVA, S, et HUSTED, K. (2003) "Knowledge sharing hostility in Russian firms", *California Management Review*, 45(3), 59-77.
- MINBAEVA, D. B. (2007) "Knowledge transfer in multinational corporations", *Management International Journal*, 47(4), 567-593.
- MINBAEVA, D., et al. (2002) "MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and HRM", *Academy of Management*.
- MINBAEVA, D., et MICHAILOVNA, S. (2004) "Knowledge transfer and expatriation practices in MNCs: The role of disseminative capacity", *Employee Relations*, 26(6), 663-679.
- NORHIA, N., et GHOSHAL, S. (1997) *The differentiated network: Organizing multinational corporations for value creation*. San Francisco, CA: Josey-Bass.
- PETERS, T. J. (1991) "Get innovative or get dead", *California Management Review*: University of California Press.
- POLANYI, M. (1962) *Personal knowledge*. London: Routledge and Kegan Paul.
- POLANYI, M. (1966) *The tacit dimension*. New York: Doubleday.
- REAGANS, R., et MCEVILY, B. (2003) "Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range", *Administrative Science Quarterly*, 48, 240-267.
- REED, R., et FILLIPPI, R. (1990) "Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage", *Academy of Management Review*, 15(1), 88-102.
- ROUSSEAU, D. M., et HOUSE, R. J. (1994) *MESO organizational behavior: Avoiding three fundamental biases*. Vol. 1, dans COOPER, C. L., et ROUSSEAU, D. M. *Trends in organizational behavior*, 13-30, London: Wiley.
- SCHNEIDER, B. (1987) "The people make the place", *Personal Psychology*, 40, 437-453.
- SERRES, M. (1974) *La traduction, Hermes III*. Paris: Les Editions de Minuit.

- SHANNON, C. E., et WEAVER, W. (1949) *The mathematical theory of communication*. Chicago: University of Illinois Press.
- SIMON, H. A. (1973) "The organization complex systems", dans PATTEE, H. H. *Hierarchy theory: The challenge of complex systems*. New York: Braziller.
- SIMONIN, B. L. (1999) "Transfer of marketing know-how in international strategic alliances: Empirical investigation of the role and antecedents of knowledge ambiguity", *Journal of International Business Studies*, 30(3), 463-490.
- SINGH, J. V. (1991) *Presentation to MESO*. Chicago, IL.
- SZULANSKI, G. (1996) "Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm", *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue: Knowledge and the firm), 27- 43.
- TEECE, D. J. (1976) *The multinational corporation and the resource cost of international technology transfer*. Cambridge, MA: Ballinger.
- TEECE, D., RUMELT, R., DOSI, G. et WINTER, S. (1994) "Understanding Corporate coherence: Theory and evidence", *Journal of Economic Behavior Organization*, 23(1), 1-30.
- TEMPEL, A., et WALGENBACH, P. (2003) "Global standardization of organisational forms and management practices? Combining American and European institutionalism", *3rd Conference of the European Academy of Management*. Milan.
- TSAI, W. (2001) "Knowledge transfers in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance", *Academy of Management Review*, 44, 996-1004.
- VROOM, V. (1964) *Work and motivation*. New York: Wiley.
- WEICK, K. E. (1976) "Educational organizations as loosely coupled systems", *Administrative Science Quarterly*, 21, 1-19.
- WEICK, K. E. (1979) *The social psychology of organizing*. Reading Mass. Addison Wesley.
- WINTER, S. G. (1987) "Knowledge and competence as strategic assets", dans Teece, D. J. *The competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal*, 159-184, Cambridge, MA: Ballinger.
- ZAHRA, S. A., et GEORGE, G. (2002) "Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension", *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.