

Le développement de partenariats dans l'enseignement supérieur par l'approche de la gestion de connaissances : vers un cadre conceptuel

The development of partnerships in higher education through the Knowledge Management approach: Towards a conceptual framework

Mohammed KHAOUJA, (*Docteur, chercheur en sciences de gestion*)

Laboratoire de Recherche en Management et Développement

Faculté des Sciences Economiques et Gestion

Université Hassan 1er de Settat, Maroc

Adresse de correspondance :	Route de Casablanca Km 3,5 Université Hassan 1er BP 539 TEL : 05.23.72.12.75 / 76 contact@uhp.ac.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	KHAOUJA, M. (2024). Le développement de partenariats dans l'enseignement supérieur par l'approche de la gestion de connaissances : vers un cadre conceptuel. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(6), 323-343. https://doi.org/10.5281/zenodo.11869914
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: May 14, 2024

Accepted: June 14, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 6 (2024)

Le développement de partenariats dans l'enseignement supérieur par l'approche de la Gestion de Connaissances : Vers un cadre conceptuel

Résumé

Cette étude de recherche discute du rôle de la gestion des connaissances (KM) dans la facilitation de la composition et du développement de partenariats dans l'enseignement supérieur (ESup). L'article identifie et discute les constructions comportementales du KM, en d'autres termes, les éléments fondamentaux qui indiquent le comportement des établissements d'enseignement supérieur (EESup) et qui ont un impact sur le développement d'un partenariat. En outre, ce travail explore les facteurs institutionnels et de partenariat qui affectent le développement de partenariats et dresse une liste d'activités de gestion des connaissances jugées nécessaires pour aider les établissements d'enseignement supérieur à échanger des connaissances dans un cadre de partenariat. Le cadre conceptuel proposé peut servir d'instrument de diagnostic, aidant les dirigeants, gestionnaires, praticiens et chercheurs de l'enseignement supérieur à être en mesure d'évaluer les capacités institutionnelles en matière de projets collaboratifs. Cette étude adopte une approche intégrative d'une revue systématique de la littérature intégrant la littérature du domaine de la gestion des connaissances ainsi que du secteur de l'enseignement supérieur et le travail collaboratif entre les établissements d'enseignement supérieur. Dans ce contexte la question de recherche est formulée comme suite : la GC est-elle un vecteur de réussite d'un partenariat productif dans l'enseignement supérieur ?

Les travaux présentés dans cet article visent à encourager de nouvelles discussions universitaires sur la manière dont les concepts de GC peuvent être utilisés pour aider les établissements d'enseignement supérieur à travailler ensemble et à surmonter les défis du développement durable à l'ère numérique.

Mots-clés : Partenariat public-privé, enseignement supérieur, gestion des connaissances, développement de partenariats

Classification JEL : I23

Type du papier : Recherche théorique

Abstract

This research study discusses the role of knowledge management (KM) in facilitating the composition and development of partnerships in higher education (ESup). The article identifies and discusses the behavioral constructs of KM, in other words, the fundamental elements that indicate the behavior of higher education institutions (HEIs) and which have an impact on the development of a partnership. Furthermore, this work explores the institutional and partnership factors that affect the development of partnerships and draws up a list of knowledge management activities deemed necessary to help higher education institutions exchange knowledge in a partnership framework. The proposed conceptual framework can serve as a diagnostic instrument, helping higher education leaders, managers, practitioners and researchers to be able to assess institutional capacities for collaborative projects. This study takes an integrative approach to a systematic literature review integrating literature from the field of knowledge management as well as the higher education sector and collaborative working between higher education institutions.

The work presented in this article aims to encourage further academic discussions on how KM concepts can be used to help higher education institutions work together and overcome the challenges of sustainability in the digital age.

Keywords: Public-private partnership, higher education, knowledge management, partnership development.

JEL Classification : I23

Paper Type : Theoretical Research

1. Introduction

Le secteur de l'enseignement supérieur (ESup) devient de plus en plus compétitif et les établissements d'enseignement supérieur (EESup) recherchent continuellement des alternatives pour augmenter et consolider leur part de marché. La compétitivité du marché a encouragé les EESup à devenir plus entreprenants dans leurs activités institutionnelles et à explorer les moyens d'ajouter de la valeur à leurs produits et services éducatifs offerts aux niveaux départemental et institutionnel.

L'éducation dans l'économie du savoir remplit des fonctions clés de production, de transmission et de transfert de connaissances et contribue de manière substantielle à la compétitivité des industries (Mansfield 1995 ; Mansfield et Lee 1996). En plus des deux missions fondamentales d'enseignement et de recherche, les universités entrepreneuriales s'engagent dans la troisième mission (Larédo 2007 ; Tijssen 2006) de contribuer à la société en diffusant les connaissances à la communauté locale, générant ainsi des revenus de recherche et de conseil et contribuant au développement national et régional. Avec cette nouvelle mission, le soutien par le biais de politiques et d'incitations gouvernementales est également devenu déterminant, et c'est pourquoi le partenariat industrie-université-gouvernement a été conceptualisé et développé dans divers pays sur la base de leurs cadres culturels, politiques et d'innovation. Néanmoins, il est également crucial de reconnaître que le succès des activités de la troisième mission dépend à la fois de la spécialisation des organismes d'enseignement supérieur et des caractéristiques du contexte local (Sánchez-Barrioluengo 2014).

Les efforts visant à mieux comprendre le rôle des universités et des instituts de recherche sont de plus en plus conceptualisés dans le cadre du modèle à triple hélice de croissance économique axée sur l'innovation (Etzkowitz 2008 ; Ranga et Etzkowitz 2013). La configuration interactive actuelle du modèle à triple hélice est le résultat d'une transformation continue du modèle grâce à un apprentissage et une amélioration constante.

La configuration étatiste est une configuration classique dans laquelle le gouvernement joue le rôle principal (Etzkowitz 2002 ; Ranga et Etzkowitz 2013). Les structures de l'IUGP en Russie, en Chine et dans certains pays d'Amérique latine et d'Europe de l'Est présentaient auparavant de telles configurations. La configuration est devenue obsolète avec la prise de conscience de son potentiel à limiter la capacité de développement et de transformation innovante d'un pays. D'un autre côté, la configuration Laissez-faire se caractérise par un rôle limité du gouvernement et du monde universitaire dans l'innovation ; l'industrie joue le rôle de moteur et les universités et le gouvernement fournissent le soutien nécessaire. Les États-Unis et certains pays d'Europe occidentale avaient auparavant une telle configuration IUGP (Ranga et Etzkowitz 2013).

Ce travail cherche à proposer une conceptualisation de la gestion des connaissances dans le contexte des partenariats des établissements d'enseignement supérieur dans le but d'explorer le rôle de la gestion des connaissances à un niveau stratégique dans le développement de partenariats durables à long terme qui permettent aux établissements d'enseignement supérieur de capitaliser sur les ressources disponibles et d'améliorer leur impact socio-économique. Par conséquent, la contribution clé de cette étude est le développement d'un cadre conceptuel qui identifie l'interconnectivité des constructions et des activités de GC avec les facteurs institutionnels et de partenariat dans le contexte des partenariats d'enseignement supérieur, nécessaire pour entreprendre un travail de collaboration entre des institutions qui se considèrent traditionnellement comme concurrentes.

Cette étude adopte une approche intégrative d'une revue systématique de la littérature intégrant la littérature du domaine de la gestion des connaissances ainsi que du secteur de l'enseignement supérieur et le travail collaboratif entre les établissements d'enseignement supérieur. Dans cette optique, le document commence par clarifier les aspects méthodologiques et explique les étapes entreprises pour identifier et synthétiser la littérature pertinente élaborant également sur les critères d'inclusion et d'exclusion. Ensuite, cet article examine le paysage de l'enseignement

supérieur et, dans la section suivante, explore la nature du GC dans les partenariats de l'enseignement supérieur. Par la suite, cette étude de recherche continue de discuter des constructions comportementales de GC, des facteurs institutionnels et de partenariat et des activités de GC dans le contexte des partenariats d'enseignement supérieur. Après avoir exploré la littérature pertinente, le document présente ensuite la section discussion et implications suivie des conclusions et limites.

2. Revue de littérature

Alavi et Leidner (2001) définissent la connaissance comme un concept abstrait et dynamique qui connaît des changements et, par conséquent, la gestion des connaissances devient une tâche fondamentale pour pouvoir travailler efficacement dans un cadre de partenariat. Il est donc important de comprendre comment la gestion des connaissances (GC) peut aider les établissements d'enseignement supérieur à gérer les connaissances individuelles, départementales et institutionnelles lorsqu'ils travaillent en collaboration.

La littérature existante manque d'une approche holistique de la gestion des connaissances dans le contexte des partenariats d'enseignement supérieur. Elle aborde des aspects de la gestion des connaissances principalement liés à la capacité de partager, de transférer et d'appliquer les connaissances d'un point de vue individuel et institutionnel plutôt que dans un contexte de partenariat.

La diversité des établissements d'enseignement supérieur constatée en termes de stratégie institutionnelle, de capacités, d'infrastructures, de ressources, de programmes et de spécialisations, pour n'en citer que quelques-uns (Al-Youbi et al., 2020 ; Bhayani, 2015 ; Gold et al., 2001 ; Hauptman Komotar, 2019), présente une série de défis à relever ainsi que des opportunités à exploiter pour les établissements d'enseignement concernés. L'approche entrepreneuriale des universités a encouragé le développement de partenariats entre établissements d'enseignement supérieur en tant que tactique permettant aux établissements d'ajouter de la valeur à leurs produits et services universitaires, de devenir plus compétitifs et plus attractifs pour les parties prenantes intéressées et, à terme, de conduire un partenariat ESup/ Secteur Privé. Cependant, il est essentiel de souligner l'importance de l'élément connaissance pour aider deux ou plusieurs établissements d'enseignement supérieur à travailler en collaboration. La quantité d'informations et de connaissances disponibles dans les institutions peut être excessive, très diversifiée, pas toujours pertinente pour les parties concernées et, parfois, particulièrement confidentielle. Les différences institutionnelles constatées en ce qui concerne la culture et le style de leadership, la confidentialité des informations, le manque de clarté et de vision conduisent à de nombreux problèmes liés à l'isolement des connaissances, à la confiance, à la communication et à la capacité à transférer et à absorber les connaissances entre les institutions.

Bien qu'il existe de nombreuses études examinant les éléments de GC dans les EESup ou dans le contexte d'initiatives collaboratives de l'ESup (voir tableau 1), la littérature existante semble limiter sa discussion aux questions liées à l'opérationnalisation des activités de gestion au sein ou entre les EESup. Cet article reconnaît la complexité des EESup et du paysage dans lequel ils opèrent et soutient que des partenariats réussis entre EESup nécessitent une application efficace des activités de GC en pleine synergie avec les capacités institutionnelles tout en synchronisant les actions et activités conjointes avec d'autres éléments et facteurs de comportement organisationnel trouvés au niveau inter-institutionnel et intra-institutionnel.

Tableau 1 : Études examinant les concepts présents dans le développement de partenariats dans l'enseignement supérieur

Articles	Principales théories	Apports pratiques
Cameron & Quinn (2005); Hauptman Komotar (2019)	Cadre de valeurs concurrentes	Permet de comprendre comment les différentes cultures influencent la gestion des connaissances et l'efficacité des organisations.
Alavi & Leidner (2001)	Cadre conceptuel de la GC	Fournit une structure pour la création, le stockage, le transfert et l'application des connaissances.
Dalkir (2013); Davenport & Prusak (2000)	Gestion des connaissances via les systèmes d'information	Décrit les outils technologiques nécessaires pour soutenir la gestion des connaissances (bases de données, intranets, etc.).
Hansen (2002); Husted & Michailova (2002)	Théorie des barrières culturelles et de confiance	Identifie les obstacles au partage des connaissances et propose des solutions pour les surmonter.
Aliasghar et al. (2019)	Théorie des communautés de pratique (Wenger)	Utilise les CdP pour faciliter le partage des connaissances et la collaboration entre membres.
Srivastava et al. (2006); Rhee & Choi (2017); Gast et al. (2019)	Théorie de l'efficacité organisationnelle	Montre comment une gestion efficace des connaissances peut améliorer les performances organisationnelles.
Khvatova et al. (2016); Kim & Rehg (2018)	Théorie de la gestion du changement	Identifie les défis de la mise en œuvre de la GC et propose des stratégies pour les surmonter.
Lioukas & Reuer (2015); Zhang et al. (2019)	Études de cas sur la GC	Fournit des exemples pratiques et des leçons apprises pour améliorer les pratiques de GC.
Chen et al. (2010); Jiang et al. (2015)	Théorie des réseaux et collaborations	Explique comment les partenariats et les réseaux de collaboration peuvent améliorer le partage et la gestion des connaissances.
Ardichvili (2008); Hislop et al. (2018)	Théorie de l'apprentissage organisationnel	Examine comment les organisations apprennent et intègrent de nouvelles connaissances pour améliorer les pratiques internes et l'innovation.
Tiwana (2002); Wiig (2012)	Théorie de l'innovation par la GC	Montre comment la gestion des connaissances peut être un moteur d'innovation au sein des organisations.
Van Tulder & Keen (2018); Kongpichayanond (2009)	Théorie de la responsabilité sociale et éthique	Analyse les implications sociales et éthiques de la gestion des connaissances, notamment en termes de responsabilité sociale des entreprises.
Goodman & Schieman (2010); Gray (2016)	Théorie de l'évaluation et de la mesure de la GC	Propose des méthodes et des indicateurs pour évaluer l'efficacité de la gestion des connaissances dans les organisations.
Fullwood et al. (2019); Fullwood & Rowley (2017)	Théorie du leadership dans la GC	Étudie le rôle des leaders dans la promotion et la mise en œuvre de la gestion des connaissances au sein des organisations.
Elrehail et al. (2018); Woolcott et al. (2020)	Théorie de la gestion des connaissances dans l'enseignement supérieur	Explore comment les institutions académiques peuvent utiliser la GC pour améliorer la recherche, l'enseignement et la collaboration entre facultés.
Nasim et al. (2020); Natek & Zwilling (2014)	Théorie de la GC dans un contexte global	Analyse les défis et les opportunités de la gestion des connaissances dans un environnement globalisé et diversifié.
Lilles & Rõigas (2017); Uslu et al. (2019)	Théorie de l'interdisciplinarité	Discute des bénéfices de l'intégration de différentes disciplines pour enrichir les pratiques et les théories de la gestion des connaissances.

Source : Auteur

3. Méthodologie de recherche

Cette étude de recherche utilise une méthode intégrative de revue de la littérature afin de synthétiser et de comprendre le rôle que joue la gestion des connaissances dans la facilitation du développement de partenariats entre les établissements d'enseignement supérieur. Snyder (2019) soutient que la littérature intégrative n'est généralement pas systématique, peut être étroite ou large et se concentre sur l'analyse et la synthèse qualitative de la littérature existante afin de

générer une taxonomie ou une classification présentée à travers un cadre ou un modèle théorique ou conceptuel. Torracco (2016) explique qu'il existe différentes manières de mener une littérature intégrative et, pour les besoins de cette étude, une approche centrée sur les concepts promue par Webster et Watson (2002) a été adoptée. Une approche centrée sur les concepts (voir tableau 1) a permis à cette étude de recherche d'adopter une position interprétative et d'explorer et de synthétiser les connaissances des domaines littéraires de l'enseignement supérieur, des partenariats et de la gestion des connaissances. Le tableau 1 regroupe les articles qui abordent les concepts liés au rôle du GC dans les partenariats de l'enseignement supérieur et précise sur quels concepts les articles regroupés se sont concentrés afin d'aider à la traçabilité de la discussion présentée dans ce travail.

En utilisant une telle approche, centrée sur le concept, on a pu examiner les articles pertinents par rapport aux objectifs de cette étude et éviter les articles qui, bien que comportant les fils de recherche dans le titre et/ou le résumé de l'article, n'étaient pas jugés pertinents par rapport aux objectifs de cette étude de recherche. L'examen intégratif a utilisé des articles évalués par des pairs, accessibles depuis Google Scholar et directement depuis des bases de données universitaires renommées telles que Sage, Wiley Online Library, Emerald Insight, JSTOR, Springer, Elsevier et Taylor et Francis. Les mots-clés et expressions utilisés pour rechercher des articles scientifiques comprenaient « gestion des connaissances », « enseignement supérieur », « gestion des connaissances dans l'enseignement supérieur », « facteurs de gestion des connaissances », « collaborations entre établissements d'enseignement supérieur », « partenariats dans l'enseignement supérieur », « longue "des partenariats à long terme et durables en matière d'enseignement supérieur", des "stratégies de gestion des connaissances dans les établissements d'enseignement supérieur" et des "fusions ou coentreprises de gestion des connaissances et d'enseignement supérieur". Les résultats du moteur de recherche en ligne et des publications universitaires ci-dessus qui se concentrent particulièrement sur la littérature en sciences sociales ont généré 341 articles, suivant les conseils fournis par Pentland et al. (2011) et Hutton et al. (2016), une phase de sélection initiale a commencé par la vérification de la pertinence de la section des résumés de chaque article. Comme le suggèrent Pentland et al. (2011), les articles ont été regroupés en trois catégories : « à réviser », « à ne pas réviser » et « doublons ». La deuxième phase de sélection comprenait l'application de critères d'exclusion et d'inclusion aux articles placés dans la catégorie « à examiner », ce qui a conduit à un examen plus détaillé des résumés de 94 articles scientifiques, dont 53 ont été utilisés pour une évaluation complète.

L'objectif principal de ce travail étant de comprendre le rôle que la GC peut jouer pour faciliter le développement de partenariats entre les EESup, des articles explorant la GC et les activités de GC dans les partenariats ou le paysage de l'ESup ont été sélectionnés. En outre, des articles traitant de la dynamique institutionnelle, de la culture, du leadership, de la confiance, des capacités d'absorption et de la communication ont été examinés. En termes de critères d'inclusion et d'exclusion, la littérature intégrative comprenait des études axées sur les activités de GC dans le contexte d'initiatives collaboratives au sein du secteur de l'enseignement supérieur et publiées en anglais. Les études axées sur la comparaison des stratégies des établissements d'enseignement supérieur et de la pénétration du marché ou de la compétitivité entre les pays ont été exclues. Cette étude de recherche a également exclu les articles examinant les facteurs environnementaux externes affectant le développement des partenariats dans l'enseignement supérieur, tels que les défis politiques et juridiques, les influences sociales, les changements démographiques et de marché, ainsi que la mobilité et la flexibilité des étudiants. La raison pour laquelle ces articles ont été exclus est que les établissements d'enseignement supérieur ont peu ou pas de contrôle sur ces facteurs, et ce travail explore le rôle du GC une fois que les dirigeants de l'enseignement supérieur ont décidé de conclure un accord de collaboration et ont un contrôle et une autorité complets sur leurs capacités et infrastructures institutionnelles. Webster et Watson (2002) expliquent qu'une revue de la littérature ne doit pas se limiter à une région géographique, aux

méthodologies de recherche ou à un ensemble de revues. Par conséquent, cette revue intégrative de la littérature comprenait des chapitres de livres et des études théoriques et empiriques menées à travers des méthodologies qualitatives, quantitatives ou mixtes. De plus, la littérature intégrative a utilisé des études qui ont été menées dans différentes parties du monde, notamment en Europe, aux États-Unis, en Chine et au Moyen-Orient, explorant ainsi une gamme de perspectives liées aux partenariats d'enseignement supérieur et aux pratiques de gestion des connaissances nécessaires pour soutenir les projets collaboratifs.

4. Etat de l'art

Les développements technologiques et les changements sociodémographiques observés au niveau mondial, ainsi que les changements dans la législation relative à l'immigration des visas étudiants et dans les réglementations liées au recrutement des étudiants, ont déclenché de nouveaux défis pour le développement durable des établissements d'enseignement supérieur à l'ère numérique. La réussite des établissements d'enseignement supérieur dépend dans une large mesure de leur capacité à évoluer, à changer et à promouvoir de nouvelles façons de penser.

Cela devient particulièrement important si l'on considère le rôle civique des établissements d'enseignement supérieur dans le soutien au développement des sociétés et des économies, le perfectionnement ou la reconversion de la main-d'œuvre et la préparation des individus aux défis futurs. En tant qu'établissement basé sur la connaissance, l'avantage concurrentiel fondamental des EESup est lié à leur capacité à gérer la connaissance, c'est un processus très dynamique qui s'est révélé être une tâche difficile, mais néanmoins bénéfique pour les parties prenantes impliquées.

En réponse à un paysage de l'enseignement supérieur compétitif et dynamique, les universités tentent de développer leur avantage concurrentiel en focalisant leurs efforts sur trois fronts, notamment l'enseignement et l'apprentissage, la recherche et les activités entrepreneuriales.

Il ne fait aucun doute que l'enseignement et l'apprentissage jouent un rôle important non seulement dans la réalisation des fonctions fondamentales d'une université, mais aussi dans la majorité des revenus des établissements (Bamber et Elezi, 2020). Les activités de recherche et d'entreprise sont très importantes pour éclairer les bonnes pratiques universitaires et commerciales et, même si elles ne contribuent pas de la même manière aux niveaux de revenus institutionnels, elles sont d'une importance capitale pour promouvoir l'innovation et aider les entreprises et les sociétés.

Le développement de partenariats offre aux établissements d'enseignement supérieur des opportunités d'accroître l'accessibilité aux capacités intellectuelles, de continuer à ajouter de la valeur à leurs programmes académiques et de développer une approche plus durable pour relever les défis rencontrés dans le secteur de l'enseignement supérieur. Barnes et Phillips (2000) soutiennent qu'en s'associant les uns aux autres, les établissements d'enseignement supérieur ont la possibilité de « libérer la valeur conservée au sein d'organisations individuelles » et soulignent l'importance des facteurs de réussite du partenariat et le rôle que les cadres supérieurs peuvent jouer pour faciliter de tels arrangements institutionnels. Par exemple, à propos du développement de partenariats entre entreprises fondées sur le savoir, Reid et al. (2001) soutiennent que les facteurs de réussite peuvent être identifiés en catégorisant le développement du partenariat en trois étapes : (i) préformation, (ii) formation et (iii) évaluation. L'étape de préformation se concentre sur l'établissement de la motivation à collaborer, et l'étape de formation vise à aborder les facteurs liés aux caractéristiques du partenaire, à la structure et aux normes de fonctionnement et au choix structurel du partenariat. L'étape d'évaluation se concentre sur les facteurs liés à l'évaluation de la performance obtenue grâce au partenariat entre partenaires avec un accent particulier sur la création de connaissances. Les partenariats entre établissements d'enseignement supérieur devraient garantir que les trois étapes évoquées par Reid et al. (2001) sont examinées

attentivement afin d'identifier leurs facteurs de succès et d'élaborer des plans institutionnels et de partenariat réaliste qui permettent aux EESup de fonctionner de manière durable.

Bien que les facteurs de réussite puissent différer selon les caractéristiques individuelles d'une institution, les travaux entrepris par Reid et al. (2001) offre aux universitaires et aux praticiens la possibilité d'identifier les facteurs de réussite en fonction de leurs capacités institutionnelles et des objectifs de leur partenariat. Il convient de souligner que le développement de partenariats stratégiques est un processus très complexe (Woolcott et al., 2020) et tourne autour de la gestion des connaissances dans le but d'ajouter de la valeur aux produits et services éducatifs actuels ou futurs d'un établissement d'enseignement supérieur. De ce point de vue, il devient particulièrement important d'explorer le rôle que la gestion des connaissances peut jouer dans le développement de projets collaboratives entre les établissements d'enseignement supérieur dans le but de fonctionner de manière durable, d'augmenter la part de marché et de promouvoir des pratiques innovantes.

5. Activités de KM de partenariat

Les relations de collaboration entre les établissements d'enseignement supérieur peuvent aller de la simple mise en place de canaux de communication formels entre dirigeants à la signature d'un protocole d'accord entre établissements pour explorer de nouvelles opportunités (Bamber & Elezi, 2020 ; Elezi & Bamber, 2018 ; Pinto, 2014 ; Veer-Ramjeawon & Rowley, 2020). Les formes de collaboration détermineront l'intensité, la profondeur et la qualité de l'échange de connaissances entre les partenaires impliqués. Se référant à la distinction de Polanyi entre connaissances explicites et tacites, Reid et al. (2001) soutiennent que le transfert de connaissances explicites à explicites ou explicites à tacites ne contribue pas au développement ou au renforcement d'un avantage concurrentiel dans la mesure où les connaissances peuvent être échangées entre d'autres institutions du secteur. Reid et al. (2001) soulignent que c'est l'échange tacite à tacite de connaissances inter-institutionnel qui contribue au développement de sources d'avantage concurrentiel. Par conséquent, l'avantage concurrentiel des établissements d'enseignement supérieur se développe lorsque les établissements parviennent à combiner avec succès les actifs de connaissances tacites. Le partage et le transfert de connaissances entre partenaires est un effort institutionnel.

Cependant, plusieurs études (Kirby & Floyd, 2016 ; Lee et al., 2010 ; Natek & Zwillling, 2014 ; Srivastava et al., 2006) ont mis en évidence l'impact de la culture institutionnelle et discuté du rôle du leadership et du management dans le développement et la promotion de la culture institutionnelle qui soutient le partage des connaissances dans les projets collaboratifs. Elrehail et al. (2018) expliquent qu'une culture institutionnelle qui responsabilise le leadership a un impact positif sur le climat d'équipe et influence significativement les individus dans leur comportement de partage des connaissances. La capacité des dirigeants à comprendre la vision de l'institution et à la communiquer efficacement aux niveaux individuel et départemental est essentielle au développement d'une culture institutionnelle qui soutient les projets collaboratifs et comprend la valeur de l'échange de connaissances tacites pour créer un avantage concurrentiel (Reid et al, 2001).

Li et al. (2014) ont expliqué que la dynamique des connaissances varie dans les partenariats d'enseignement supérieur, soulignant les différences entre l'accessibilité et l'acquisition des connaissances.

Les partenariats motivés par l'accessibilité des connaissances se concentrent sur l'utilisation des connaissances institutionnelles d'un partenaire et sont capables de développer collectivement un nouveau stock de connaissances que les partenaires ne seraient pas en mesure d'acquérir individuellement. En revanche, Li et al. (2014) soutiennent que dans un partenariat axé sur l'acquisition des connaissances, les partenaires recherchent des opportunités d'apprendre en acquérant de nouvelles connaissances. Apprendre par l'acquisition de nouvelles connaissances

renforce l'échange interinstitutionnel de connaissances tacites qui, comme l'expliquent Reid et al. (2001), est essentielle pour développer et consolider un avantage compétitif dans un contexte de partenariat. En outre, comprendre l'intérêt d'adopter des connaissances tacites conduit à des niveaux plus substantiels d'engagements de partenariat et au déploiement des ressources nécessaires pour soutenir l'échange de connaissances entre les partenaires. L'ampleur de l'engagement institutionnel envers un partenariat d'enseignement supérieur est essentielle pour soutenir l'échange de connaissances tacites.

Cela aura un impact sur le comportement des partenaires de l'enseignement supérieur concernant les activités liées à la création, à l'accessibilité, au stockage, à la distribution et à l'application des connaissances entre les partenaires impliqués. Comprendre les types de connaissances que les partenaires de l'enseignement supérieur souhaitent acquérir ou développer et les processus par lesquels les EESup sont gouvernés sont deux éléments importants qui affectent le choix des activités utilisées pour gérer les connaissances. La nature des activités de gestion des connaissances peut changer à mesure que les partenaires fusionnent leurs plans stratégiques et opérationnels. Par exemple, les activités liées au respect des réglementations d'assurance qualité dans les établissements d'enseignement supérieur sont caractérisées par des connaissances procédurales (Wiig, 2012), qui encouragent les parties à entreprendre des activités liées à l'absorption et au stockage des connaissances. Cependant, les activités de GC ne fonctionnent pas de manière isolée et peuvent impliquer une synchronisation des activités liées au partage, à l'intégration et à l'application des connaissances. Compte tenu de la complexité des partenariats avec l'enseignement supérieur et de la nature évolutive des connaissances, la littérature ne parvient pas à présenter une identification claire des activités de gestion des connaissances que les établissements d'enseignement supérieur devraient envisager avant de conclure un partenariat. Ce faisant, les établissements d'enseignement supérieur établiront les bases d'un travail collaboratif efficace, aligné sur les capacités institutionnelles et les attentes des partenaires. En tant qu'atout résidant dans le système cognitif humain, la connaissance est un produit qui évolue en fonction de stimuli et de la relation des humains avec le monde extérieur, indiquant ainsi un changement de comportement (Alavi et Leidner, 2001 ; Razi et Habibullah, 2017 ; Rhee et Choi, 2017 ; Tiwana, 2002). Rhee et Choi (2017) soutiennent que pour comprendre les changements de comportement, il est important de comprendre les différents types de relations entre deux événements, comme dans le cas des partenariats entre deux ou plusieurs EESup et les individus impliqués. Le comportement des individus à l'égard des activités de GC peut changer en fonction du type de relations créées entre les événements se déroulant dans les EESup et au sein du partenariat lui-même.

Pour évaluer la relation entre les stimulus, le partenariat de l'ES et la réponse de la participation et de la contribution des individus, les critères de relations qui évaluent la manière dont les événements sont liés, la direction dans laquelle ils se rapportent, la manière dont les relations sont modifiées et la durée de l'interaction des relations. Par conséquent, dans ce contexte, les partenariats entre EESup sont des relations de nature réciproque et bidirectionnelle, ce qui signifie que les EESup avancent et reculent à mesure que les activités liées à la gestion des connaissances évoluent en fonction des besoins et des objectifs du partenariat. De plus, en termes de modification, les relations peuvent être totalement ou partiellement modifiées et dans un contexte de partenariat et de partage de connaissances dans l'enseignement supérieur ; Tan (2016), Fullwood et Rowley (2017) et Fullwood et al. (2019) soulignent que les EESup travaillent dans le même secteur et ne sont donc susceptibles de connaître que des modifications partielles. En ce qui concerne le quatrième critère, la durée de la relation, il convient de souligner que les partenariats avec l'enseignement supérieur sont de nature continue, ce qui signifie que les événements qui se déroulent entre les établissements d'enseignement supérieur sont toujours liés afin de satisfaire les attentes pédagogiques et commerciales des parties prenantes intéressées.

6. Constructions comportementales de KM

6.1 La culture institutionnelle catalyseur des initiatives collaboratives

L'impact de la culture dans les pratiques de GC est crucial dans la fusion des activités de deux ou plusieurs EESup différents. L'identification de la culture d'un établissement permet de mieux comprendre les autres partenaires de l'enseignement supérieur impliqués. Il contribue à façonner une stratégie de collaboration durable établie sur un terrain commun et aide les établissements d'enseignement supérieur à fonctionner efficacement dans un environnement numérique qui continue d'évoluer en raison des progrès technologiques. Le Competing Values Framework (CVF) présenté par Cameron et Quinn (2005) met particulièrement l'accent sur l'identification du type de culture qu'une institution peut adopter. Cameron et Quinn (2005) soutiennent qu'une institution peut présenter des caractéristiques de clan, d'adhocratie, de hiérarchie ou de culture de marché et qu'une telle évaluation est effectuée sur la base de caractéristiques institutionnelles liées à l'orientation, à la flexibilité et à la stabilité. Les partenariats peuvent impliquer des EESup issus de différents types de cultures institutionnelles et de sous-cultures, susceptibles de provoquer des malentendus et d'éventuels conflits, qui affectent le comportement en matière de partage des connaissances et même la durée de vie globale du partenariat lui-même. Par exemple, un établissement d'enseignement supérieur caractérisé par une culture adhocratique à orientation externe cherche à différencier ses produits et services d'enseignement supérieur, reflétant des niveaux élevés de créativité, d'adaptabilité, d'agilité (Cameron & Quinn, 2005 ; Chen et al., 2010) et un désir d'innover, est mieux préparé à prendre des risques. Un autre établissement d'enseignement supérieur reflétant une culture hiérarchique axée sur l'interne et recherchant la stabilité et le contrôle à travers des processus et des instruments institutionnels peut avoir besoin de plus de temps pour traiter les décisions et la réponse du marché aux menaces ou aux opportunités.

Par conséquent, comprendre la culture institutionnelle du partenaire est fondamental pour comprendre le comportement institutionnel et travailler avec les partenaires pour concevoir les étapes les plus appropriées qui soutiennent une culture d'échange de connaissances dans un contexte de partenariat. Bhayani (2015) explique que la culture est considérée comme un processus qui, bien qu'évoluant, conduit les partenaires vers l'adoption de valeurs sociales, de croyances et d'attributs similaires, voire identiques. Compte tenu de la bureaucratie des établissements d'enseignement supérieur et de la complexité du paysage de l'enseignement supérieur, l'unification culturelle interinstitutionnelle entre les partenaires devient très importante. Une telle unification culturelle devrait faciliter l'intégration des partenaires et avoir un impact positif sur les pratiques de GC nécessaires pour soutenir les projets collaboratifs.

6.2 La confiance levier du développement de projets collaboratifs

La confiance fait partie des éléments qui ont reçu une importance significative dans les études de GC en tant que condition vitale pour le fonctionnement d'un partenariat. Cependant, compte tenu de la compétitivité du marché et de l'incertitude qui règne dans l'environnement des affaires, les établissements d'enseignement supérieur ont tendance à hésiter dans la distribution des informations et des connaissances trouvées au sein de leurs systèmes institutionnels. L'élément de confiance nécessite une attention au niveau interinstitutionnel avant de l'envisager au niveau du partenariat. Les individus sont prédisposés à se sentir mal à l'aise de partager ce qu'ils savent en raison des risques professionnels, du manque de reconnaissance, de promotion ou d'autres raisons personnelles (Ardichvili, 2008 ; Hansen, 2002 ; Husted et Michailova, 2002 ; Khvatova et al., 2016 ; Tiwana, 2002). Par conséquent, il est particulièrement important que les dirigeants et la direction de l'institution établissent des systèmes institutionnels qui non seulement encouragent et promeuvent le partage et le transfert de connaissances au sein de l'institution et renforcent systématiquement la confiance des employés, mais reconnaissent également les

contributeurs et les développeurs de connaissances. Selon les études entreprises par Jiang et al. (2015) et Lioukas et Reuer (2015), la reconnaissance ne doit pas nécessairement être financière et compte parmi les pratiques de gestion les plus efficaces pour établir et développer la confiance aux niveaux intra-institutionnel et inter-institutionnel.

En ce qui concerne la confiance aux niveaux interinstitutionnels, Gast et al. (2019) soutiennent que les accords contractuels entre institutions sont utilisés comme instruments pour développer la confiance, qui joue sans aucun doute un rôle important dans le soutien à l'échange de connaissances entre partenaires. Bien que les accords contractuels établissent une attente de confiance entre les partenaires, Gast et al. (2019) et Lioukas et Reuer (2015) soutiennent que la confiance se développe en obtenant les résultats convenus et en répondant aux critères de performance.

Le niveau de confiance développé entre les partenaires peut amener les dirigeants de l'enseignement supérieur à envisager des opportunités allant au-delà de l'accord contractuel initial. Un niveau de confiance consolidé entre les dirigeants se reflète alors parmi les gestionnaires et les praticiens de l'enseignement supérieur qui, de ce fait, ont des comportements moins protecteurs envers les connaissances et les pratiques d'échange de connaissances aux niveaux interinstitutionnels.

Le niveau de confiance développé entre les partenaires établit les bases d'un échange plus important de connaissances tacites et contribue donc à un avantage concurrentiel plus fort créé grâce à la collaboration entre les partenaires.

6.3 Mise en œuvre de capacités d'absorption

Consacrer des efforts à la création et au maintien des capacités d'absorption du partenariat est très important, car cela a un impact direct sur l'intégration et l'application des connaissances et contribue au développement des référentiels de connaissances du partenariat. Zhang et al. (2019) et Aliasghar et al. (2019) ont expliqué que les avantages institutionnels provenant de référentiels de connaissances bien établis deviennent plus résilients dans un marché très concurrentiel. La création et la mise en œuvre de capacités d'absorption sont des processus difficiles, en raison des différences constatées en termes de culture et de taille institutionnelles, d'infrastructures, de ressources et d'objectifs généraux de la collaboration. Cependant, selon une étude menée par Zhang et al. (2019), il existe trois compétences qui, combinées, géreront le processus d'absorption des connaissances. Premièrement, les EESup impliqués dans un partenariat devraient créer des systèmes qui encouragent l'intégration des connaissances explicites. Deuxièmement, les EESup devraient répartir le personnel en fonction des capacités et des responsabilités et clarifier les flux de communication entre les partenaires afin de communiquer les informations et les connaissances nécessaires aux praticiens, gestionnaires et dirigeants concernés de l'ESup, dans le but de lutter contre l'isolement des connaissances et d'encourager la dispersion des connaissances. Troisièmement, les EESup devraient continuer à renforcer leur capacité d'absorption, notamment en capturant et en stockant les connaissances tacites grâce aux relations sociales développées au sein du partenariat entre les différents niveaux de gestion et de direction. En outre, les EESup devraient chercher à évaluer l'efficacité des capacités d'absorption créées au sein du partenariat.

Les établissements gagneraient à compiler une liste de critères susceptibles de chercher à comprendre l'impact du travail collaboratif sur les performances institutionnelles et départementales, l'amélioration des produits et services de l'ESup, l'innovation et le développement global de l'infrastructure institutionnelle.

Faits saillants de la littérature (Aliasghar et al., 2019 ; Elezi, 2019 ; Gold et al., 2001 ; Lilles & Rõigas, 2017 ; Tiwana, 2002 ; Zhang et al., 2019) selon lequel l'évaluation des capacités d'absorption développées par les partenaires permet aux dirigeants de l'ESup d'observer des résultats tangibles, de renforcer la confiance et d'encourager un comportement plus favorable à

l'égard des activités de gestion des connaissances, car les partenaires peuvent identifier et expérimenter l'impact du développement collaboratif.

6.4 Canaux de communication au sein des partenariats

La communication est essentielle à l'échange de données, d'informations et de connaissances sous toute forme institutionnelle. En raison des différentes cultures et structures institutionnelles, les institutions ont établi différents canaux de communication intra-institutionnelle.

Cependant, les canaux de communication existants d'une institution nécessitent des ajustements afin de faire face à la complexité des partenariats. En raison de la nature complexe des projets de collaboration, des canaux de communication ambigus ou faibles auront un impact négatif sur la performance globale du partenariat.

Dans une certaine mesure, les éléments de chaos et de complexité sont très courants et présents dès les premières étapes de la formation du partenariat (Stacey et al., 2001 ; Van Tulder & Keen, 2018), lorsque les individus des institutions partenaires tentent de communiquer la vision du partenariat, de nouer des relations et développer une compréhension des enjeux stratégiques et opérationnels.

En référence à la communication dans des circonstances complexes et difficiles, comme c'est le cas dans les contextes de partenariat, la théorie des processus réactifs complexes (CRP) souligne l'importance de comprendre l'interdépendance des individus, des processus et des systèmes.

Stacey et al. (2001) expliquent que le CRP vise à remettre en question l'idée selon laquelle la complexité des idées est simplement attribuée à l'interaction humaine et considère le discours entre les parties non seulement comme un flux de communication bidirectionnel, mais plutôt comme un processus de création de sens mutuel. Ceci est essentiel pour les EESup qui tentent de formuler des partenariats, car faute de créer un sens mutuel, ils ne laisseront pas la place au développement de canaux de communication efficaces dans un contexte de partenariat complexe et exigeant. La théorie du CRP souligne qu'en raison de leur nature sociale, les humains sont interdépendants, remettant ainsi en question la vision selon laquelle les humains sont autonomes, et cherche à comprendre comment les processus aux niveaux locaux fusionnent pour développer des modèles de comportement. Ceci est très important lorsque les EESup cherchent à établir et à communiquer une vision commune claire qui conduit au développement de stratégies et stratégie opérationnelles réalistes et cohérentes. Afin de surmonter la complexité des communications dans un contexte de partenariat, il est donc essentiel que les partenaires des EESup comprennent les « processus locaux » afin de développer un « modèle de comportement » au sein du partenariat qui reflète la vision partagée et stratégiques et les stratégies opérationnelles. Comprendre la complexité et l'interdépendance entre les individus, les processus et les systèmes facilite le développement de modèles de communication fusionnés, qui sont d'une importance vitale pour soutenir les flux d'échange de connaissances.

7. Facteurs institutionnels et partenariaux

L'un des défis fondamentaux de la formulation d'un partenariat d'ESup est associé à la capacité des établissements à concevoir des plans qui aident les partenaires à combiner et à organiser des actions et des processus institutionnels basés sur la compréhension du contexte du partenariat. Il est donc très important de comprendre les facteurs institutionnels et de partenariat qui affectent le développement du partenariat entre les EESup.

Comme un partenariat peut être défini et compris différemment par chaque membre, il est nécessaire de parvenir à une compréhension commune du partenariat où chaque membre est clair sur les attentes, la contribution et le soutien requis (Bamber & Elezi, 2020 ; Bennell, 2019 ; Elezi & Bamber, 2018 ; Gray, 2016). Le cycle de vie de l'entreprise, la performance financière, les restrictions juridiques et l'accessibilité des ressources physiques et du capital humain ne sont que quelques-uns des facteurs qui encouragent les institutions à participer à des projets de

collaboration. Cependant, dès les premiers stades des partenariats, il est crucial de discuter et d'établir une compréhension claire de l'objectif du partenariat et d'analyser la nécessité d'une telle décision stratégique. Il est primordial de considérer les facteurs impliqués dans l'aide au développement d'un partenariat afin de faciliter le processus de composition du partenariat. L'établissement d'une vision commune et d'un objectif clair permet aux parties impliquées de définir le partenariat sur la base de leurs capacités institutionnelles et de leurs intentions stratégiques. Cela contribue à développer un sentiment de clarté en faisant la distinction entre l'ambition des institutions et la réalité quant à ce que les partenaires pourraient réaliser avec les allocations budgétaires actuelles et l'infrastructure et les capacités institutionnelles. Par conséquent, cela conduit au développement d'un ensemble clair d'attentes qui trace la voie vers la responsabilité aux niveaux inter-institutionnel et intra-institutionnel. Avoir établi un ensemble clair et réaliste d'attentes de partenariat et convenu de responsabilités aux niveaux individuel et institutionnel est fondamental pour soutenir l'échange de connaissances à travers des activités institutionnelles liées au « savoir-faire » et au « savoir-quoi ».

Une institution doit comprendre et évaluer ses capacités internes avant d'établir des collaborations. Partager des valeurs et des convictions similaires avec le reste des partenaires n'est pas suffisant, car cela nécessite également que les membres possèdent et démontrent les compétences et les ressources requises qui pourraient aider les institutions dans leurs pratiques collaboratives.

Bennell (2019) et Elezi et Bamber (2018) soutiennent que l'efficacité des partenariats sera déterminée par la capacité des institutions à faire preuve de résilience et à répondre aux changements du marché. Le paysage de l'enseignement supérieur est très dynamique, les évolutions sociodémographiques continuent d'évoluer et l'impact de facteurs externes peut inclure des changements dans les cadres juridiques et liés à la qualité.

Cependant, même si les EESup n'ont qu'un contrôle limité, voire inexistant, sur les facteurs externes, leurs efforts pourraient être concentrés sur l'identification, la compréhension et le développement de facteurs institutionnels qui, selon les dirigeants de l'enseignement supérieur, font partie intégrante d'un établissement et seront les principaux facteurs contribuant au développement d'une collaboration stratégiques. Les résultats de la littérature (Elezi, 2019 ; Fullwood et al., 2019 ; Tan, 2016) suggèrent qu'il existe un consensus général selon lequel, interrogés individuellement, les praticiens de l'enseignement supérieur sont favorables aux pratiques de partage des connaissances, tout en reconnaissant les défis qui y sont associés. Néanmoins, de nombreuses études (Al-Youbi et al., 2020 ; Kim & Rehg, 2018 ; Nasim et al., 2020 ; Uslu et al., 2019) ont mis en évidence les défis auxquels sont confrontés les cadres et managers de l'enseignement supérieur pour déployer des pratiques efficaces de GC au sein de l'enseignement supérieur et réalisent la complexité de le faire dans le cadre de partenariats.

Les partenariats à long terme entre les établissements d'enseignement supérieur se concentrent sur le développement et la mise en œuvre de nouveaux programmes académiques communs et témoignent d'une consolidation des pratiques collaboratives grâce à des facteurs de gestion des connaissances forts et intégrateurs. Par exemple, les travaux entrepris par Kongpichayanond (2009) et Grotenhuis et Weggeman (2002) dans le cadre de partenariats à long terme, de fusions et d'acquisitions soulignent l'importance des facteurs de GC dans le soutien des partenariats avec des pratiques d'échange de connaissances. Grotenhuis et Weggeman (2002) soutiennent que la gestion des connaissances est un processus fragile et que, pour que les partenaires soient efficaces dans les pratiques d'échange de connaissances interinstitutionnelles, il est important de nourrir les facteurs de gestion des connaissances associés à l'état d'esprit des membres et à leurs relations, aux flux et fréquences de communication, aux niveaux des structures institutionnel et départemental ainsi que des ressources humaines.

On pourrait dire que les défis rencontrés entre les praticiens de l'enseignement supérieur disposés à participer aux pratiques de partage des connaissances et les cadres et gestionnaires de l'ESup

confrontés à des difficultés à mettre en pratique les activités d'échange de connaissances peuvent être ancrés dans les politiques, processus et procédures institutionnels. En outre, les cadres et gestionnaires de l'ESup devront prendre en compte leurs capacités en matière de capital humain et réévaluer l'adéquation des besoins et des programmes de formation et de développement nécessaires pour soutenir les intentions stratégiques des établissements. Lorsqu'on cherche à travailler en collaboration et à former un modèle commun dans des systèmes complexes, comme l'expliquent Stacey et al. (2001), il est important de veiller à ce que les institutions fusionnent leurs infrastructures humaines et physiques. Cela pourrait obliger les EESup à reconsidérer la conception de certains rôles stratégiques et opérationnels qui influencent le processus de développement du partenariat.

8. Discussion et implications

La connaissance étant connue comme la source fondamentale du développement de l'avantage concurrentiel, il est compréhensible d'observer des défis dans l'échange de connaissances entre les partenaires des EESup. Reconnaissant l'importance du savoir et la complexité des établissements d'enseignement supérieur, le cadre conceptuel proposé suggère que, afin d'établir des moyens efficaces d'échange de différentes formes de connaissances au sein et entre les établissements, les partenaires devraient chercher à nourrir les constructions comportementales de GC. Dans cette étude, les constructions comportementales incluent la culture institutionnelle, la confiance et la capacité à absorber de nouvelles connaissances et à établir des canaux de communication efficaces. Ces constructions sont présentées comme les plis du modèle, indiquant que si deux ou plusieurs EESup décident de travailler en collaboration, ils doivent se concentrer sur ces quatre constructions comportementales cruciales.

La littérature (Al-Youbi et al., 2020 ; Elezi & Bamber, 2018 ; Gray, 2016 ; Gregory, 2008 ; Uslu et al., 2019) souligne que le développement de partenariats entre établissements d'enseignement supérieur est un processus difficile ; cependant, la grande majorité des défis sont attribués à la culture institutionnelle, qui est développée et influencée par les approches de leadership et de gestion que l'on retrouve au sein d'une institution. Par conséquent, il est très important d'utiliser la littérature relative à la culture institutionnelle (Fullwood et al., 2019 ; Lee, 2018) pour comprendre les caractéristiques d'un partenaire et être capable de développer un paradigme comportemental aligné sur la culture institutionnelle des partenaires. À l'instar de la culture institutionnelle, la confiance, les capacités d'absorption et les canaux de communication sont des éléments essentiels pour permettre aux pratiques et activités de GC de faciliter l'échange de connaissances dans les projets collaboratives.

En outre, le cadre conceptuel identifie et présente une liste de facteurs institutionnels qui affectent l'application de la gestion des connaissances dans le développement de partenariats. De nombreuses études (Al-Youbi et al., 2020 ; Fullwood et al., 2019 ; Zhang et al., 2019) ont souligné que les politiques et procédures institutionnelles peuvent créer des barrières artificielles ou ralentir le processus d'échange des connaissances nécessaires liées aux paramètres de l'enseignement supérieur.

Par exemple, les politiques institutionnelles peuvent ne pas être très encourageantes pour soutenir l'échange de connaissances liées au marketing et au recrutement ou à la qualité des performances des étudiants, ce qui a des implications sur les stratégies de recrutement des étudiants et sur la planification de l'infrastructure appropriée pour les services aux étudiants. Entrer dans une forme de partenariat indique des changements stratégiques et opérationnels (Bennell, 2019 ; Elezi & Bamber, 2018 ; Gray, 2016). Par conséquent, les établissements d'enseignement supérieur doivent d'abord se concentrer en interne pour identifier les besoins appropriés en matière de capital humain, de formation et de développement ainsi que le budget nécessaire pour soutenir les initiatives de collaboration.

Ne pas bien comprendre et clarifier l'impact des facteurs susmentionnés dans la préparation d'un établissement à s'engager dans une opération de partenariat peut entraîner une confusion et une désintégration des actions parmi les dirigeants et les praticiens de l'enseignement supérieur et, par conséquent, affaiblir les efforts unifiés pour une contribution constructive à l'échange de connaissances dans un but clair qui reflète la vision du partenariat.

Le deuxième élément du cadre conceptuel énumère les facteurs, dont les établissements d'enseignement supérieur qui doivent être discutés au niveau du partenariat. Il est fondamental de comprendre et de communiquer clairement la nécessité et l'objectif du partenariat entre les partenaires institutionnels ; par conséquent, une évaluation solide des facteurs institutionnels évoqués ci-dessus est nécessaire pour y parvenir. De plus, les partenaires des établissements d'enseignement supérieur doivent identifier et convenir d'un ensemble d'attentes, car cela contribuera à la responsabilisation et aux délais que les individus et les départements doivent respecter. La formulation des attentes du partenariat offre aux parties impliquées la possibilité de structurer les activités de GC et de démontrer leur efficacité dans l'acquisition et l'accès aux connaissances (Li et al., 2014). Reid et al. (2001) soutiennent que les collaborations entre institutions fondées sur la connaissance augmentent leur avantage concurrentiel lorsqu'elles réussissent à combiner des connaissances tacites, qui ne sont pas aussi faciles à échanger comme le cas avec des connaissances explicites.

S'entendre sur un ensemble d'attentes permet aux EESup d'être proactifs dans la discussion des activités de gestion des connaissances les plus appropriées pour soutenir l'échange et l'application des connaissances tacites. Il est important d'évaluer l'adéquation des procédures institutionnelles exprimées sous forme de connaissances explicites et nécessaires pour soutenir l'opérationnalisation du partenariat. En outre, les gestionnaires et les cadres de l'enseignement supérieur devraient s'efforcer de comprendre et de communiquer aux parties prenantes intéressées comment l'intégration des connaissances tacites ajoute de la valeur au partenariat afin de résoudre tous les problèmes associés à l'implication et à l'engagement du personnel.

Dans leurs efforts d'échange de différentes formes de connaissances, tacites et explicites, les partenaires de l'enseignement supérieur doivent prendre en compte les activités de GC du cadre conceptuel. Les sept types d'activités de gestion des connaissances suggérées dans ce cadre conceptuel visent à rassembler et à présenter de manière concise l'éventail d'activités discutées dans le domaine de la gestion des connaissances (Dalkir, 2013 ; Davenport et Prusak, 2000 ; Elezi. & Bamber, 2018 ; Wiig, 2012). La liste des activités n'indique aucun sentiment d'importance ou de priorité, dans la mesure où les activités ci-dessus peuvent avoir lieu simultanément, mais plutôt des étapes nécessaires à la progression des connaissances institutionnelles et partenariales afin d'appliquer des pratiques de gestion des connaissances efficaces et efficaces dans les contextes de partenariat de l'enseignement supérieur.

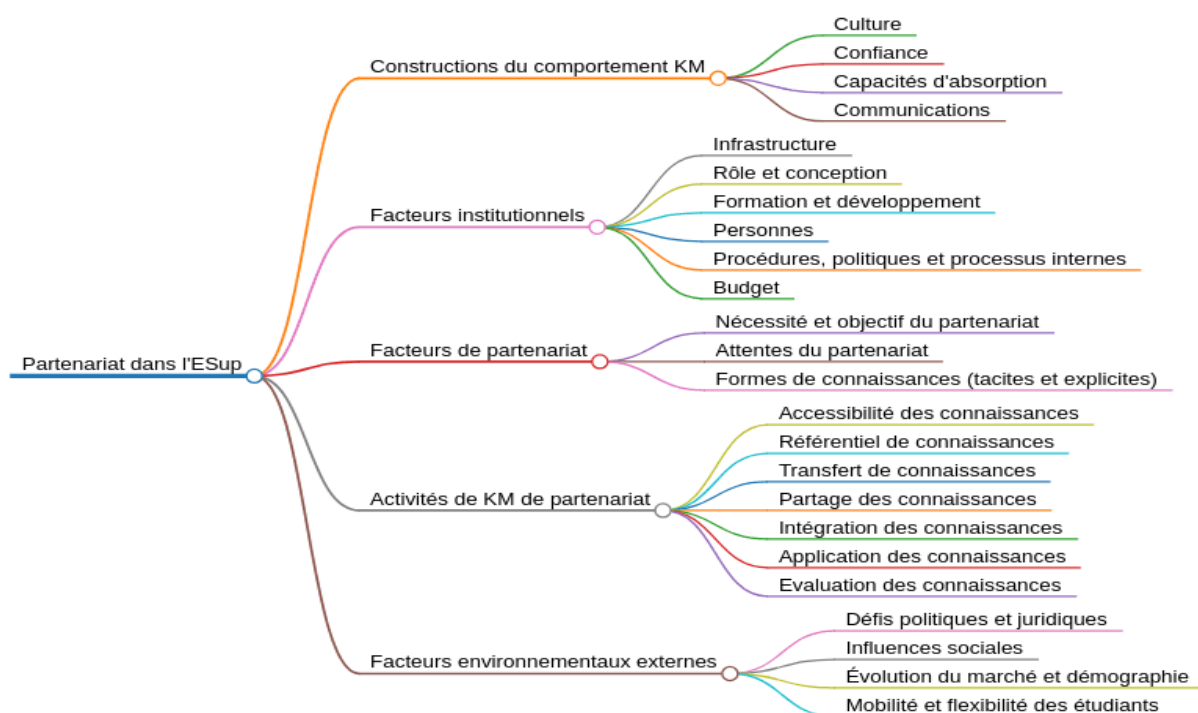
La dernière catégorie prise en compte par ce cadre, bien que de manière non détaillée, concerne les facteurs externes qui ont un impact sur la performance des EESup et des partenariats. Il considère les implications découlant des systèmes politiques et juridiques et des développements socio-économiques, présents dans tout environnement commercial. La raison pour laquelle ce cadre n'examine pas les implications des facteurs externes en détail c'est que l'accent est mis sur l'utilisation des principes de GC pour fournir un environnement de collaboration efficace qui mène à la réussite des projets collaboratives. En outre, les éléments de GC présentés dans la figure 1, y compris les constructions comportementales, les facteurs et les activités, sont ce que les membres d'un partenariat d'enseignement supérieur connaissent et contrôlent. Par la suite, l'utilisation de leurs connaissances, expertises, ressources et infrastructures collaboratives permet aux membres de répondre aux changements et aux opportunités du marché dans le but d'établir des partenariats stratégiques durables. Cette étude a d'importantes implications théoriques et pratiques qui s'étendent au monde universitaire ainsi qu'aux praticiens.

D'un point de vue académique, ce cadre conceptuel a examiné de manière critique et synthétisé la littérature représentative sur les thèmes de la gestion des connaissances et de l'enseignement supérieur, en mettant en évidence les concepts et les constructions pertinents. Il contribue à la littérature sur le développement des partenariats de GC et d'ES. Il offre la possibilité de mener des recherches plus approfondies de nature exploratoire et explicative, qui peuvent envisager d'examiner les composants du cadre proposé et évaluer s'il y a un niveau de changement dans le comportement d'échange de connaissances à mesure que le partenariat se consolide et être en mesure de comprendre l'impact sur les performances du partenariat.

En peut également envisager d'identifier le type de résultats qu'un établissement d'enseignement supérieur peut atteindre dans le cadre d'initiatives collaboratives. Les travaux futurs pourraient également envisager une stratégie de recherche par études de cas en mettant l'accent sur l'évaluation de la mesure dans laquelle les concepts, facteurs et activités identifiés sont présents dans un partenariat de l'enseignement supérieur et étudier leurs implications afin d'identifier les éventuels goulots d'étranglement qui sont les plus susceptibles d'être confrontés lorsque les dirigeants, les gestionnaires et les praticiens de l'enseignement supérieur travaillent en collaboration.

Du point de vue du praticien, la contribution de cette étude consiste à utiliser le cadre conceptuel comme outil d'évaluation pour évaluer et aligner les capacités institutionnelles lors de l'exploration des opportunités de partenariat. Suivant une approche systématique où tous les composants présentés dans le cadre sont explorés en détail avant de conclure un partenariat, des plans appropriés sont mis en place pour enrichir et soutenir ces composants à mesure que les partenaires de l'enseignement supérieur concluent des accords de collaboration.

Figure1 : Cadre conceptuel du partenariat université



Source : Auteur

Grâce à ce modèle conceptuel, les dirigeants et gestionnaires de l'enseignement supérieur seront en mesure d'évaluer l'infrastructure institutionnelle nécessaire pour soutenir les projets collaboratives en se concentrant sur les questions liées aux normes de qualité de l'enseignement

et de la recherche, à la budgétisation et à la stabilité financière des partenaires de l'enseignement supérieur ainsi qu'aux besoins de formation et de développement des Personnel de l'enseignement supérieur et autres parties prenantes impliquées. Les praticiens seraient en mesure d'adopter une approche « pratique » et d'aider les dirigeants de l'enseignement supérieur à comprendre ce que l'on peut attendre d'eux compte tenu de leurs capacités institutionnelles et d'aider les partenaires de l'enseignement supérieur à identifier les types et les formes de connaissances nécessaires pour atteindre les objectifs du partenariat. Ce faisant, les praticiens seront en mesure de synchroniser les ressources et les capacités institutionnelles dans le but de concevoir les activités de gestion des connaissances les plus adéquates nécessaires pour soutenir et faciliter le développement d'un partenariat d'enseignement supérieur. En se concentrant sur l'accessibilité, le partage et l'intégration des connaissances ou toute autre activité de gestion des connaissances illustrée dans le bloc des activités KM de partenariat, les dirigeants de l'enseignement supérieur seront en mesure de surmonter les défis liés à l'alignement culturel et auront la capacité d'absorber et de mettre en œuvre de nouvelles activités industrielles et politiques institutionnelles et procédures ainsi que développer la transparence et la confiance entre les partenaires de l'enseignement supérieur. Il est important de noter que l'utilisation du cadre conceptuel comme instrument de diagnostic offre aux dirigeants, gestionnaires et praticiens de l'ESup la possibilité de développer une stratégie réaliste et durable qui aide les établissements à renforcer leur avantage concurrentiel à l'ère numérique. Le cadre de partenariat KM peut être utilisé comme modèle que les dirigeants, les gestionnaires et les praticiens de l'enseignement supérieur peuvent utiliser pour permettre aux EESup de surmonter les défis du marché en capitalisant sur les forces de chacun et d'avoir un impact sociétal significatif tout en cherchant à résoudre les problèmes liés à la qualité et à l'accessibilité de l'éducation.

9. Conclusions

Ce cadre conceptuel démontre le rôle important de GC dans la facilitation de la composition et du développement de partenariats stratégiques dans le secteur de l'enseignement supérieur. Le cadre conceptuel est composé de cinq catégories différentes, démontrant le lien entre les éléments de GC et les pratiques qui sont importantes à un stade de développement du partenariat et permettent aux EESup d'explorer des alternatives de consolidation des connaissances, la principale ressource compétitive et d'être en mesure de développer des partenariats durables qui répond au mieux aux défis du marché à l'ère du numérique.

La première catégorie se compose de constructions comportementales de GC, est présente et active tout au long des étapes du partenariat et comprend la culture, la confiance, les capacités d'absorption et la communication. La deuxième catégorie cherche à classer les facteurs institutionnels d'un point de vue institutionnel individuel qui permettraient à un EESup de rejoindre le partenariat et de fonctionner à un niveau adéquat. La troisième catégorie examine les facteurs de partenariat et vise à identifier les aspects qui doivent être pris en compte à un niveau stratégique et façonner la collaboration des partenaires. Il est important de noter que la quatrième catégorie cherche à identifier un ensemble d'activités de gestion des connaissances nécessaires pour faciliter le transfert des connaissances entre partenaires en ajoutant de la valeur à leurs produits et services d'enseignement supérieur et en renforçant la compétitivité du marché, ce qui est la raison fondamentale pour laquelle les établissements d'enseignement supérieur cherchent à travailler en collaboration. La cinquième catégorie de ce cadre intitulée facteurs externes identifie les influences possibles découlant des conditions politiques, des circonstances socio-économiques et de tout changement possible dans le cadre juridique d'un pays ou d'une industrie. Bien que cette étude cherche à fournir un cadre conceptuel stimulant en reliant les connaissances existantes entre les disciplines de la gestion des connaissances et de l'ESup, il est important de reconnaître les limites qu'elle pose. L'étude ne fait aucune différence entre les EESup financés

par des fonds publics ou privés, et ne fait pas non plus de distinction entre les EESup opérant dans les pays en développement et dans les pays développés.

En outre, le cadre conceptuel cherche à se concentrer particulièrement sur l'étape de développement d'un partenariat et sur la nature des défis rencontrés par les partenaires, et les interrelations proposées entre les constructions, les facteurs et les activités identifiés peuvent différer selon les étapes plus consolidées. De plus, cette étude de recherche reconnaît la présence de facteurs externes sur le développement des partenariats dans l'enseignement supérieur, mais développe le discours sur le plan micro plutôt que macro, se concentrant ainsi uniquement sur un niveau institutionnel.

Références

- (1). Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136.
- (2). Aliasghar, O., Rose, E. L., & Chetty, S. (2019). Where to search for process innovations? The mediating role of absorptive capacity and its impact on process innovation. *Industrial Marketing Management*, 82, 199–212.
- (3). Al-Youbi, A., Zahed, A., & Tierney, W. (2020). Successful global collaborations in higher education institutions. Springer.
- (4). and financing. *Review of Economics and Statistics*, 55–65.
- (5). and indicators of entrepreneurial orientation. *Research Policy*, 35, 1569–1585.
- (6). Ardichvili, A. (2008). Learning and knowledge sharing in virtual communities of practice: Motivators, barriers, and enablers. *Advances in Developing Human Resources*, 10(4), 541–554.
- (7). Bamber, C., & Elezi, E. (2020). Knowledge management evaluation in British higher education partnerships. *Journal of Information & Knowledge Management*, 19, 2050005.
- (8). Barnes, N. J., & Phillips, P. S. (2000). Higher education partnerships. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 1(2), 182–190.
- (9). Bennell, P. (2019). Transnational higher education in the United Kingdom: An up-date. *International Journal of Educational Development*, 67, 29–40.
- (10). Bhayani, A. (2015). Building entrepreneurial universities in a specific culture—Barriers and opportunities. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 20(4), 312–330.
- (11). Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). Diagnosing and changing the organisational culture: Based on the competing values framework. John Wiley & Sons.
- (12). Chen, C. J., Huang, J. W., & Hsiao, Y. C. (2010). Knowledge management and innovativeness: The role of organisational climate and structure. *International Journal of Manpower*, 31(8), 848–870.
- (13). Dalkir, K. (2013). Knowledge management in theory and practice. MIT Press.
- (14). Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). Working knowledge: How organisations manage what they know. Harvard Business School Press.
- (15). Elezi, E. (2019). Exploring knowledge creation and absorption in higher education partnerships. In *ECKM 2019 20th European Conference on Knowledge Management*, 2 VOLS: 303. Reading: Academic Conferences and Publishing Limited.
- (16). Elezi, E., & Bamber, C. (2018). Knowledge management factors affecting educational partnerships within the British HE/FE sector. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 9(3), 243–259.

- (17). Elrehail, H., Emeagwali, O. L., Alsaad, A., & Alzghoul, A. (2018). The impact of transformational and authentic leadership on innovation in higher education: The contingent role of knowledge sharing. *Telematics and Informatics*, 35(1), 55–67.
- (18). Etzkowitz, H. (2003). Innovation in Innovation: The triple helix of university-industry-government Relations, *Social Science Information* 2003 42(3) : 293-337.
- (19). Etzkowitz, H. (2008). *The TripleHelix:University-Industry-Government innovation in action*. London:Routledge.
- (20). Fullwood, R., & Rowley, J. (2017). An investigation of factors affecting knowledge sharing amongst UK academics. *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 1254–1271.
- (21). Fullwood, R., Rowley, J., & McLean, J. (2019). Exploring the factors that influence knowledge sharing between academics. *Journal of Further and Higher Education*, 43(8), 1051–1063.
- (22). Gast, J., Gundolf, K., Harms, R., & Collado, E. M. (2019). Knowledge management and coopetition: How do cooperating competitors balance the needs to share and protect their knowledge? *Industrial Marketing Management*, 77, 65–74.
- (23). Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organisational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214.
- (24). Goodman, N., & Schieman, J. (2010). Using knowledge management to leverage training and development initiatives. *Industrial and Commercial Training*, 42(2), 112–115.
- (25). Gray, C. (2016). Implementing English further/higher education partnerships: The street level perspective. *Higher Education Quarterly*, 70(1), 43–58.
- (26). Gregory, A. J. (2008). Strategic development in higher education: A critical systems perspective. *Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research*, 25(5), 605–614.
- (27). Grotenhuis, F. D., & Weggeman, M. P. (2002). Knowledge management in international mergers. *Knowledge and Process Management*, 9(2), 83–89.
- (28). Hansen, M. T. (2002). Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. *Organisation Science*, 13(3), 232–248.
- (29). Hauptman Komotar, M. (2019). Global university rankings and their impact on the internationalisation of higher education. *European Journal of Education*, 54(2), 299–310.
- (30). Hislop, D., Bosua, R., & Helms, R. (2018). Knowledge management in organisations: A critical introduction.
- (31). Husted, K., & Michailova, S. (2002). Diagnosing and fighting knowledge-sharing hostility. *Organisational Dynamics*, 31(1), 60–73.
- (32). Hutton, B., Catala-Lopez, F., & Moher, D. (2016). The PRISMA statement extension for systematic reviews incorporating network meta-analysis: PRISMA-NMA. *Medicina Clínica (Barcelona)*, 147(6), 262–266.
- (33). Jiang, X., Jiang, F., Cai, X., & Liu, H. (2015). How does trust affect alliance performance? The mediating role of resource sharing. *Industrial Marketing Management*, 45(1), 128–138.
- (34). Khvatova, T., Block, M., Zhukov, D., & Lesko, S. (2016). How to measure trust: The percolation model applied to intraorganisational knowledge sharing networks. *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 918–935.
- (35). Kim, H., & Rehg, M. (2018). Faculty performance and morale in higher education: A systems approach. *Systems Research and Behavioral Science*, 35(3), 308–323.
- (36). Kirby, Y. K., & Floyd, N. D. (2016). Maximising institutional research impact through building relationships and collaborating within the institution. *New Directions for Institutional Research*, 166, 47–59.

- (37). Kongpichayanond, P. (2009). Knowledge management for sustained competitive advantage in mergers and acquisitions. *Advances in Developing Human Resources*, 11(3), 375–387.
- (38). Larédo, P. (2007). Revisiting the third mission of universities: Toward a renewed categorization of university activities? *Higher Education Policy*, 20, 441–456.
- (39). Lee, J. (2018). The effects of knowledge sharing on individual creativity in higher education institutions: Socio-technical view. *Administrative Sciences*, 8(2), 21.
- (40). Lee, P., Gillespie, N., Mann, L., & Wearing, A. (2010). Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance. *Management Learning*, 41(4), 473–491.
- (41). Li, X., Roberts, J., Yan, Y., & Tan, H. (2014). Knowledge sharing in China–UK higher education alliances. *International Business Review*, 23(2), 343–355.
- (42). Lilles, A., & Rõigas, K. (2017). How higher education institutions contribute to the growth in regions of Europe? *Studies in Higher Education*, 42(1), 65–78.
- (43). Lioukas, C. S., & Reuer, J. J. (2015). Isolating trust outcomes from exchange relationships: Social exchange and learning benefits of prior ties in alliances. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1826–1847.
- (44). Mansfield, E., & Lee, J.-Y. (1996). The modern university: Contributor to industrial innovation and
- (45). Mansfield, E. (1995). Academic research underlying industrial innovations: Sources, characteristics,
- (46). Nasim, K., Sikander, A., & Tian, X. (2020). Twenty years of research on total quality management in higher education: A systematic literature review. *Higher Education Quarterly*, 74(1), 75–97.
- (47). Natek, S., & Zwilling, M. (2014). Student data mining solution–knowledge management system related to higher education institutions. *Expert Systems with Applications*, 41(14), 6400–6407.
- (48). Osborne, R. D. (2006). Cross-border higher education collaboration in Europe: Lessons for the ‘two Irelands’? *European Journal of Education*, 41(1), 113–129.
- (49). Pentland, D., Forsyth, K., Maciver, D., Walsh, M., Murray, R., Irvine, L., & Sikora, S. (2011). Key characteristics of knowledge transfer and exchange in healthcare: Integrative literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 67(7), 1408–1425.
- (50). Pinto, M. (2014). Knowledge management in higher education institutions: A framework to improve collaboration. In 9th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI) (pp. 1-4). IEEE.
- (51). policy and practice in the knowledge society. *Industry & Higher Education*, 27(3), 237–262.
- (52). Ranga, M., & Etzkowitz, H. (2013). Triple Helix systems: An analytical framework for innovation
- (53). Razi, M.J.M., & Habibullah, M. (2017). Determinants of knowledge management behavior among academics. In 8th International Conference on Information Technology (ICIT) (pp. 741-745). IEEE.
- (54). recipient of industrial R&D support. *Research Policy*, 25, 1047–1058.
- (55). Reid, D., Bussiere, D., & Greenaway, K. (2001). Alliance formation issues for knowledge-based enterprises. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 79–100.
- (56). *Research Policy*, 43, 1760–1773.
- (57). Rhee, Y. W., & Choi, J. N. (2017). Knowledge management behavior and individual creativity: Goal orientations as antecedents and in-group social status as moderating contingency. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 813–832.

- (58). Sánchez-Barrioluengo, M. (2014). Articulating the 'three-missions' in Spanish universities.
- (59). Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
- (60). Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239–1251.
- (61). Stacey, R., Griffin, D., & Shaw, P. (2001). *Complexity and management: Fad or radical challenge to systems thinking?*. Routledge.
- (62). Tan, C. N. L. (2016). Enhancing knowledge sharing and research collaboration among academics: The role of knowledge management. *Higher Education*, 71(4), 525–556.
- (63). Tijssen, R. J.W. (2006). Universities and industrially relevant science: Towards measurement models
- (64). Tiwana, A. (2002). *The knowledge management toolkit: Practical techniques for building a knowledge management system with cdrom*. Prentice Hall PTR.
- (65). Torraco, R. J. (2016). Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future. *Human Resource Development Review*, 15(4), 404–428.
- (66). Uslu, B., Calikoglu, A., Seggie, F. N., & Seggie, S. H. (2019). The entrepreneurial university and academic discourses: The meta-synthesis of higher education articles. *Higher Education Quarterly*, 73(3), 285–311.
- (67). Van Tulder, R., & Keen, N. (2018). Capturing collaborative challenges: Designing complexity-sensitive theories of change for cross-sector partnerships. *Journal of Business Ethics*, 150(2), 315–332.
- (68). Veer-Ramjeawon, P., & Rowley, J. (2020). Embedding knowledge management in higher education institutions (HEIs): A comparison between two countries. *Studies in Higher Education*, 45 (11), 2324–2340.
- (69). Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analysing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS Quarterly*, 26(2), 13–23.
- (70). Wiig, K. (2012). *People-focused knowledge management*. Routledge.
- (71). Woolcott, G., Leonard, S., Scott, A., Keast, R., & Chamberlain, D. (2020). Partnered research and emergent variation: Developing a set of characteristics for identifying complexity in higher education partnerships. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 43, 1–19.
- (72). Zhang, J. A., Wang, Z., & O'Kane, C. (2019). Realised absorptive capacity and entrepreneurial universities' organisational change: The role of process innovation practices. *R&D Management*, 49(5), 716–733.