

# **Le transfert inter-organisationnel de connaissances par les multinationales vers leurs fournisseurs locaux : une typologie des pratiques des firmes américaines au Brésil**

Frédéric Prevot

Volume 15, numéro 4, été 2011

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1006189ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1006189ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

## Éditeur(s)

HEC Montréal  
Université Paris Dauphine

## ISSN

1206-1697 (imprimé)  
1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

## Citer cet article

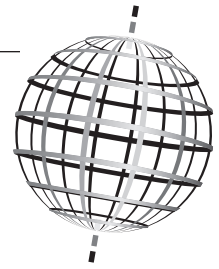
Prevot, F. (2011). Le transfert inter-organisationnel de connaissances par les multinationales vers leurs fournisseurs locaux : une typologie des pratiques des firmes américaines au Brésil. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 15(4), 25–35.  
<https://doi.org/10.7202/1006189ar>

## Résumé de l'article

L'objectif de cet article est d'analyser les méthodes utilisées par les multinationales pour transférer des connaissances vers leurs fournisseurs locaux. Nous présentons les résultats d'une étude menée auprès de 121 filiales de multinationales américaines au Brésil. Dans une première étape de la recherche, nous établissons une typologie des méthodes de transfert. Dans une seconde étape, chacune des méthodes identifiées est analysée en fonction des objectifs stratégiques du transfert pour l'émetteur. Les résultats de cette recherche permettent de proposer des définitions des méthodes de transfert et de souligner les intérêts stratégiques du transfert pour l'émetteur.

---

# Le transfert inter-organisationnel de connaissances par les multinationales vers leurs fournisseurs locaux : une typologie des pratiques des firmes américaines au Brésil



FRÉDÉRIC PREVOT  
*Euromed Management*

---

## RÉSUMÉ

L'objectif de cet article est d'analyser les méthodes utilisées par les multinationales pour transférer des connaissances vers leurs fournisseurs locaux. Nous présentons les résultats d'une étude menée auprès de 121 filiales de multinationales américaines au Brésil. Dans une première étape de la recherche, nous établissons une typologie des méthodes de transfert. Dans une seconde étape, chacune des méthodes identifiées est analysée en fonction des objectifs stratégiques du transfert pour l'émetteur. Les résultats de cette recherche permettent de proposer des définitions des méthodes de transfert et de souligner les intérêts stratégiques du transfert pour l'émetteur.

Mots clés : Connaissance, transfert, relations inter-organisationnelles, multinationales.

## ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze how multinational corporations transfer knowledge to their local suppliers. We present the results of a survey of 121 US multinational subsidiaries in Brazil. In the first stage of the research we identify the different transfer methods. In the second stage we analyze each transfer method in order to define the source company's strategic objectives behind the transfer. With the results of this research, we intend to provide definitions of transfer methods and to highlight the strategic interests of the transfer for the source company.

Keywords: Knowledge, Transfer, Inter-firm relationships, Multinational corporations.

## RESUMEN

El artículo analiza los métodos utilizados por empresas multinacionales para transferir conocimientos hacia sus proveedores locales. Son presentados los resultados de un estudio realizado en 121 filiales de multinacionales estadounidenses en Brasil. Se establece primeramente una tipología de métodos de transferencia. Luego, cada uno de los métodos utilizados es analizado en función de los objetivos estratégicos de la transferencia según el emisor. Los resultados de esta investigación permiten proponer identificaciones de métodos de transferencia y de destacar los intereses estratégicos de la transferencia por parte del emisor.

Palabras claves: Conocimiento, transferencia, relaciones interorganizacionales, multinacionales.

---

Le transfert de connaissances est une activité centrale dans le management des organisations (Zander et Kogut, 1995; Grant, 1996; Argote et Ingram, 2000), qu'il s'agisse de diffuser les meilleures pratiques au sein de l'entreprise en vue de construire et maintenir des avantages concurrentiels (Soosay et Hyland, 2008) ou de transmettre à d'autres entreprises des connaissances afin de faciliter le management des relations inter-organisationnelles (Mesquita et al., 2008). C'est à ce second type de transfert que nous nous intéressons dans le cadre de la présente étude : le transfert inter-organisationnel de connaissances. Ce type de transfert est plus rarement étudié mais il est l'objet de recherches récentes (Easterby-Smith et al., 2008). L'étude du transfert inter-organisationnel conduit à des problématiques spécifiques telles que celles relatives aux intérêts stratégiques que peut avoir l'émetteur à transférer des connaissances vers une autre organisation ou celles relatives aux méthodes particulières qu'il convient d'utiliser pour déplacer des connaissances d'une organisation vers une autre (Inkpen et Dinur, 1998; Dyer et Nobeoka, 2000; Argote et al., 2000). Malgré l'intérêt récent pour la question du transfert inter-organisationnel de connaissances, l'identification et l'analyse des méthodes de transfert n'est pas encore assez approfondie (Easterby-Smith et al., 2008) et la question des intérêts stratégiques mérite des précisions

(Dyer et Hatch, 2006). L'objectif de la présente recherche est d'identifier et de définir les méthodes de transfert inter-organisationnel de connaissances et de relier celles-ci aux différents avantages stratégiques que l'émetteur peut trouver dans le transfert. Plus particulièrement, nous étudions les transferts de connaissances réalisés par les multinationales américaines en direction de leurs fournisseurs locaux au Brésil. Les méthodes sont identifiées à partir d'un ensemble de dimensions établies sur la base d'une analyse de littérature. Ces dimensions sont utilisées en vue de construire une typologie. Les méthodes ainsi identifiées sont ensuite définies en fonction des objectifs stratégiques poursuivis par l'émetteur du transfert.

Dans la première partie de cet article nous définissons la notion de transfert de connaissances en soulignant les spécificités du transfert inter-organisationnel. Dans le cadre de cette première partie, nous proposons des éléments de définition de la notion de méthode de transfert et nous étudions la question des intérêts stratégiques du transfert inter-organisationnel. Dans la deuxième partie, nous présentons les dimensions qui permettent d'organiser l'analyse typologique. Dans la troisième partie, nous présentons les résultats de cette analyse. Puis, dans la quatrième partie, ces résultats sont commentés et discutés.

## Cadre théorique

### MÉTHODE DE TRANSFERT DE CONNAISSANCES

Le transfert de connaissances est défini par Argote et al. (2000) de la manière suivante : «Le transfert de connaissances est le processus par lequel une unité (c'est-à-dire un groupe, un département ou une division) est affectée par l'expérience d'une autre. [...] Le transfert de connaissances dans les organisations se manifeste par des changements dans les connaissances ou dans la performance de l'unité réceptrice.» (p.3). Il est important de distinguer le transfert intra-organisationnel du transfert inter-organisationnel. Le second se révèle plus complexe du fait des différences organisationnelles, des jeux de pouvoir, de l'instabilité de la relation, des liens spécifiques entre les connaissances et le contexte organisationnel de l'émetteur et des éventuelles réticences à transférer étant donné l'importance stratégique de certaines connaissances (Hamel, 1991; Inkpen et Dinur, 1998; Simonin, 2004; Inkpen et Tsang, 2005; van Wijk et al., 2008). Les relations de partenariat vertical représentent un domaine privilégié d'analyse du transfert inter-organisationnel de connaissances (Cusumano et Takeichi, 1991; Dyer, 1996; Dyer et Nobeoka, 2000; Kotabe et al., 2003; Prévot et Spencer, 2006; Modi et Mabert, 2007; Mesquita et al., 2008). Dans le présent article, nous centrons notre étude sur ce type de relation.

Dans le cadre de l'analyse du transfert de connaissances, il convient de distinguer les notions de méthode, processus, mécanismes et outils. Les outils sont les supports du transfert. Il peut s'agir par exemple de documents, de systèmes d'information ou d'autres supports de communication. Les mécanismes sont également des vecteurs du transfert, mais ils dépassent le simple support que représentent les outils car ils supposent l'organisation d'un enchaînement de tâches. Il peut s'agir de l'organisation de forums annuels, de visites de site, d'actions de conseil, de rencontres face à face, de travail en équipe ou d'échange de personnel (Makhija et Ganesh, 1997; Dyer et Nobeoka, 2000; Almeida et al., 2002; Hurt et Hurt, 2005; Ambos et Ambos, 2009). Le processus de transfert définit les stades de sa réalisation : identification de la connaissance et adaptation par l'émetteur, communication, assimilation et adaptation par le récepteur, puis diffusion et utilisation dans le contexte organisationnel du récepteur (Szulanski, 1996; Tsang, 1999; Simonin, 2004; Easterby-Smith et al., 2008). Une méthode de transfert organise le processus sur la base de l'utilisation des mécanismes et outils. Elle se définit en fonction du type de connaissances à transférer, des spécificités des contextes organisationnels de l'émetteur et du récepteur et du type de relation entre émetteur et récepteur (Inkpen et Dinur, 1998; Argote et al., 2000; Easterby-Smith et al., 2008). L'étude du type de connaissances à transférer est particulièrement complexe et suppose une analyse approfondie. Elle a ainsi donné lieu à de nombreuses recherches spécifiquement centrées sur la définition des connaissances. Ces recherches proposent une distinction

entre connaissances tacites et explicites et définissent des dimensions et des caractéristiques (en particulier le caractère tacite, l'ambiguïté et la complexité) permettant de positionner les connaissances en fonction de la complexité de leur transfert (Winter, 1987; Zander et Kogut, 1995; Hall, 2000; Argote et al., 2000; Simonin, 2004; Dhanaraj et al., 2004). Dans le cadre du présent article, nous retenons la distinction entre tacite et explicite comme facteur de complexité du transfert des connaissances, mais nous n'approfondissons pas particulièrement la question du type de connaissances transférées. Nous centrons en effet l'analyse sur les contextes organisationnels et le type de relation entre émetteur et récepteur. Les objectifs stratégiques poursuivis par l'émetteur sont également un élément à prendre en compte dans la définition d'une méthode de transfert (Prévot et Spencer, 2006; Mesquita et al., 2008).

### INTÉRÊTS STRATÉGIQUES DU TRANSFERT INTER-ORGANISATIONNEL DE CONNAISSANCES

Les développements de la théorie des connaissances – « Knowledge-Based View » (Kogut et Zander, 1992; Conner et Prahalad, 1996; Spender et Grant, 1996) – ont contribué à placer la connaissance au cœur des analyses dans les théories de la firme. Le transfert de connaissances au sein de l'organisation permet de faciliter la coordination des activités en définissant une base commune de connaissances (Kogut et Zander, 1992). Il est aussi le moyen de valoriser la connaissance en permettant de multiplier les applications potentielles et de créer des opportunités de création de nouvelles connaissances (Nonaka, 1994; Teece et al., 1997). La question du transfert intra-organisationnel est en général abordée pour démontrer ses intérêts pour l'organisation. En revanche, la question du transfert inter-organisationnel soulève le problème de la protection des sources d'avantage concurrentiel (Hamel, 1991; Zander et Kogut, 1995; Norman, 2004). De nombreuses recherches ont ainsi montré que les relations entre firmes sont l'occasion d'acquisitions de connaissances en étudiant le sujet sous l'angle d'une course à l'apprentissage (Hamel, 1991; Khanna et al., 1998). Le transfert inter-organisationnel semblerait donc être un élément négatif associé à un vol de connaissances par le partenaire. L'approche relationnelle propose toutefois une autre vision des relations entre firmes en identifiant des sources d'avantage concurrentiel au niveau inter-organisationnel (Dyer et Singh, 1998; Lavie, 2006). Loin d'être négatif, le transfert inter-organisationnel apparaît alors comme un atout dans le développement des capacités des firmes à manager des alliances (Mowery et al., 1996; Lorenzoni et Lipparini, 1999; Simonin, 1999; Inkpen et Tsang, 2005). Toutefois, l'étude du transfert inter-organisationnel de connaissances soulève des questions spécifiques, en particulier en ce qui concerne son organisation et ses intérêts stratégiques. La question de l'identification des avantages du transfert inter-organisationnel peut paraître contre-intuitive si l'on considère l'importance des connaissances dans la construction

de l'avantage concurrentiel (Coff et al., 2006). Cette question mérite donc développements (Dyer et Hatch, 2006). Dans la suite de cet article, nous identifions un ensemble d'avantages stratégiques liés au transfert de connaissances. Nous nous situons dans le cadre spécifique du transfert par un client vers ses fournisseurs et sous-traitants. Dans ce cadre, le transfert permet d'améliorer la performance du récepteur (le fournisseur), ce qui en retour peut bénéficier au client. Il permet également de faciliter l'organisation de la relation, de générer des économies et de créer des relations spécifiques reposant sur des connaissances collectives dont l'intérêt stratégique dépasse celui de connaissances détenues par une firme seule. Enfin, il peut permettre de créer de nouvelles connaissances en commun. (Dyer et Nobeoka, 2000; Zhao et al., 2004; Prévot et Spencer, 2006; Mesquita et al., 2008)

La réalisation d'un transfert de connaissances entre organisations est plus complexe qu'au sein d'une même organisation et cela implique donc des particularités au niveau des méthodes de transfert (Simonin, 2004; Inkpen et Tsang, 2005; van Wijk et al., 2008). La question du processus de transfert a été abordée de manière quantitative (Simonin, 2004; van Wijk et al., 2008). En revanche, sur la question précise des méthodes de transfert on trouve des recherches qualitatives présentant des méthodes exemplaires (Dyer et Nobeoka, 2000), mais l'identification des différents types de méthodes de transfert au travers d'une analyse quantitative est un domaine peu exploré. En ce qui concerne les avantages stratégiques du transfert inter-organisationnel pour l'émetteur, Mesquita et al. (2008) ont proposé une analyse précise dans la cadre des alliances verticales mais sans les relier aux types de méthodes. Nos objectifs dans la présente étude sont, d'une part, d'identifier les méthodes de transfert sur la base d'une étude quantitative et, d'autre part, de relier la question des avantages stratégiques du transfert inter-organisationnel de connaissances à celle de l'identification des méthodes utilisées pour sa réalisation.

## Définition des variables

### LES CARACTÉRISTIQUES DE LA MÉTHODE DE TRANSFERT

Par caractéristiques nous entendons les éléments qui contribuent à définir le type de méthode de transfert. Dans le cadre de l'étude empirique, il s'agit donc des variables qui seront utilisées dans l'analyse typologique afin d'établir les différents groupes d'entreprises caractérisés chacun par un type de méthode de transfert de connaissances. Afin de définir ces variables, nous avons réalisé une Analyse en Composantes Principales sur un ensemble de 16 items formulés à partir d'une revue de littérature. Selon la méthode de Kaiser (valeur propre supérieure à 1), nous avons conservé 5 axes factoriels qui regroupent 14 des items identifiés et contribuent à expliquer 88 % de la variance des données.

Chaque item correspond à une question. Les questions sont le résultat d'une élaboration personnelle à partir d'une synthèse de mesures identifiées au cours de la revue de littérature dans un ensemble de recherches passées. La mesure se fait sur une échelle de 1 (faible) à 7 (élevé).

### Engagement réciproque de l'émetteur et du récepteur

- La durée de la relation envisagée par l'émetteur est un indicateur de son engagement, comme le temps et le personnel qu'il consacre au transfert (Rebentish et Ferretti, 1995; Szulanski, 2000; Dyer et Nobeoka, 2000; Simonin, 2004).
- La quantité de ressources (autres que le temps et le personnel) spécifiquement dédiées au transfert par l'émetteur est également un indicateur de son engagement (Rebentish et Ferretti, 1995; Szulanski, 2000)
- Réciproquement, le récepteur montre un engagement dans le processus de transfert lorsqu'il accepte également de consacrer du temps et du personnel. La réceptivité aux sources d'informations externes est en effet une condition d'un transfert et d'un apprentissage réussis (Hamel, 1991). La quantité de temps et de personnel consacrés au transfert est un indicateur tangible de cette réceptivité (Rebentish et Ferretti, 1995; Simonin, 2004), c'est en outre un élément qui peut être aisément perçu par l'émetteur.
- Par ailleurs, cette réceptivité peut également être exprimée au travers de l'acceptation par le récepteur d'adapter son contexte organisationnel en fonction de la connaissance transférée. L'importance de cette capacité d'adaptation est soulignée dans les études portant sur le transfert de technologie (Lassere, 1982; Madu, 1989), le transfert de connaissances (Inkpen et Dinur, 1998; Darr et Kutzenberg, 2000; Szulanski, 2000; Szulanski et Jensen, 2006; Yakhlef, 2007), et l'apprentissage organisationnel (Huber, 1991).

### Maîtrise du processus de transfert par l'émetteur

- La capacité de l'émetteur à réaliser le transfert dépend de son niveau de maîtrise des connaissances à transférer (Szulanski, 2000; Hurt et Hurt, 2005). Il semble en effet toujours plus difficile d'enseigner ce que l'on connaît peu.
- Makhija et Ganesh (1997) et Szulanski (2000) proposent d'associer à la notion de maîtrise des connaissances le fait qu'il existe des mesures concrètes de la performance liées à la mise en œuvre de ces connaissances.
- La maîtrise du processus de transfert peut également être mesurée par l'expérience du transfert. Un indicateur utile de cette expérience est le nombre de transferts précédemment réalisés (Lassere, 1982; Tsang, 1999; Szulanski, 2000; Simonin, 2004).



### Maîtrise de l'informel par l'émetteur du transfert

- Le caractère tacite de certains composants des connaissances rend le transfert particulièrement complexe (Winter, 1987). L'absence de formalisation d'une partie des connaissances contribue à créer une ambiguïté causale c'est-à-dire une difficulté à relier clairement les effets de l'application des connaissances aux éléments qui en sont la cause. Or l'ambiguïté causale est une des principales barrières empêchant la réussite du transfert (Szulanski, 2000; Simonin, 2004). Transférer efficacement suppose donc de maîtriser la gestion des aspects informels de la connaissance. L'existence d'une part de connaissances perçues comme tacites dans l'ensemble des connaissances transférées est un indicateur de cette maîtrise (Kogut et Zander, 1993; O'Dell et Grayson, 1998).
- Par ailleurs, la maîtrise de l'informel suppose des capacités d'adaptation réciproque de la part de l'émetteur et du récepteur. En effet, la connaissance doit être appréhendée en fonction du contexte dans lequel elle est mise en œuvre. Ce contexte peut-être défini en fonction des acteurs, des tâches qu'ils réalisent et des outils qu'ils utilisent (Argote et Ingram, 2000), ou, plus généralement, en fonction d'un ensemble de dimensions telles que la culture, la stratégie, le processus de prise de décision, l'environnement et la technologie (Inkpen et Dinur, 1998). Le transfert de connaissances consiste à extraire celles-ci de leur contexte « naturel » et à les déplacer vers un nouveau contexte. Les connaissances doivent être compatibles avec ce nouveau contexte. Afin de faciliter le transfert, l'émetteur peut chercher à adapter au préalable les connaissances au contexte du récepteur (tentative de formalisation d'aspects spécifiques des connaissances qui ne sont pas nécessairement formalisés dans le cadre de l'utilisation par l'émetteur).
- En retour, le récepteur peut chercher à mieux adapter les connaissances à son contexte organisationnel (Inkpen et Dinur, 1998; Williams, 2007). La perception par l'émetteur des capacités du récepteur à réaliser une adaptation post-transfert des connaissances pourra influencer le choix de la méthode de transfert.

### Perception du niveau de différences culturelles

- Différences de cultures organisationnelles (Inkpen et Dinur, 1998; Darr et Kutzenberg, 2000; Szulanski, 2000).
- Différences de cultures nationales (Madu, 1989; Cusumano et Takeishi, 1991; Szulanski, 2000).

### Perception par l'émetteur de la capacité d'absorption du récepteur

- Cette capacité peut s'évaluer en fonction de l'expérience par le récepteur dans les activités liées aux connaissances à transférer (Cohen et Levinthal, 1990; Huber, 1991; Szulanski, 2000)

- Elle peut également s'évaluer en fonction des savoir-faire managériaux généraux du récepteur (Darr et Kutzenberg, 2000; Szulanski, 2000).

### OBJECTIFS STRATÉGIQUES DU TRANSFERT

Le transfert de connaissances vers un partenaire peut être effectué par l'émetteur afin de réaliser des économies dans sa propre organisation dans le cadre d'activités dont la mise en œuvre repose sur les relations avec ce tiers (Hall, 2000; Laseter, 2001). Le transfert peut aussi permettre de faciliter la gestion de la relation : l'objectif n'est alors pas réductible à une recherche d'avantages pouvant être directement évalués d'un point de vue financier (Prévoit et Spencer, 2006; Modi et Mabert, 2007). Le transfert est en outre susceptible de générer ce que Paturel et Degraevl (1998) définissent comme des effets en retour : suite à la réalisation du transfert, l'émetteur bénéficie des améliorations apportées aux connaissances par le récepteur lors de leur assimilation. Le transfert peut également être utilisé comme moyen de créer des relations spécifiques entre l'émetteur et le récepteur : le transfert donne les bases pour des échanges reposant sur les spécificités des entreprises en relation et peut ainsi être la source de création de rentes relationnelles (Dyer et Singh, 1998; Zhao et al., 2004; Mesquita et al., 2008). Le transfert peut aussi jouer un rôle fondamental de catalyseur dans la création de nouvelles connaissances en commun avec le récepteur (Ingham, 1994; Mesquita et al., 2008). Le transfert peut également être un moyen de mettre en œuvre des stratégies ou des modes d'organisation spécifiques (Dyer et Nobeoka, 2000; Laseter, 2001). Enfin, le transfert peut être conçu comme une stratégie à part entière, à l'instar de l'organisation choisie par les entreprises japonaises dans le secteur automobile : à long terme, l'émetteur bénéficie des effets du partage des connaissances sur l'ensemble de son réseau de fournisseurs (Dyer et Nobeoka, 2000).

## Résultats de l'analyse empirique

### LE RECUEIL DES DONNÉES

Cet article présente les résultats d'une enquête menée auprès d'un échantillon de 121 multinationales américaines implantées au Brésil. Cette enquête s'appuie sur un questionnaire dont une première version avait fait l'objet d'un pré-test auprès de quatre responsables de multinationales. Ce questionnaire a ensuite été envoyé par e-mail à 416 filiales brésiliennes d'entreprises américaines. Au total, 121 réponses ont été reçues, ce qui correspond à un taux de retour de 29 %. Ce taux de retour est assez élevé et cela s'explique par le fait que nous avons reçu l'appui de la chambre de commerce américaine au Brésil : les personnes auxquelles le questionnaire a été envoyé étaient identifiées nominativement et l'e-mail a été envoyé par la chambre de commerce. Les entreprises interrogées sont les entreprises émettrices

du transfert. Toutes les questions liées aux caractéristiques des récepteurs se réfèrent donc à la perception de ces caractéristiques par l'émetteur.

#### MÉTHODES DE TRANSFERT : CARACTÉRISTIQUES

L'identification des différentes méthodes de transfert inter-organisationnel de connaissances constitue la première étape de notre étude. Pour cela, nous avons procédé en trois temps.

**TABLEAU 1**  
**Constitution des groupes émergents**

	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Groupe 4
Nombre d'entreprises	30	18	30	43
%	25 %	15 %	25 %	35 %

#### Identification des groupes d'entreprises en fonction des méthodes de transfert

Tout d'abord, nous avons réalisé une analyse typologique hiérarchique (technique de Ward) à partir de laquelle nous avons obtenu quatre groupes d'entreprises dont les caractéristiques des méthodes de transfert (établies en fonction des résultats obtenus sur les cinq dimensions décrites ci-dessus) étaient particulièrement homogènes. Le seuil de fusion (ou niveau d'agrégation), qui permet de déterminer le nombre de groupes, a été fixé à 0,15 (plus le seuil est proche de 0, plus l'homogénéité des groupes émergents est grande). Le tableau 1 donne le nombre d'entreprises dans chaque groupe et le pourcentage de l'échantillon représenté par chaque groupe.

#### Identification des méthodes de transfert

Ensuite, nous avons identifié les profils en matière de méthodes de transfert pour les quatre groupes émergents à l'aide d'une analyse de variance multivariée (voir tableau 2). Dans le tableau 2, nous pouvons remarquer que les dimensions « Perception des différences culturelles » et « Perception de la capacité d'absorption » ne varient pratiquement pas d'un groupe à l'autre. Il s'agit d'éléments communs aux quatre groupes. Les différences culturelles et les capacités d'absorption des récepteurs sont perçues comme élevées. Ceci s'explique par le fait que l'existence de différences culturelles (et de différences de pratiques) et la présence de capacités d'absorption chez le récepteur caractérisent un contexte fécond pour la réalisation de transferts. En revanche, les groupes se distinguent en fonction des trois autres dimensions.

#### Distinction des groupes d'entreprises en fonction des méthodes de transfert

Enfin, dans le cadre de cette analyse de variance, les groupes ont été comparés deux à deux afin d'établir la significativité des différences entre eux. Cette comparaison a été réalisée en utilisant le test Least Significant Distance (significativité des différences de moyennes, avec  $p < 0,05$ ). La comparaison a été effectuée pour les trois variables discriminantes : « Engagement réciproque », « Maîtrise du transfert » et « Maîtrise de l'informel ». A partir de ces résultats, nous pouvons distinguer ou rapprocher les groupes sur chacune des dimensions. Dans le tableau 3, « modéré » représente une moyenne significativement inférieure à la moyenne globale, « moyen », une moyenne équivalente et « supérieur » une moyenne significativement supérieure. Ces comparaisons doivent être interprétées en relatif (niveau de la moyenne du groupe comparé au niveau de la moyenne des autres groupes) et non comme une indication de la valeur absolue de la moyenne.

**TABLEAU 2**  
**Profil type des groupes en fonction des caractéristiques de la méthode**

Caractéristiques <sup>1</sup>	Moyenne globale	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Groupe 4	F calculé (* $p < 0,01$ )
Engagement réciproque	3,58	3,03	3,83	4,27	3,37	<b>13,51*</b>
Maîtrise du transfert	3,93	3,11	3,39	4,30	4,53	<b>31,87*</b>
Maîtrise de l'informel	3,09	2,73	4,33	3,53	2,51	<b>38,88*</b>
Différences culturelles	3,79	3,60	4,06	4,17	3,56	2,16
Capacités d'absorption	4,65	4,73	4,56	4,71	4,58	0,30

1. Echelle de notation pour les variables : 1 (faible) à 7 (élevé)

**TABLEAU 3**  
**Distinction des groupes en fonction des déterminants de la méthode**

	<b>G1</b>	<b>G2</b>	<b>G3</b>	<b>G4</b>
Engagement réciproque	Modéré	Supérieur	Supérieur	Modéré
Maîtrise du transfert	Modéré	Modéré	Supérieur	Supérieur
Maîtrise de l'informel	Modéré	Supérieur	Moyen	Supérieur

Le groupe 1 (25 % de l'échantillon) est caractérisé par un niveau modéré pour les trois variables. Le groupe 2 (15 % de l'échantillon) présente un engagement réciproque supérieur, une maîtrise de l'informel supérieure mais une maîtrise du transfert modérée. A l'opposée, le groupe 4 (35 % de l'échantillon) présente un engagement réciproque et une maîtrise de l'informel modérés, mais une maîtrise du transfert supérieure. Le groupe 3 (25 % de l'échantillon) est caractérisé par un niveau supérieur d'engagement réciproque et de maîtrise du transfert.

#### MÉTHODES DE TRANSFERT : OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Dans la seconde étape de notre recherche, nous avons approfondi l'étude des profils des méthodes de transfert à l'aide d'une autre analyse de variance multivariée menée sur les objectifs de transfert (tableau 4). Nous avons ensuite comparé les groupes deux à deux, pour les variables discriminantes, en utilisant le test Least Significant Distance.

A la lecture des moyennes, nous remarquons que certains objectifs se retrouvent fréquemment (réalisation d'économies et facilitation de la relation) ou assez fréquemment (utilisation du transfert comme moyen de mise en œuvre d'objectifs stratégiques et création de rentes relationnelles) alors que d'autres sont rares (effet en retour, création de connaissances en commun, mise en œuvre d'une réelle stratégie de management de réseau par le transfert). La réalisation d'économies et la facilitation de la relation sont des objectifs fréquents des méthodes de transfert (ils se retrouvent dans les quatre types de méthodes). En revanche, les méthodes de transfert se différencient en ce qui concerne les cinq autres objectifs. Nous les utilisons donc pour distinguer les groupes émergents. Cette distinction est présentée dans le tableau 5. Etant donné que, pour trois des cinq variables, l'ensemble des groupes étaient opposés deux à deux en termes de moyennes, nous avons introduit un quatrième niveau : «distinctif» : ceci ne signifie pas que la moyenne est intrinsèquement élevée, en revanche cela indique qu'elle est significativement supérieure à celle des autres groupes. Afin de faciliter l'identification des objectifs caractérisant chacune des méthodes de transfert, dans la dernière ligne du tableau, nous avons associé à chaque groupe les objectifs qui ressortaient comme spécifiques (supérieur ou distinctif).

Le groupe 1 présente seulement des objectifs limités à ceux communs aux quatre méthodes (réalisation d'économies et facilitation de la gestion de la relation). Le groupe 2 et le groupe 4 s'opposent sur les objectifs liés à l'effet en retour (moyen pour G4 et distinctif pour G2) et à la création de connaissances en commun (moyen pour G4, distinctif pour G2). Il convient de noter que ces deux types d'objectifs sont assez rares mais qu'ils se retrouvent dans le groupe 2 avec un niveau assez élevé comparé aux autres groupes. Ils permettent donc véritablement de caractériser ce groupe.

**TABLEAU 4**  
**Comparaison des groupes en fonction des objectifs du transfert**

<b>Objectifs <sup>1</sup></b>	<b>Moyenne globale</b>	<b>Groupe 1</b>	<b>Groupe 2</b>	<b>Groupe 3</b>	<b>Groupe 4</b>	<b>F calculé (*p&lt;0,01)</b>
Réalisation d'économies	4,57	4,43	4,56	4,47	4,74	1,30
Facilitation de la relation	4,28	4,03	4,56	4,47	4,21	2,80
Effet en retour	2,15	1,27	3,06	2,57	2,09	<b>30,41*</b>
Rentes relationnelles	3,86	2,97	4,39	4,27	3,98	<b>18,17*</b>
Connaissances en commun	1,65	1,00	2,83	2,03	1,35	<b>31,47*</b>
Mise en œuvre d'objectifs	3,93	2,87	4,17	4,47	4,21	<b>22,71*</b>
Stratégie de transfert	1,63	1,00	1,44	2,17	1,77	<b>9,29*</b>

1. Echelle de notation pour les variables : 1 (faible) à 7 (élevé)

**TABLEAU 5**  
**Distinction des groupes en fonction des objectifs du transfert**

	<b>G1</b>	<b>G2</b>	<b>G3</b>	<b>G4</b>
Effet en retour	Modéré	Distinctif	Supérieur	Moyen
Rentes relationnelles	Modéré	Supérieur	Supérieur	Supérieur
Connaissances en commun	Modéré	Distinctif	Supérieur	Moyen
Mise en œuvre d'objectifs	Modéré	Supérieur	Supérieur	Supérieur
Stratégie de transfert	Modéré	Moyen	Distinctif	Supérieur
Objectifs caractéristiques de la méthode de transfert	Aucun objectif particulier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration des connaissances</li> <li>• Connaissances en commun</li> <li>• Rentes relationnelles</li> <li>• Mise en œuvre d'objectifs stratégiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration des connaissances</li> <li>• Connaissances en commun</li> <li>• Rentes relationnelles</li> <li>• Mise en œuvre d'objectifs stratégiques</li> <li>• Stratégie de transfert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentes relationnelles</li> <li>• Mise en œuvre d'objectifs stratégiques</li> <li>• Stratégie de transfert</li> </ul>

Le groupe 3 présente un niveau assez élevé sur l'ensemble des objectifs et se caractérise par un niveau significativement supérieur aux autres groupes en ce qui concerne la mise en œuvre d'une véritable stratégie fondée sur le transfert. C'est essentiellement dans ce groupe que l'on trouve les entreprises déclarant poursuivre cet objectif.

### Discussion des résultats

Les études portant sur le transfert de connaissances sont nombreuses (van Wijk et al., 2008) mais il reste toutefois des zones peu explorées, en particulier au niveau de l'analyse du transfert inter-organisationnel (Easterby-Smith et al., 2008). Des études quantitatives ont été menées pour identifier les facteurs influençant la réussite du transfert (Szulanski, 2000; Simonin, 2004). En revanche, les études quantitatives sur les méthodes de transfert sont rares. Liu et al. (2006) proposent une analyse des pratiques de transfert, mais il s'agit essentiellement de classer les mécanismes de transfert et non d'identifier des méthodes, et ceci dans un contexte de transfert intra-organisationnel. Ils s'inscrivent dans la lignée des recherches étudiant les mécanismes de transfert utilisés par les multinationales dans le management de leurs filiales (Gupta et Govindarajan, 2000). En ce qui concerne le transfert inter-organisationnel, les études quantitatives portant sur l'analyse des méthodes sont absentes (voir Eunni et al., 2006, et Easterby-Smith et al., 2008, pour une synthèse des recherches sur le transfert inter-organisationnel) et l'on trouve essentiellement des études qualitatives analysant en profondeur des méthodes exemplaires (Dyer et Nobeoka, 2000; Hurt et Hurt, 2005). Mais

il est important de noter que le transfert inter-organisationnel de connaissances ne se fait pas uniquement au travers de méthodes très complètes et approfondies en vue de manager la création de connaissance en réseau. Il existe des méthodes moins étendues, qui servent des objectifs stratégiques différents. Il est donc important de pouvoir identifier de manière quantitative différents types de méthodes. En outre, les objectifs du transfert inter-organisationnel ont certes été étudiés avec précision par Mesquita et al. (2008) et on retrouve un ensemble d'études précédentes présentant divers objectifs possibles (Ingham, 1994; Dyer et Singh, 1998; Paturol et Degrauel, 1998; Hall, 2000; Dyer et Nobeoka, 2000; Laseter, 2001; Zhao et al., 2004; Prévot et Spencer, 2006; Modi et Mabert, 2007). Mais il convenait de proposer une synthèse des objectifs potentiels du transfert inter-organisationnel et d'établir un lien entre les méthodes et les objectifs.

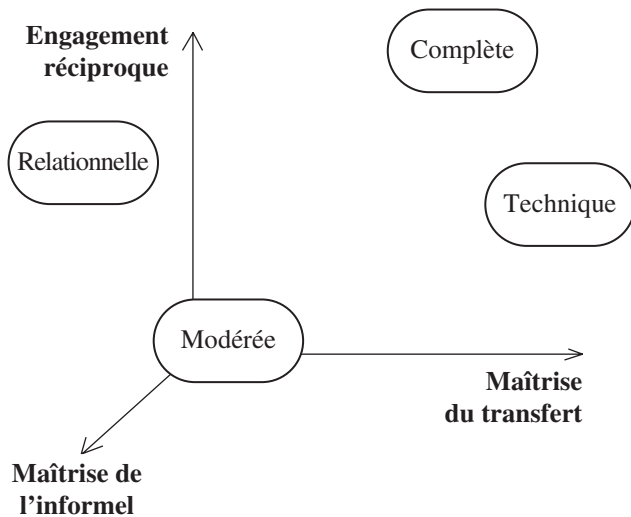
L'identification, sur la base d'une analyse quantitative, des méthodes de transfert inter-organisationnel de connaissances constitue donc un premier apport théorique de notre recherche. Dans le schéma suivant, nous représentons les méthodes en fonction des trois caractéristiques permettant leur identification (figure 1).

Les entreprises du groupe 1 présentent des niveaux faibles sur les trois dimensions «Engagement réciproque», «Maîtrise du transfert» et «Maîtrise de l'informel». Les objectifs de la méthode de transfert associée à ce groupe sont limités aux objectifs communs à tous les groupes (réalisation d'économies et facilitation de la gestion de la relation). Nous avons donc nommé la méthode de transfert caractérisant ce groupe «Méthode modérée».



FIGURE 1

### Représentation des types de méthodes en fonction de leurs caractéristiques



Le groupe 2 est caractérisé par un fort engagement réciproque et une maîtrise élevée de l'informel malgré une faible maîtrise du processus de transfert. En outre, ce groupe présente la spécificité d'avoir pour objectifs de transfert l'amélioration des connaissances par effet en retour et la création de connaissances en commun, ce qui suppose un niveau élevé d'interaction entre émetteur et récepteur. Nous avons donc qualifié la méthode de transfert associée à ce groupe de « Méthode relationnelle ».

Le groupe 3 présente des niveaux élevés comparative-ment aux autres groupes sur les trois dimensions « Engagement réciproque », « Maîtrise du transfert » et « Maîtrise de l'informel » ainsi que des niveaux élevés pour l'ensemble des objectifs. Il s'oppose donc au groupe 1 et nous avons nommé la méthode de transfert le caractérisant « Méthode complète ».

Pour les entreprises du groupe 4, le niveau de maîtrise de l'informel est limité. En revanche, le niveau de maîtrise du transfert est élevé. Il n'y a pas d'objectif d'amélioration des connaissances par effet en retour ou de création de connaissances en commun, mais plutôt des objectifs de réalisation d'économies et de facilitation de la gestion de la relation. Ce groupe s'oppose au groupe 2 et nous avons nommé la méthode de transfert le caractérisant « Méthode technique ».

Nous remarquons deux niveaux d'opposition. A un premier niveau, s'opposent, d'un côté, une méthode technique définie par une faible maîtrise de l'informel, un niveau d'engagement réciproque moyen mais une maîtrise élevée du processus de transfert et, de l'autre côté, une méthode relationnelle définie par une maîtrise de l'informel et un engagement réciproque élevés. C'est une opposition entre une méthode reposant sur la formalisation et une méthode reposant sur des aspects moins formalisés. A un second niveau s'opposent la méthode modérée et la méthode complète. C'est ici une opposition entre une méthode associée à des objectifs stratégiques étendus (nombreux objectifs) et une méthode associée à des objectifs stratégiques restreints. Ces deux niveaux d'opposition (étendue de la méthode et niveaux d'objectifs) permettent de proposer des éléments simples de définition des méthodes de transfert.

TABLEAU 6

### Définition des méthodes de transfert

	Moderée	Relationnelle	Complète	Technique
% effectif	25 %	15 %	25 %	35 %
Niveau d'engagement	Faible	Fort	Très fort	Moyen
Maîtrise du transfert	Faible	Faible	Forte	Très forte
Maîtrise de l'informel	Faible	Très forte	Moyenne	Faible
Principaux objectifs du transfert	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réalisation d'économies</li> <li>Facilitation de la relation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration des connaissances</li> <li>Connaissances en commun</li> <li>Rentes relationnelles</li> <li>Mise en œuvre d'objectifs stratégiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration des connaissances</li> <li>Connaissances en commun</li> <li>Rentes relationnelles</li> <li>Mise en œuvre d'objectifs</li> <li>Stratégie de transfert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rentes relationnelles</li> <li>Mise en œuvre d'objectifs</li> <li>Stratégie de transfert</li> </ul>

L'établissement d'un lien entre objectifs du transfert et méthodes utilisées pour le réaliser constitue un second apport théorique de notre recherche. Dans le tableau 6, nous synthétisons la définition des quatre méthodes de transfert et nous leur associons les objectifs stratégiques poursuivis.

La typologie que nous avons établie dans cette recherche permet de proposer un cadre de réflexion dans les situations de choix d'une méthode de transfert de connaissances par une multinationale à destination de ses fournisseurs locaux. Ce choix dépendra en premier lieu des objectifs poursuivis. Notre identification des différents types d'objectifs permet de situer ceux poursuivis par la multinationale. Et notre mise en relation des objectifs avec les types de méthode permet de faciliter la prise de décision en termes de définition de la méthode de transfert à mettre en œuvre. Une fois les objectifs identifiés, il convient de caractériser le contexte de réalisation du transfert. Pour cela, les variables que nous avons proposées permettent de situer l'entreprise par rapport aux trois dimensions suivantes : niveau d'engagement réciproque, maîtrise du processus de transfert et maîtrise de l'informel. Chacune de ces variables est associée à un ensemble d'items qui permettent de proposer une feuille de route dans l'élaboration du projet de transfert de connaissances. Cela permet de faire le choix d'une méthode de transfert en cohérence avec les objectifs stratégiques et le contexte sans rechercher obligatoirement à mettre en œuvre une méthode de transfert complète similaire à celles présentées dans les recherches comme étant exemplaires. Cela permettra ainsi ensuite de faire le choix d'un niveau d'investissement et d'une application d'outils et de mécanismes les plus adaptés à la situation spécifique de l'entreprise.

### Conclusion

Dans le cadre de cette étude, nous avons identifié, au travers d'une analyse typologique, quatre méthodes de transfert de connaissances mises en œuvre par les multinationales américaines dans leurs relations avec leurs fournisseurs locaux au Brésil. Sur la base de ces résultats, nous pouvons proposer une définition simple et actionnable des méthodes de transfert en fonction de trois caractéristiques : engagement réciproque de l'émetteur et du récepteur, maîtrise du processus de transfert et maîtrise de l'informel. Nous avons également mis en relation les méthodes de transfert et les objectifs stratégiques poursuivis par l'émetteur.

Ces résultats permettent de prolonger les précédentes études sur le transfert de connaissance. Nous proposons en effet une analyse quantitative visant à l'identification des méthodes de transfert inter-organisationnel de connaissances alors que ce type d'analyse est très rare sur le sujet. En outre, nous proposons d'établir, toujours sur la base d'une analyse quantitative, un lien entre type de méthode de transfert et objectifs stratégiques poursuivis par l'émetteur.

Cette étude pourrait être complétée. En particulier, il conviendrait d'étudier les caractéristiques organisationnelles des entreprises associées à chacun des types de méthodes. Ainsi, en utilisant certaines dimensions organisationnelles (taille de l'entreprise en termes de nombre d'employés et de chiffre d'affaires, durée d'implantation dans le pays étranger, nature des opérations réalisées, degré d'autonomie vis-à-vis de la maison mère, nationalité, secteur d'activité) il serait possible de proposer des résultats permettant de comprendre si certains types de méthodes sont plus appropriés à certains types d'entreprises. Il est également envisageable d'approfondir la description des méthodes de transfert en identifiant les outils et mécanismes spécifiques qui leur sont associés. En outre, l'étude pourrait être approfondie par une analyse permettant d'étudier la relation entre type de méthode et succès du transfert.

### Bibliographie

- ALMEIDA, Paul; SONG, Jaeyong; GRANT, Robert (2002). «Are firms superior to alliances? An empirical test of cross-border knowledge building», *Organization Science*, Vol. 13, N° 2, p. 147-161
- AMBOS, Tina; AMBOS, Björn (2009). «The impact of distance on knowledge transfer effectiveness in multinational corporations», *Journal of International Management*, Vol. 15, N° 1, p. 1-14
- ARGOTE, Linda; INGRAM, Paul (2000). «Knowledge transfer: a basis for competitive advantage», *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, Vol. 82, N° 1, p. 150-169
- ARGOTE, Linda; INGRAM, Paul, LEVINE, John; MORELAND, Richard (2000). «Knowledge transfer in organizations: Learning from experience of others», *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 82, N° 1, p. 1-8
- COFF, Russell; COFF, David; EASTVOLD, Roger (2006). «The knowledge leveraging paradox: How to achieve scale without making knowledge imitable» *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 2, p. 452-465
- COHEN, Wesley; LEVINTHAL, Daniel (1990). «Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, p. 128-152
- CONNER, Kathleen; PRAHALAD, C. K. (1996). «A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism», *Organization Science*, Vol. 7, N° 5, p. 477-501
- CUSUMANO, Michael; TAKEISHI, Akira (1991). «Supplier relations and management: A survey of Japanese, Japanese-transplant, and U.S. auto plants», *Strategic Management Journal*. Vol. 12, p. 563-588
- DHANARAJ, Charles; LYLES, Marjorie; STEENSMA, Kevin; TIHANYI, Laszlo (2004). «Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: The role of relational embeddedness and the impact on performance», *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, N° 5, p. 428-442
- DARR, Eric; KURTZENBERG, Terri (2000). «An investigation of partner similarity dimensions on knowledge transfer», *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, Vol. 82, N° 1, p. 28-44
- DYER, Jeffrey (1996). «Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry», *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 4, p. 271-291

- DYER, Jeffrey; HATCH, Nile (2006). «Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships», *Strategic Management Journal*, Vol. 27, p. 701-719
- DYER, Jeffrey; NOBEOKA, Kentaro (2000). «Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case», *Strategic Management Journal*, Vol. 21, p. 345-367
- DYER, Jeffrey; SINGH, Harbir (1998). «The relational view: Cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage», *Academy of Management Review*, Vol. 23, N° 4, p. 660-679
- EASTERBY-SMITH, Mark; LYLES, Marjorie; TSANG, Eric (2008). «Inter-organizational knowledge transfer: current themes and future prospects», *Journal of Management Studies*, Vol. 45, N° 4, p. 677-690
- EUNNI, Rangamohan; KASUGANTI, Ram; KOS, Anthony (2006). «Knowledge Management Processes in International Business Alliances: A Review of Empirical Research, 1990-2003», *International Journal of Management*, Vol. 23, No. 1, p. 34-42
- GRANT, Robert (1996). «Toward a knowledge-based theory of the firm», *Strategic Management Journal*, Vol. 17, winter special issue, p. 109-122
- GUPTA, Anil; GOVINDARAJAN, Vijay (2000). «Knowledge flows within multinational corporations», *Strategic Management Journal*, Vol. 21, p. 473-496
- HALL, Richard (2000). «The management of external resources», *Journal of General Management*, Vol. 26, N° 1, p. 56-68
- HAMEL, Gary (1991). «Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances», *Strategic Management Journal*, Vol. 12, p. 83-103
- HUBER, George (1991). «Organizational learning: the contributing processes and the literature», *Organization Science*. Vol. 2, N° 1, p. 88-115
- HURT, Marcus; HURT, Stephanie (2005). «Transfer of managerial practices by French food retailers to operations in Poland», *Academy of Management Executive*. Vol. 19, N° 2, p. 37-49
- INKPEN, Andrew; DINUR, Adva (1998). «Knowledge management processes and international joint ventures», *Organization Science*, Vol. 9, N° 4, p. 454-468
- INKPEN, Andrew; TSANG, Eric (2005). «Social capital, networks and knowledge transfer», *Academy of Management Review*. Vol. 30, N° 1, p. 146-165
- INKPEN, Andrew (2008) «Knowledge transfer and international joint ventures: the case of NUMMI and General Motors», *Strategic Management Journal*, Vol. 29, N° 4, p. 447-453
- INGHAM, Marc (1994) «L'apprentissage organisationnel dans les coopérations», *Revue Française de Gestion*, janv.-fév, p. 105-121
- KHANNA, Tarun; GULATI, Ranjay; NOHRIA, Nitin (1998). «The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope», *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 3, p. 193-210
- KOGUT, Bruce; ZANDER, Udo (1992). «Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology», *Organization Science*, Vol. 3, N° 3, p. 383-397
- KOGUT, Bruce; ZANDER, Udo (1993). «Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation», *Journal of International Business Studies*. Vol. 24, N° 4, p. 625-641
- KOTABE, Masaaki; MARTIN, Xavier; DOMOTO, Hiroshi (2003). «Gaining from vertical partnership: Knowledge transfer, relationship duration and supplier performance in the US and Japanese automotive industries», *Strategic Management Journal*, Vol. 24, N° 4, p. 293-317
- LASETER, Timothy (2001). «Balanced sourcing: the Honda way», dans J. A. Woods (Ed.), *The supply chain year book*, McGraw Hill, p. 205-213.
- LASSERE, Philippe (1982). «Training: key to technology transfer», *Long Range Planning*, Vol. 15, N° 3, p. 43-49
- LAVIE, Dovev (2006). «The Competitive Advantage of Inter-connected Firms: An Extension of the Resource-Based View», *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 3, p. 638-658
- LIU, Yuwen; PUCEL, David; BARTLETT, Kenneth (2006). «Knowledge Transfer Practices in Multinational Corporations in China's Information Technology Industry», *Human Resource Development International*, Vol. 9, No. 4, p. 529-552
- LORENZONI, Gianni; LIPPARINI, Andrea (1999). «The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Study», *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 4, p. 317-338
- MADU, Christian (1989). «Transferring technology to developing countries», *Long Range Planning*, Vol. 22, N° 4, p. 115-124
- MAKHIIJA, Mona; GANESH, Usha (1997). «The relationship between control and partner learning in learning-related joint ventures», *Organization Science*, Vol. 8, N° 5, p. 508-527
- MESQUITA, Luiz; ANAND, Jaideep; BRUSH, Thomas (2008). «Comparing the resource-based and the relational views: knowledge transfer and spillover in vertical alliances», *Strategic Management Journal*, Vol. 29, N° 9, p. 913-941
- MODI, Sachin; MABERT, Vincent (2007). «Supplier development: Improving supplier performance through knowledge transfer», *Journal of Operations Management*, Vol. 25, N° 1, p. 42-64
- MOWERY, David, OXLEY, Joanne; SILVERMAN, Brian (1996). «Strategic alliances and inter-firm knowledge transfer», *Strategic Management Journal*, Vol. 17, winter special issue, p. 77-91
- NONAKA, Ikujiro (1994). «A dynamic theory of organizational knowledge creation», *Organization Science*, Vol. 5, N° 1, p. 14-37
- NORMAN, Patricia (2004). «Knowledge acquisition, knowledge loss, and satisfaction in high technology alliances», *Journal of Business Research*, Vol. 57, N° 6, p. 610-619
- O'DELL, Carla; GRAYSON, Jackson (1998). «If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices», *California Management Review*, Vol. 40, N° 3, p. 154-174
- PATUREL, Robert; DEGRAVEL, Daniel (1998). «L'effet en retour du transfert de technologie à l'étranger : apports conceptuels», *Management Technologie Innovation*, Vol. 1, N° 2, p. 5-36
- PRÉVOT, Frédéric; SPENCER, Robert (2006). «Supplier competence alignment: Cases from the buyer perspective in the Brazilian market», *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, p. 944-960
- REBENTISCH, Eric; FERRETTI Marco (1995). «A knowledge asset-based view of technology transfer in international joint ventures.», *International Journal of Technology Management*, Vol.12, p. 1-25
- SIMONIN, Bernard (1999). «Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances», *Strategic Management Journal*. Vol. 20, p. 596-623

- SIMONIN, Bernard (2004). «An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances», *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, p. 407-427
- SOOSAY, Claudine; HYLAND, Paul (2008). «Managing knowledge transfer as a strategic approach to competitive advantage», *International Journal of Technology Management*, Vol. 42, N° 1/2, p. 143-157
- SPENDER, J. C.; GRANT, Robert (1996). «Knowledge and the firm: Overview», *Strategic Management Journal*, Vol. 17, winter special issue, p. 5-9
- SZULANSKI, Gabriel (1996). «Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm», *Strategic Management Journal*, Vol. 17, winter special issue, p. 27-43
- SZULANSKI, Gabriel (2000). «The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness», *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, Vol. 82, N° 1, p. 9-27
- SZULANSKI, Gabriel; JENSEN, Robert (2006). «Presumptive adaptation and the effectiveness of knowledge transfer», *Strategic Management Journal*, Vol. 27, N° 10, p. 937-957
- TAKEISHI, Akira (2001) «Bridging inter- and intra- firm boundaries: Management of supplier involvement in automobile product development», *Strategic Management Journal*, Vol. 22, p. 403-433
- TEECE, David; PISANO, Gary; SHUEN, Amy (1997). «Dynamic capabilities and strategic management», *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N° 7, p. 509-533
- TSANG, Eric (1999). «A preliminary typology of learning in international strategic alliances», *Journal of World Business*, Vol. 34, N° 3, p. 211-229
- VAN WIJK, Raymond; JANSEN, Justin; LYLES, Marjorie (2008). «Inter- and intra-organizational knowledge transfer: A meta analytic review and assessment of its antecedents and consequences», *Journal of Management Studies*, Vol. 45, N° 4, p. 830-853
- WILLIAMS, Charles (2007). «Transfer in context: replication and adaptation in knowledge transfer relationships», *Strategic Management Journal*, Vol. 28, N° 9, p. 867-889
- WINTER, S. 1987. «Knowledge and competences as strategic assets», dans D. Teece (Ed), *The Competitive Challenge*, Ballinger, p. 159-184.
- YAKHLEF, Ali (2007). «Knowledge transfer as the transformation of context», *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 18, N° 1, p. 43-57
- ZANDER, Udo & KOGUT, Bruce (1995). «Knowledge and the speed of the transfer of organizational capabilities: An empirical test», *Organization Science*, Vol. 6, N° 1, p. 76-92
- ZHAO, Zheng; ANAND, Jaideep; MITCHELL, Will (2004). «Transferring Collective Knowledge: Teaching and Learning in the Chinese Auto Industry», *Strategic Organization*, Vol. 2, N° 2, p. 133-167