

# Le transfert de connaissances dans le contexte des relations inter-organisationnelles : Revue de littérature

Meryame ELIDRISSI<sup>1</sup>, Anass BAKKOUR<sup>2</sup>

<sup>1</sup>**Meryame EL IDRISI**

Doctorante chercheuse en Sciences de Gestion  
FSJES- Kenitra Université Ibn Tofail, Maroc  
[meryame.elidrissi@uit.ac.ma](mailto:meryame.elidrissi@uit.ac.ma)

<sup>2</sup>**Anass BAKKOUR**

Doctorant chercheur en Sciences de Gestion  
FSJES- Kenitra Université Ibn Tofail, Maroc  
[anass.bakkour@uit.ac.ma](mailto:anass.bakkour@uit.ac.ma)

## Résumé :

*Cet article aborde la question des facteurs affectant le transfert de connaissances entre organisations. Cet article passe en revue la littérature existante afin de fournir un cadre d'analyse des déterminants qui peuvent affecter la performance de l'apprentissage. Nous abordons la question des partenariats en tant que transfert inter-organisationnel et discutons de trois types de déterminants liés aux partenaires, aux relations et aux connaissances associées. L'article propose un modèle théorique qui réunit les déterminants, l'efficacité de l'apprentissage et l'intérêt de l'entreprise partenaire sous la forme de la performance. Les entreprises doivent agir sur ces trois dimensions pour réussir leurs partenariats de transfert de connaissances et tirer pleinement parti de cette dynamique.*

*L'article se termine par la construction d'un modèle théorique qui fera l'objet d'un test empirique ultérieur.*

**Mots clés :** Relation de partenariat, transfert de connaissances inter-organisationnel, apprentissage, performance, connaissances.

## Abstract:

*This article addresses the issue of factors affecting knowledge transfer between organizations. This article reviews the existing literature to provide a framework for analyzing the determinants that can affect learning performance.*

*We address the issue of partnerships as inter-organizational transfer and discuss three types of determinants related to partners, relationships and associated knowledge. The paper proposes a theoretical model that brings together determinants, learning effectiveness and partner firm interest in the form of performance. Companies must act on these three dimensions to succeed in their knowledge transfer partnerships and take full advantage of this dynamic.*

*The article concludes with the construction of a theoretical model that will be the subject of a subsequent empirical test.*

**Keys words:** Partnership relationship, inter-organizational knowledge transfer, learning, performance, Knowledge.

## INTRODUCTION

Le transfert de connaissances est devenu un concept central dans la recherche en gestion stratégique ; En effet, de nombreux auteurs de théorie des ressources ont tendance à considérer le transfert de connaissances comme un facteur clé pour expliquer l'existence des organisations (Kogut, Zander, 1992 ; Conner, Prahalad, 1996). il existe plusieurs études sur les relations interinstitutionnelles qui considèrent le transfert de connaissances comme un enjeu central (Hamel et al., 1989 ; Inkpen, Beamish, 1997 ; Dyer, Singh, 1998 ; Tsang, 1999, Simonin, 2004). L'importance croissante de l'apprentissage organisationnel pour la compétitivité et la performance des entreprises a contribué à l'émergence d'études sur les précurseurs et les effets du transfert de connaissances au sein et entre les organisations, qui est vu comme un changement de comportement, et les connaissances anciennes avec les nouvelles connaissances collaboratives. Que cela offre, une opportunité d'apprentissage.

La littérature organisationnelle montre que des changements positifs dans la façon dont les individus agissent et perçoivent leur environnement interne et externe ont des effets positifs sur la performance (Thompson et Kahnweiler, 2002 ; Egan et al., 2004 ; Kandemir et Hult, 2005). Les organisations essaient d'apprendre à travers de multiples dispositifs, mais peuvent également acquérir de nouvelles connaissances grâce à diverses relations de collaboration (Kale et al., 2000 ; Dyer et Singh, 1998, Hau et Evangelista, 2007). Le développement de nouvelles connaissances nécessite des connaissances et des ressources, telles que l'introduction de la prochaine génération dans l'organisation.

(Crossan et Inkpen, 1995) disent que les alliances sont les moyens de survie des organisations. Ingham (1994) considère les alliances comme un moyen d'accéder aux connaissances les plus tacites d'un partenaire ou de créer de nouvelles connaissances.

L'apprentissage coopératif ne se limite pas à l'acquisition de ressources et de connaissances auprès des partenaires et à la création de connaissances partagées, mais la coopération conduit à des formes d'apprentissage supplémentaires qui affectent le contexte global : la coopération (Ingham, 1994). Elles permettent à l'organisation d'acquérir et de développer différents types de connaissances, des connaissances scientifiques, des savoir-faire techniques, des connaissances en matière de gestion coopérative et des connaissances relatives à une relation spécifique avec un partenaire ou à des ressources telles que des équipements et de nouvelles technologies, et permettent également la création de nouvelles possibilités d'application des connaissances existantes ou la création de connaissances grâce à la complémentarité des connaissances impliquées.

L'apprentissage coopératif ne se limite pas à l'acquisition de ressources et de connaissances auprès de partenaires et à la création de connaissances partagées, mais la coopération conduit à des formes supplémentaires d'apprentissage qui influencent le contexte général : la coopération (Ingham, 1994). Elles permettent à l'organisation d'acquérir et développer différentes connaissances scientifiques, techniques, de gestion coopérative et des connaissances qui sont relatives à une relation spécifique avec un partenaire ou à des ressources, telles que des équipements et de nouvelles technologies, et permettent également la création de nouvelles opportunités pour l'application des connaissances existantes ou la création de connaissances par la complémentarité des connaissances impliquées.

## **1. Déterminants du transfert de connaissances inter-organisationnel**

Dans la littérature, nous avons pu identifier un certain nombre de déterminants qui ont été classés selon des natures différentes. Inkpen (1998) la classe selon l'accessibilité des connaissances et l'efficacité de leur acquisition. Argote et al (2003) proposent un cadre tridimensionnel pour étudier ce transfert. Ce sont les propriétés des unités impliquées dans le transfert, les propriétés de la relation entre ces unités et les propriétés des connaissances transférées. Dans cette section, nous allons résumer les déterminants et proposer une autre façon de classer en trois niveaux, les déterminants liés à la connaissance, les déterminants liés à la connaissance et les déterminants liés à la relation. A la fin, un modèle intégrateur est présenté.

### **1.1. Facteurs liés aux connaissances transférées**

Concernant les déterminants associés au transfert de connaissances, nous pouvons identifier un déterminant de transfert de connaissances entre les organisations.

#### **1.1.1. La distance cognitive entre les partenaires**

Le concept d'écart cognitif a été développé dans la littérature scientifique ces dernières années afin de mieux analyser et modéliser les processus d'échange de connaissances dans le cadre de l'innovation collective, et il est utilisé pour expliquer les différences entre deux individus en termes de connaissances, mais aussi dans leur nature de percevoir et d'interpréter les phénomènes externes dans leur réflexion. Nooteboom (2000, p.73) définit le concept comme suit : les différences dans la fonction cognitive peuvent s'agir d'une différence de domaine, d'étendue ou de cartographie. Plus les gens ont des fonctions ou des modèles mentaux différents, plus l'écart cognitif entre eux s'agrandit.

Toujours intégrer Dans la littérature bidimensionnelle : similarité / compatibilité et complémentarité.

La similarité des bases de connaissances facilite l'acquisition de connaissances auprès des partenaires et le transfert de connaissances entre organisations (Lane et al., 2001 ; Lyles et Salk, 1996).

En termes de complémentarité, un partenaire a des connaissances et des ressources différentes des autres qui, ensemble génèrent un revenu supérieur à la somme des revenus de chaque groupe de ressources utilisées indépendamment. En termes de compatibilité, les connaissances et les ressources d'un partenaire correspondent aux connaissances et aux ressources de leur allié. Cohen et Levinthal s'appuient sur les travaux de la psychologie cognitive pour expliquer le processus par lequel un individu/une organisation extrapole les connaissances à partir desquelles puis les réutilise peut utiliser des externes sources. Nooteboom utilise ces idées pour définir le concept de distance cognitive entre les individus et entre les organisations. , en utilisant souvent le concept de capacité.

Pour Crossan et Inkpen (1995), d'une part, les partenaires potentiels doivent avoir un large éventail de connaissances afin de créer des opportunités d'apprentissage, et d'autre part, une entreprise a le plus grand potentiel pour acquérir et utiliser les connaissances acquises par le partenaire si l'autre partie a les mêmes connaissances, ressources et compétences.

Les caractéristiques des savoirs n'ont pas d'influence directe sur les conséquences du transfert, mais surtout elles influencent les mécanismes nécessaires au transfert (Mazloomi et Jolly, 2013 ; Prévot, 2005 ; Prévot et Spencer, 2006 ; Dyer et Nobeoka, 2000), cette relation n'est pas clairement définie dans la littérature.

En résumé, on peut dire que la littérature n'a pas abordé la question du lien entre la similitude des bases de connaissances et la nouvelle formation de connaissances qui en résulte. En effet, nous proposons que l'interopérabilité des bases de connaissances facilite le transfert des connaissances existantes plutôt que la création de nouvelles connaissances. D'autre part, la complémentarité rend le transfert de connaissances plus complexe, mais permet des synergies entre les connaissances et permet également l'apport de nouvelles connaissances qui ne sont pas disponibles en interne.

## 1.2. Facteurs relationnels

Les déterminants impliqués dans la relation sont nombreux, nous essayons de les regrouper selon les 2 points suivants :

### 1.2.1. Le contexte d'une relation

Le contexte relationnel dépend de la distance organisationnelle, physique et culturelle entre la source et le destinataire. La distance organisationnelle décrit ce qui distingue une organisation de deux autres organisations du même secteur.

Ce concept mesure le degré de cohérence organisationnelle entre l'expéditeur et le destinataire de la connaissance (Cummings et Teng, 2003). D'une part, elle renvoie à l'idée que les entreprises sont hétérogènes et, d'autre part, à l'idée de diversité ; plus la distance organisationnelle est grande, plus grande est la probabilité que la coopération apporte des connaissances, mais plus le transfert de connaissances est difficile. Simonin (1999) soutient que la distance organisationnelle crée des difficultés et des défis supplémentaires dans le processus de transfert de connaissances, car les partenaires de transfert doivent consacrer plus de temps à la communication et à la coopération afin d'établir des processus de transfert de connaissances, un travail interopérable et le développement d'approches communes.

Écart culturel : Tout comme la distance organisationnelle, l'écart culturel est également reconnu par de nombreux chercheurs comme un obstacle au transfert de connaissances entre l'expéditeur et le destinataire (Chen et McQueen, 2010 ; van Wijk, et al., 2008 ; Lucas, 2006 ; Simonin, 1999) Chao, 2009 a défini la culture comme un système de valeurs qui caractérise des groupes de personnes qui ont une langue commune, un espace commun d'interaction et d'échange d'expériences. Bernard Garette et al. (2013) considéraient la culture comme un ensemble d'expériences personnelles essentielles et établissait des connaissances collectives. Les savoirs sont enregistrés et codifiés, assimilés aux seuls détenteurs de codes et associés à des configurations qui organisent et structurent des relations réelles et imaginaires essentielles.

Kogut et Singh (1988) définissent la culture nationale comme le degré de variation des normes culturelles d'un pays à l'autre, qui mesure les différences de culture ethnique entre les groupes majoritaires et minoritaires. (Luo et Shenkar, 2011) définissent la fracture culturelle comme un ensemble de différences dans les croyances ou les valeurs entre deux organisations, deux équipes, ou deux groupes d'individus dans deux pays différents. Park (2011) examine le transfert de connaissances dans les coentreprises internationales et soutient que la distance entre les cultures nationales est un obstacle majeur qui affecte négativement tous les aspects de la coopération, entravant et minimisant le transfert de connaissances entre les entreprises. Park et Ghauri (2011) soulignent que les différences entre les cultures nationales sont un obstacle majeur au transfert de connaissances car elles posent un certain nombre de problèmes, en particulier dans les organisations qui aiment coopérer avec des entreprises étrangères.

Cette collaboration exige que le concept de référence soit opéré par un élément commun et repose sur la capacité commune de la culture à compléter la représentation que chacun se fait et les règles, chaque décision étant fondée sur la connaissance de l'autre. le partage des connaissances réduit la dépendance cognitive qui peut exister dans les groupes où il n'y a pas d'échange.

La diversité culturelle entraîne souvent plus de problèmes de communication, d'échecs de négociation, de perte de temps à résoudre des problèmes et réduit ainsi la possibilité de transfert de connaissances (Park, 2011 ; Fabry et Zeghni, 2003). La culture doit être soutenir et promouvoir l'échange et l'échange de connaissances Lin et al. (2005) postulent que l'homologue n'est pas suffisamment informé, qu'il n'a pas de langue commune et que les malentendus culturels conduisent à des divergences d'opinion et limitent la capacité de l'expéditeur et du destinataire à partager et à transférer des connaissances au-delà des frontières de leur organisation.

### **1.2.2. La qualité d'une relation**

Le succès de l'échange dépend en partie de la nature de la relation entre les entités liées par un transfert. Lorsque l'on examine les relations émetteur-récepteur, un sujet important émerge de la littérature : la qualité de la relation.

La qualité de la relation joue un rôle critique important dans la réussite du transfert de connaissances dans un contexte inter-organisationnel (Perez Nordtvedt et al., 2008 ; Dhanaraj et al., 2004 ; Reagans et McEntly, 2003). La relation entre la source et le destinataire, solide et basée sur la confiance, la réputation, les motivations et les intentions communes.

Karsenty (2011) a montré qu'une mauvaise communication entre les individus entraîne une diminution du niveau de confiance ; En conséquence, les individus ont tendance à éviter la relation mais aussi à transmettre eux-mêmes le moins d'informations. Morgan et Hunt (1994) confirment qu'une communication opportune en particulier crée la confiance car elle aide à résoudre les problèmes et à réguler les perceptions et les attentes des gens. Mohr et Spekman (1994) ont identifié la qualité de la communication, le degré d'échange d'informations et la participation à la planification et à l'établissement d'objectifs comme des aspects importants du comportement de communication.

La motivation et l'engagement sont également des facteurs critiques pour le transfert des connaissances et un apprentissage réussi (Narteh, 2008 ; Cabrera et al., 2006). Quand on parle

de motivation, cela signifie « une ou plusieurs raisons d'agir, de se comporter d'une certaine manière (Legendre, 2005).

Kalling (2003) et Xu et Ma (2008) indiquent que plus la motivation à apprendre est élevée, plus il est que l'individu travaillera dur pour essayer d'acquérir de nouvelles connaissances.

L'intention stratégique d'acquérir des connaissances nouvelles et/ou complémentaires dans le cadre du processus de transfert est également essentielle pour une entreprise partenaire afin d'acquérir des connaissances en gestion. Tsang (2002) définit l'intention d'apprentissage comme le degré réel de désir, de disposition et d'engagement du destinataire à apprendre les connaissances transmises par l'expéditeur. Selon Hamel, G. (1991), cette intention apparaît comme une condition importante du processus d'apprentissage et d'acquisition des connaissances. Elle est décrite dans le cadre de l'organisation coopérative pour permettre au partenaire une situation d'apprentissage plus favorable, si le destinataire entend apprendre et assimiler les connaissances que possède cette source, il sera psychologiquement mieux préparé à comprendre et à assimiler les connaissances nécessaires. (EasterbySmith et al., 2008 ; PerezNordtvedt et al., 2008). Il s'agit d'un facteur important pour un transfert efficace des connaissances et un apprentissage efficace (Tsang, 2002 ; Inkpen, 2000 ; Mazloomi et Jolly, 2013). Fixer des objectifs d'apprentissage élevés (Quigley et al. 2007). De même, Park et Ghauri (2011) suggèrent que l'intention d'apprendre de nouvelles connaissances des partenaires est un élément important du transfert réussi des connaissances dans les organisations. La confiance est le facteur décisif pour la qualité d'une relation. C'est le sentiment de sécurité que son environnement procure à un individu qui lui permet de lui faire confiance, de faire confiance à son jugement psychologique (Deutsch, 1958) puis s'est rapidement propagé à toutes les disciplines liées aux sciences humaines (Bidault et Jarillo, 1995 ; Sako, 1999). La confiance favorise les comportements d'ouverture, de communication et de partage d'informations qui sont essentielle à toute activité d'apprentissage (Crossan&Inkpen, 1995). Un environnement de confiance dans un partenariat favorise l'apprentissage (Kale et al., 2000 ; Ingham et Mothe 2000 ; 2003). Dans la littérature traitant spécifiquement de la relation entre confiance et échange de connaissances, Nathalie et Ghoshal (1998) confirment que la confiance, qui est l'aspect relationnel du capital social, facilite les conditions d'échange de connaissances. La qualité de la relation entre partenaires (communication, confiance, intention, Motivation et engagement) est un préalable qui facilite le transfert des connaissances, favorise l'apprentissage et améliore la gestion des relations entre les partenaires.

### **1.3. Facteurs liés aux associés**

### 1.3.1. Caractéristiques de la performance de l'émetteur

Les facteurs du partenaire sont classés en fonction de leur position dans la procédure de transfert de connaissances : la capacité de l'émetteur fait référence à sa capacité à diffuser les connaissances et le contrôle des connaissances transférées.

Dans une approche « communicative » du transfert de connaissances, la capacité à transmettre des connaissances aux autres, c'est-à-dire la capacité à les diffuser, est cruciale, mais est peu présente dans la littérature actuelle (Kuiken et Van der Sijde, 2011). La capacité de diffusion est définie comme la capacité de contextualiser des connaissances à travers un réseau social et/ou technologique, de les traduire en langage clair, de les adapter, de les formater et de les diffuser (Parent et al., 2007, p.87). Tang et al. (2010) définissent la capacité des porteurs de connaissances à extraire des connaissances de manière efficace, efficiente et convaincante afin que d'autres puissent les comprendre et les appliquer avec précision. Oppat (2008) considère la capacité de diffusion comme la capacité de réagir aux connaissances et de concevoir une approche de communication appropriée, y compris le choix des canaux de transmission appropriés, auxquels Parent et al. (2007) se réfèrent au choix des intermédiaires et à l'infrastructure technologique et sociale de la communauté, la communication entre l'expéditeur et le destinataire.

Elle joue un rôle crucial dans le processus de transfert des connaissances, et afin de maximiser la valeur des connaissances, l'organisation doit les transmettre à toutes les fonctions ayant des besoins particuliers en connaissances (Ibid., p. 36). L'expéditeur qui effectue le transfert dépend de son niveau de connaissance et de son expérience antérieure avec le transfert (Szulanski, 1996). Hakanson et Nobel (2001) soulignent que la capacité d'innovation du transporteur nécessite le transfert actif. Mu et al. (2010) Tang et al. (2010) et Ko et al. (2005) confirment que la capacité de l'expéditeur est essentielle en tant que personne capable, compétente (c'est-à-dire possédant un niveau élevé de connaissances et de compétences ainsi que l'expérience nécessaire) et consacrer suffisamment de temps et d'efforts pour mettre en œuvre correctement le transfert de connaissances.

## 2. Les résultats du transfert inter-organisationnel

Nous résumons les résultats pour nos partenaires sur les points suivants : La recherche en gestion stratégique a montré que le transfert de connaissances entre les organisations a des implications importantes pour la performance et l'innovation organisationnelle (Szulanski, 1996 ; Van Vijki et al., 2008 ; Lyles et Salk, 1996 ; Dietnsma et

Lyles, 2000). Cette innovation managériale est une locomotive de la performance des entreprises. (ELA Ayoub 2021)

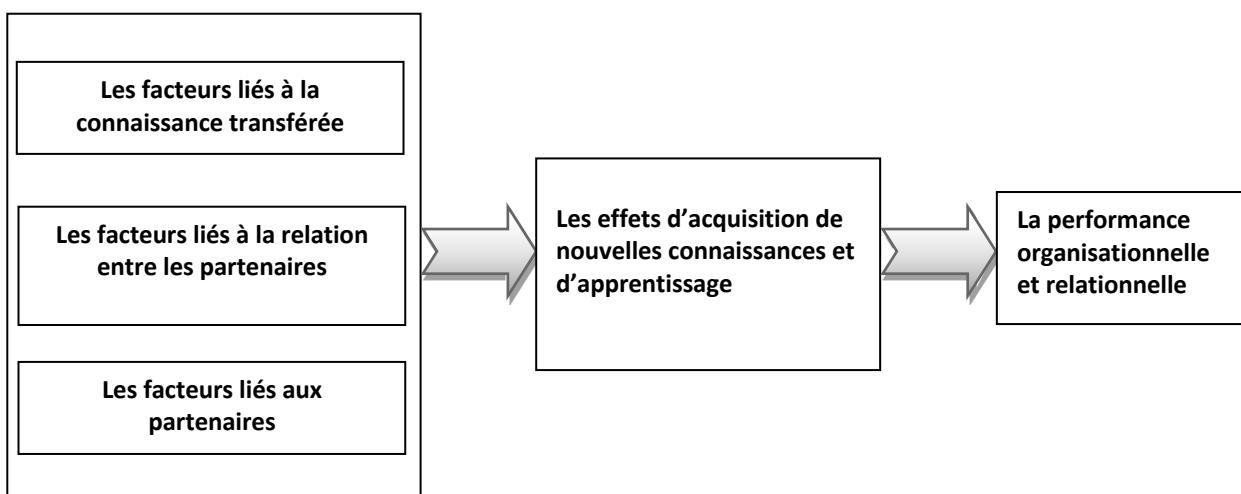
Van Vijk et al. (2008) soutiennent que le développement et l'acquisition de nouvelles connaissances lors du transfert de connaissances entre les organisations conduisent à des niveaux de performance élevés.

Les partenariats représentent le développement de connaissances et de ressources soit par accumulation d'expérience, exprimée sous forme de savoir relationnel (Persais, 2004) ou de savoir-faire collaboratif (Simonin, 1997), soit en absorbant les connaissances du partenaire, soit en générant de nouvelles connaissances.

L'apprentissage collaboratif est une source efficace : il existe peu de recherches sur le lien entre activité coopérative et apprentissage (Brulhart, 2005).

Source de rente relationnelle : la génération de rente relationnelle est définie par (Dyer et Singh, 1998) comme les profits supranormaux générés ensemble dans une relation d'échange qui ne peut être générée par aucune des parties.

### **Modèle conceptuel :**



Cette dynamisation du transfert inter-organisationnel de connaissances est largement compliquée, la recherche sur ce sujet s'intéresse à trois rangs, les antécédents (liés aux ressources et connaissances, aux entreprises partenaires et aux relations entre elles), les formes d'apprentissage à savoir (acquisition, création et accumulation d'expérience) et les résultats ou outputs du transfert inter-organisationnel de connaissances. Le modèle que nous proposons ci-dessus représente la synthèse du transfert inter-organisationnel de connaissances. Cet article

apporte de nouvelles perspectives et de précieux enseignements sur le transfert de connaissances inter-organisationnel, ce qui nous amène à valider notre modèle de manière empirique. Pour ce faire, nous entreprendrons une première enquête exploratoire qualitative pour affiner le modèle actuel.

## CONCLUSION

Les partenariats stratégiques ne sont pas seulement un moyen d'accéder à ces ressources et connaissances, mais aussi un moyen d'injecter du sang neuf dans l'organisation, par l'acquisition et le développement de nouvelles connaissances. Nous résumons la littérature sur le transfert inter-organisationnel, au moyen d'un modèle qui, dans le schéma suivant, comporte trois niveaux : le premier concerne les déterminants du transfert de connaissances entre organisations, un deuxième niveau d'effets d'apprentissage et un troisième niveau de résultats. Et le résultat du transfert de connaissances entre les organisations.

## Bibliographie

- Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management science*, 49(4), 571-582.
- Ayoub, E. A. Innovation managériale et performance globale: Cas des PME familiales au Maroc.
- Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245-264.
- Chen, J., McQueen, R. J., & Sun, P. Y. (2013). Knowledge transfer and knowledge building at offshored technical support centers. *Journal of International Management*, 19(4), 362-376.
- Clemens, T. L., & Karsenty, G. (2011). The osteoblast: an insulin target cell controlling glucose homeostasis. *Journal of Bone and Mineral Research*, 26(4), 677-680
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1989). Innovation and learning: the two faces of R & D. *The economic journal*, 99(397), 569-596.
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization science*, 7(5), 477-501.
- Cummings, J. L., & Teng, B. S. (2003). Transferring R&D knowledge: the key factors affecting knowledge transfer success. *Journal of Engineering and technology management*, 20(1-2), 39-68.
- Dhanaraj, C., Lyles, M. A., Steensma, H. K., & Tihanyi, L. (2004). Managing tacit and

explicit knowledge transfer in IJVs: the role of relational embeddedness and the impact on performance. *Journal of international business studies*, 35(5), 428-442

- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Tsang, E. W. (2008). Inter-organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects. *Journal of management studies*, 45(4), 677-690.
- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human resource development quarterly*, 15(3), 279-301.
- Fabry, N. H., & Zeghni, S. H. (2003). FDI in CEECs: How do Western investors survive?. *Thunderbird International Business Review*, 45(2), 133-147.
- Håkanson, L., & Nobel, R. (2001). Organizational characteristics and reverse technology transfer. *MIR: Management International Review*, 395-420.
- Hamel, G. (1989). Collaborate with your competitors and win. *Harvard business review*, 67, 133-139.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic management journal*, 12(S1), 83-103.
- Ingham, R. E. (1994). Nematodes. *Methods of Soil Analysis: Part 2 Microbiological and Biochemical Properties*, 5, 459-490.
- Inkpen, A. C., & Beamish, P. W. (1997). Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. *Academy of management review*, 22(1), 177-202
- Inkpen, A. C., & Crossan, M. M. (1995). Believing is seeing: Joint ventures and organization learning. *Journal of management Studies*, 32(5), 595-618.
- Inkpen, A. C. (1998). Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances. *Academy of Management Perspectives*, 12(4), 69-80.
- Inkpen, A. C. (2000). Learning through joint ventures: a framework of knowledge acquisition. *Journal of management studies*, 37(7), 1019-1044.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic management journal*, 21(3), 217-237.
- Kalling, T. (2003). Knowledge management and the occasional links with performance. *Journal of knowledge management*.
- Kandemir, D., & Hult, G. T. M. (2005). A conceptualization of an organizational learning culture in international joint ventures. *Industrial marketing management*, 34(5), 430-439.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3(3), 383-397.

- Kuiken, J., & van der Sijde, P. (2011). Knowledge transfer and capacity for dissemination: A review and proposals for further research on academic knowledge transfer. *Industry and higher education*, 25(3), 173-179.
- Lane, P. J., Salk, J. E., & Lyles, M. A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic management journal*, 22(12), 1139-1161.
- Lin, J., Handschin, C., & Spiegelman, B. M. (2005). Metabolic control through the PGC-1 family of transcription coactivators. *Cell metabolism*, 1(6), 361-370.
- Lucas, L. (2006). *Research game in academic life*. McGraw-Hill Education (UK).
- Luo, Y., & Shenkar, O. (2011). Toward a perspective of cultural friction in international business. *Journal of International Management*, 17(1), 1-14.
- Lyles, M. A., & Salk, J. E. (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.
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic management journal*, 15(2), 135-152.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Narteh, B. (2008). Knowledge transfer in developed-developing country interfirm collaborations: a conceptual framework. *Journal of knowledge management*.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*, 33(1), 5-34.
- Nooteboom, B. (2008). *Interfirm alliances: International analysis and design*. Routledge.
- Oppat, K. (2008). Development of working propositions. *Disseminative Capabilities: A Case Study of Collaborative Product Development in the Automotive Industry*, 48-63.
- Park, B. I., & Ghauri, P. N. (2011). Key factors affecting acquisition of technological capabilities from foreign acquiring firms by small and medium sized local firms. *Journal of World Business*, 46(1), 116-125.
- Persais, É. (2004). Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques?. *Revue française de gestion*, (1), 119-145.
- Pérez-Nordtvedt, L., Kedia, B. L., Datta, D. K., & Rasheed, A. A. (2008). Effectiveness and efficiency of cross-border knowledge transfer: An empirical examination. *Journal of management Studies*, 45(4), 714-744.
- Prévot, F., & Spencer, R. (2006). Supplier competence alignment: Cases from the buyer perspective in the Brazilian market. *Industrial Marketing Management*, 35(8), 944-960.
- Quigley, N. R., Tesluk, P. E., Locke, E. A., & Bartol, K. M. (2007). A multilevel

investigation of the motivational mechanisms underlying knowledge sharing and performance. *Organization science*, 18(1), 71-88.

- Reagans, R., & McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative science quarterly*, 48(2), 240-267.
- Simonin, B. L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic management journal*, 20(7), 595-623.
- Simonin, B. L. (2004). An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances. *Journal of international business studies*, 35(5), 407-427.
- Spender, J. C., & Grant, R. M. (1996). Knowledge and the firm: Overview. *Strategic management journal*, 17(S2), 5-9.
- Steensma, H. K., & Lyles, M. A. (2000). Explaining IJV survival in a transitional economy through social exchange and knowledge-based perspectives. *Strategic management journal*, 21(8), 831-851.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27-43.
- Tang, J. W., Lai, F. Y., Nyamadawa, P., Deng, Y. M., Ratnamohan, M., Petric, M., ... & Wong, F. Y. (2010). Comparison of the incidence of influenza in relation to climate factors during 2000–2007 in five countries. *Journal of medical virology*, 82(11), 1958-1965.
- Thuy, P. N., Hau, L. N., & Evangelista, F. (2016). Service value and switching barriers: a personal values perspective. *The Service Industries Journal*, 36(3-4), 142-162.
- Tsang, A. H. (2002). Strategic dimensions of maintenance management. *Journal of Quality in maintenance Engineering*.
- Tsang, E. W., & Kwan, K. M. (1999). Replication and theory development in organizational science: A critical realist perspective. *Academy of Management review*, 24(4), 759-780.
- Van Wijk, R., Jansen, J. J., & Lyles, M. A. (2008). Inter-and intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of management studies*, 45(4), 830-85.