

Les modèles de gestion des connaissances dans les établissements d'enseignement supérieur : revue systématique de littérature et orientations futures de la recherche

Knowledge Management Models in Higher Education Institutions: Systematic Literature Review and Future Research Directions

Hajar MONSIF, (Doctorante)

*Laboratoire : Mediation, Information, Knowledge and Society (MIKS)
Equipe : Competitive intelligence, Analysis and Strategy (CIAS)
École des Sciences de l'Information (ESI), Maroc*

Naila AMROUS, (Enseignante-chercheuse)

*Laboratoire : Mediation, Information, Knowledge and Society (MIKS)
Equipe : Competitive intelligence, Analysis and Strategy (CIAS)
École des Sciences de l'Information (ESI), Maroc*

Adresse de correspondance :	École des Sciences de l'Information (ESI) Avenue Allal El Fassi, Cité Al Irfane Rabat 10170 0537774904
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	MONSIF, H., & AMROUS, N. (2025). Knowledge Management Models in Higher Education Institutions: Systematic Literature Review and Future Research Directions. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(5), 590–621. https://doi.org/10.5281/zenodo.15364634
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 27/03/2025

Accepted: 13/05 / 2025

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

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 05 (2025)

Les modèles de gestion des connaissances dans les établissements d'enseignement supérieur : revue systématique de littérature et orientations futures de la recherche

Résumé :

La prise de conscience de l'importance de la gestion des connaissances (GC) dans le contexte académique a incité de nombreux chercheurs et praticiens à développer divers modèles pour en faciliter l'implémentation. La littérature suggère que l'adoption des pratiques de gestion des connaissances contribuerait à l'amélioration de la performance organisationnelle des établissements d'enseignements supérieur (EES).

Nombreux sont les travaux ayant traité de la gestion des connaissances dans divers contextes, tant privés que publics, nous constatons cependant un manque d'études traitant spécifiquement du contexte académique. L'objectif de cette étude est d'identifier, analyser et comparer, à travers une revue systématique de la littérature, des modèles de knowledge management, originaux et dérivés, sur la base de leurs fonctions et leurs finalités, et à en discuter les forces et faiblesses, et ainsi de fournir une vue d'ensemble cohérente de l'existant.

La méthodologie utilisée est celle de la revue systématique de la littérature (SLR), réalisée rigoureusement selon les directives. Elle comprend la définition des questions de recherche, la détermination des sources de littérature, la définition des mots-clés de recherche, l'évaluation de la qualité de la littérature et l'extraction des données.

Les résultats montrent qu'il existe de nombreux modèles de gestion des connaissances, avec des apports et limites distincts, et que la proposition d'un modèle de gestion des connaissances adapté aux spécificités des EES marocains demeure une perspective prometteuse.

Mots clés : Gestion des connaissances, enseignement supérieur, SLR, performance organisationnelle.

Classification JEL : I23

Type de l'article : article théorique.

Date de publication : 2025

Abstract:

The growing awareness of the importance of Knowledge Management (KM) in the academic context has prompted many researchers and practitioners to develop various models to facilitate its implementation. The literature suggests that adopting knowledge management practices would contribute to improving the organizational performance of higher education institutions (HEIs).

While numerous studies have addressed knowledge management in various private and public contexts, we observe a lack of studies specifically addressing the academic context. The objective of this study is to identify, analyze, and compare, through a systematic literature review, original and derived KM models based on their functions and purposes, discuss their strengths and weaknesses, and thus provide a coherent overview of existing approaches.

The methodology used is that of a systematic literature review (SLR), conducted rigorously according to established guidelines. It includes defining research questions, determining literature sources, defining search keywords, evaluating literature quality, and data extraction.

The results show that numerous knowledge management models exist, with distinct contributions and limitations, and that proposing a KM model adapted to the specificities of Moroccan higher education institutions remains a promising perspective.

Keywords: Knowledge Management, Higher Education, Systematic Literature Review (SLR), Organizational Performance

JEL Classification: I23

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

La gestion des connaissances (GC) est devenue un élément stratégique pour les organisations, dont les établissements d'enseignement supérieur (EES), dans leur quête d'amélioration continue et de performance organisationnelle. Dans un contexte marqué par des évolutions technologiques rapides, la capacité des organisations à gérer efficacement leurs connaissances joue un rôle clé dans leur compétitivité et leur durabilité. Pour les EES, qui se positionnent à l'intersection de la production, de la diffusion et de l'exploitation des savoirs, la gestion des connaissances joue un rôle important à la fois en tant que fonction de base et en tant que facteur contribuant à l'image de marque de l'établissement (Pham et al., (2021), influençant non seulement leur performance interne, mais aussi leur contribution au développement des connaissances à l'échelle mondiale.

Les modèles de knowledge management (KM) offrent un cadre structuré de la manière dont les organisations capturent, organisent, partagent et appliquent les connaissances afin de maximiser leur impact organisationnel. Ils diffèrent en termes de concepts, d'objectifs, de mécanismes de transfert ou d'application des connaissances. Cette diversité reflète la complexité de mise en œuvre du KM qui doit s'adapter au secteur, aux objectifs de l'organisation, à la culture institutionnelle et aux ressources disponibles.

Dans le contexte des EES, la GC implique la capacité d'identifier, d'organiser et de distribuer les connaissances académiques et de recherche afin d'améliorer l'enseignement, l'apprentissage et l'innovation (Suazo, 2023). Elle se concentre sur la création et la diffusion de connaissances de qualité pour contribuer au développement social, économique et culturel. Les EES sont des organisations axées principalement sur les connaissances, l'enseignement étant en soi un transfert de connaissances des professeurs aux étudiants (Boussenna & El Kharraz, 2021). C'est donc un environnement approprié, de par sa nature, à l'utilisation des pratiques du management des connaissances (Zora, 2021).

La mise en place appropriée d'un système de KM permet aux organisations de faire face à de nombreux obstacles à court et à long terme (Cohen & Sproul, 1991). Dans les EES, la pratique du KM est envisagée pour faciliter la mission de ces institutions en soutenant les activités éducatives et de recherche, ainsi que les activités administratives (Alexandropoulou et al., 2009) et (Dukić et al., 2012). En effet, dans le contexte académique, le KM facilite la capture et la réutilisation des connaissances pour améliorer la structure des programmes (Devi Ramachandran et al., 2013) et l'accès aux connaissances pertinentes et nécessaires à la recherche, capturées, stockées et partagées efficacement entre les membres des EES (Zahrawi, 2019).

Malgré que la question du KM dans les EES suscite un intérêt de plus en plus marqué de la part des chercheurs, l'examen de la littérature, et particulièrement les études de type SLR, révèle que les recherches ne sont pas abondantes, et se concentrent pour la plupart sur certains aspects spécifiques de l'enseignement supérieur comme le e-learning, ou le transfert de technologies, mais aucune n'offre une vision globale des modèles KM dans le contexte académique et de leur évolution.

Une revue critique de (Mcadam & McCreedy, 1999) des modèles de KM dans un contexte organisationnel général permet de les classer selon deux visions : mécanistes (catégorisation et capital intellectuel) et une vision socialement construite (liée aux interactions et apprentissages organisationnels). Ils concluent qu'un modèle efficace doit être équilibré, combinant science et interactions sociales pour maximiser les bénéfices pour les organisations, tout en adaptant continuellement les processus.

Dans le contexte plus spécifique de l'enseignement supérieur, l'étude de (Pham et al., 2021) explore l'influence de la mise en place de différents modèles de gestion des connaissances, avec quelques adaptations nécessaires aux spécificités institutionnelles, sur l'efficacité des

universités, en analysant et en hiérarchisant les facteurs y contribuant pour guider les efforts futurs dans le développement de modèles adaptés aux EES.

(Le et al., 2024) apportent des éclairages précieux dans ce sens à travers leur SLR sur les modèles de GC dans le contexte universitaire. Ils identifient trois groupes de facteurs clés, le premier comprenant les processus fondamentaux tels que le partage, l'acquisition, l'évaluation, l'utilisation et le stockage des connaissances, tandis que le leadership et les technologies émergentes, comme le big data, sont des leviers secondaires, mais stratégiques pour maximiser les résultats. Cette catégorisation offre un cadre analytique précieux pour comprendre les défis et les opportunités de la gestion des connaissances dans le contexte universitaire.

Ces travaux sont complétés par une analyse de modèles de KM traditionnels et contemporains (Galdames, 2023), axée principalement sur la manière dont ces derniers facilitent le transfert et l'application efficaces des connaissances dans le contexte éducatif. L'article met en évidence les impacts concrets de la gestion des connaissances en EES : amélioration de la formation des enseignants, renforcement de la collaboration université-industrie et soutien à l'innovation pédagogique. D'autres études récentes se sont intéressées à des aspects particuliers tels que le e-learning (Romadhon et al., 2022) démontrant l'impact positif du KM, et particulièrement le modèle SECI, sur l'amélioration de la perception des utilisateurs, l'augmentation de leur satisfaction et le renforcement des capacités de traitement des connaissances au sein des EES. L'absence de revues systématiques sur le sujet, constatée suite à cette analyse des publications existantes, a donc motivé la réalisation de cette SLR. Cette analyse a pour objectif d'offrir une vision globale des modèles de KM en identifiant leurs caractéristiques, leurs finalités et leurs forces et faiblesses. Notre démarche s'inscrit dans une perspective de performance organisationnelle, en cherchant à couvrir ses différentes dimensions telles que l'amélioration de la prise de décision, l'innovation, la satisfaction des parties prenantes et la qualité de l'enseignement et de la recherche. En optant pour cette méthodologie, nous visons à synthétiser des contributions éparses et à poser les bases d'une réflexion cohérente et exhaustive pour enrichir la compréhension et les pratiques liées au KM dans le contexte éducatif. Ainsi, l'étude s'articule autour de la problématique centrale suivante : dans quelle mesure les modèles actuels de knowledge management contribuent-ils à la performance organisationnelle des établissements d'enseignement supérieur, et quelles optimisations peuvent être envisagées pour renforcer cette contribution ?

Après cette introduction qui contextualise la recherche, l'article présente la section méthodologie détaillant le protocole adopté pour cette SLR afin de garantir une approche rigoureuse. Elle est suivie de la présentation des résultats, mettant en évidence les finalités des modèles étudiés, ainsi que leurs apports et limites. Enfin, la section discussion synthétise les implications de ces résultats propose des perspectives de recherches futures

2. Cadre théorique

2.1 Définition des concepts clés

La gestion des connaissances fait l'objet de multiples définitions dans la littérature, reflétant la richesse et la complexité de ce concept. Selon (Davenport & Prusak, 1998), elle désigne l'ensemble des processus et pratiques visant à identifier, acquérir, organiser, stocker, partager et appliquer les connaissances au sein d'une organisation. (Alavi & Leidner, 2001) la définissent comme un processus systématique impliquant la création, le stockage/récupération, le transfert et l'application des connaissances pour atteindre les objectifs organisationnels. Pour (Nonaka & Takeuchi, 1995), il s'agit principalement de la capacité d'une organisation à créer de nouvelles connaissances, à les diffuser et à les incorporer dans ses produits, services et systèmes. (Bhatt, 2001) met l'accent sur l'interaction entre technologies, techniques et personnes, définissant le KM comme un processus de création, validation, présentation,

distribution et application des connaissances. (Wiig, 1997), quant à lui, le conçoit comme la construction, le renouvellement et l'application systématique, explicite et délibérée des connaissances pour maximiser l'efficacité d'une organisation. Ces différentes perspectives convergent vers une vision du KM comme un ensemble de processus délibérés et systématiques visant à optimiser l'utilisation du capital intellectuel dans une organisation.

Les établissements d'enseignement supérieur (EES) constituent également un concept aux contours variables selon les contextes nationaux et les cadres réglementaires. L'UNESCO les définit comme des institutions offrant des programmes d'études post-secondaires menant à des qualifications académiques reconnues, incluant les universités, écoles supérieures, écoles polytechniques et instituts techniques. (Altbach, 2009) propose une approche plus restrictive, considérant les EES comme des institutions ayant pour mission principale la création et la dissémination de connaissances avancées, accordant une place prépondérante à la recherche et à l'enseignement critique. (Scott, 1995) souligne la dimension sociale des EES, les définissant comme des institutions légitimées pour décerner des diplômes reconnus et façonner le savoir dans des champs disciplinaires spécifiques. (Teichler, 2004) distingue trois caractéristiques fondamentales des EES modernes : l'enseignement fondé sur la recherche, l'autonomie académique relative, et une orientation vers le développement professionnel et personnel des étudiants. Dans le contexte de cette étude, nous adoptons une définition englobante des EES comme organisations formelles dédiées à l'enseignement post-secondaire, à la recherche et au service à la société, caractérisées par une légitimité institutionnelle à délivrer des diplômes reconnus.

2.2 Modèles théoriques de la gestion des connaissances en enseignement supérieur

La gestion des connaissances est d'une importance cruciale dans le contexte des EES, ces derniers ayant pour vocation de produire des connaissances avancées à travers la recherche, de les transmettre par l'enseignement et de les valoriser via leurs interactions avec la société (Rowley, 2000). Pour mieux comprendre cela, plusieurs modèles théoriques existent et offrent des cadres conceptuels complémentaires.

2.2.1 Le modèle SECI : processus de conversion des connaissances

Le modèle SECI (Nonaka & Takeuchi, 1995) est l'un des plus connus et voit la création de connaissances comme un processus en spirale entre connaissances tacites et explicites. La socialisation permet le transfert des connaissances tacites entre personnes. Dans les EES, cela peut se faire par exemple à travers le mentorat ou des communautés de pratique. L'externalisation transforme ces connaissances tacites en explicites, en les formalisant sous forme d'articles scientifiques ou de supports d'enseignement. La combinaison fusionne différentes connaissances explicites par la création de programmes d'études et de bases documentaires académiques. Enfin, l'internalisation aide à transformer les nouvelles connaissances explicites en tacites et à les intégrer dans la pratique quotidienne par le biais de l'expérience et l'appropriation, comme un enseignant qui adopte de nouvelles méthodes pédagogiques.

2.2.2 Le modèle de maturité (KMMM)

Le Knowledge Management Maturity Model (KMMM) ou modèle de maturité de la gestion des connaissances fournit un cadre évaluatif complémentaire, permettant d'apprécier le niveau de développement des pratiques de KM dans une organisation (Pee & Kankanhalli, 2009). Ce modèle identifie cinq niveaux : initial (processus ad hoc et désorganisés), répétable (pratiques pilotes, mais isolées), défini (processus standardisés et stratégie documentée), géré (processus mesurés et contrôlés) et optimisé (KM intégré à la culture organisationnelle et en amélioration

continue). Dans les EES, cela leur permet d'évaluer où ils en sont et de repérer les éléments nécessitant une amélioration.

2.2.3 Le modèle intégré de Kidwell

Le modèle intégré de KM dans les universités (Kidwell et al., 2000) propose trois processus clés dans les EES. Le processus de création de connaissances comprend la production de nouvelles connaissances par la recherche et l'innovation, soutenue par des collaborations et un environnement stimulant l'exploration et l'expérimentation. Le processus de transfert de connaissances porte sur comment celles-ci sont partagées au sein de l'université et diffusées à l'extérieur, notamment à travers l'enseignement, le mentorat, la publication de travaux de recherche, la participation à des conférences, les interactions avec la communauté externe ou l'utilisation de plateformes en ligne. Enfin, le processus d'intégration concerne l'application des connaissances acquises pour améliorer les pratiques et les performances de l'université, comme la mise à jour des programmes ou le développement d'une culture d'apprentissage continu. Des mécanismes d'évaluation et de feedback sont essentiels pour assurer une intégration réussie.

2.2.4 Les modèles sociotechniques

Les modèles sociotechniques de GC complètent cette perspective en intégrant des aspects humains, culturels et technologiques. Ces approches, développées notamment par (Pan & Scarbrough, 1998) et (Walsham, 2001), reposent sur le principe fondamental que la gestion efficace des connaissances nécessite un équilibre et une interaction harmonieuse entre les systèmes sociaux et techniques d'une organisation. La dimension technique comprenant les infrastructures technologiques de l'information (systèmes de gestion documentaire, plateformes collaboratives, bases de données institutionnelles) qui permettent la capture, le stockage et la diffusion des connaissances explicites. La dimension sociale englobe quant à elle les structures organisationnelles, les communautés de pratique, les normes culturelles et les systèmes de reconnaissance qui favorisent le partage des connaissances tacites et la collaboration.

Dans le cas particulier des EES, où coexistent différentes infrastructures technologiques, structures organisationnelles et cultures académiques, les modèles sociotechniques indiquent qu'il est crucial de bien aligner les outils technologiques, les processus organisationnels et les comportements des acteurs.

2.3 Adaptation et application des modèles au contexte des EES

L'application de ces modèles théoriques aux établissements d'enseignement supérieur nécessite une adaptation aux réalités spécifiques du milieu académique. L'autonomie des acteurs universitaires, généralement plus prononcée que dans d'autres organisations, influence la création et le partage des connaissances. La nature décentralisée dans les facultés complique la mise en place de stratégies institutionnelles cohérentes. De plus, la variété disciplinaire et culturelle dans les EES entraîne des différences dans les pratiques de partage des connaissances, rendant nécessaires des approches sur mesure.

En somme, ce cadre théorique aide à identifier les bases des modèles de gestion des connaissances étudiés, et à comparer leur structure et leur mise en œuvre dans divers contextes d'EES. En couvrant tous les aspects (processus de conversion, maturité organisationnelle, spécificités académiques et approche sociotechnique) il offre une grille d'analyse robuste pour comprendre et analyser les modèles de gestion des connaissances dans l'enseignement supérieur.

3. Méthodologie

Cette revue systématique de littérature a été conduite selon les techniques proposées par (Kitchenham, 2004). Cette section comprend la formulation des questions de recherche, le protocole de revue systématique de la littérature, la sélection des articles, et enfin le processus d'extraction et de synthèse des données.

3.1 Questions de recherche

Cet article répond aux questions de recherche suivantes :

- QR1 : Dans quelle mesure les modèles actuels de gestion des connaissances dans les établissements d'enseignement supérieur répondent-ils aux défis spécifiques de la performance organisationnelle dans ce secteur ?
- QR2 : Comment les forces et les faiblesses identifiées dans les modèles de KM actuels informent-elles sur les axes d'amélioration potentiels pour la gestion des connaissances dans le secteur de l'enseignement supérieur ?

Dans la formulation des questions de recherche, nous nous sommes basés sur la technique du cadre PICOC, comprenant cinq composantes : population, intervention, comparaison, résultat (outcome), et contexte comme le montre le tableau 1.

Tableau 1 : Les critères de PICOC

P.I.C.O.C	Population	Établissements d'enseignement supérieur
	Intervention	Modèles de Knowledge management
	Comparison	Objectifs et principales composantes des modèles de KM
	Outcome	Apport des modèles de KM en matière de performance organisationnelle
	Context	Les modèles de KM dans les EES

Source : Auteurs

3.2 Sélection des références

Dans la sélection des articles, notre recherche a porté sur les bases de données bibliographiques *Scopus* et *Web of Science*, les mieux réputées par leur rigueur dans la sélection des revues. La requête employée était ((« knowledge management model » OR « knowledge management framework » OR « KM model » OR « KM framework ») AND (« higher education » OR HEI OR universit*)).

Le terme « performance organisationnelle » n'a pas été inclus dans la requête car peu de références le mentionnent explicitement. C'est lors de l'examen des références obtenues en résultat que ce concept a été intégré afin de sélectionner les articles traitant de la performance organisationnelle.

Tableau 2 : Critères d'inclusion et d'exclusion

	Critères d'inclusion	Critères d'exclusion
1 : Initiation	Publié entre 2012 et 2024	Publié avant 2012
	Articles et articles de conférence	Chapitres d'ouvrage, review, conference review, editorial
	Anglais	Langues autres que l'anglais
2 : sélection du titre et du résumé	Titre et résumé en lien avec le modèle de KM	Publications non liées aux modèles de KM
	Propose ou adopte un modèle de KM pour établissements d'enseignement supérieur	Ne discute pas de modèles de KM
3 : sélection du texte intégral	Texte intégral accessible	Texte intégral inaccessible

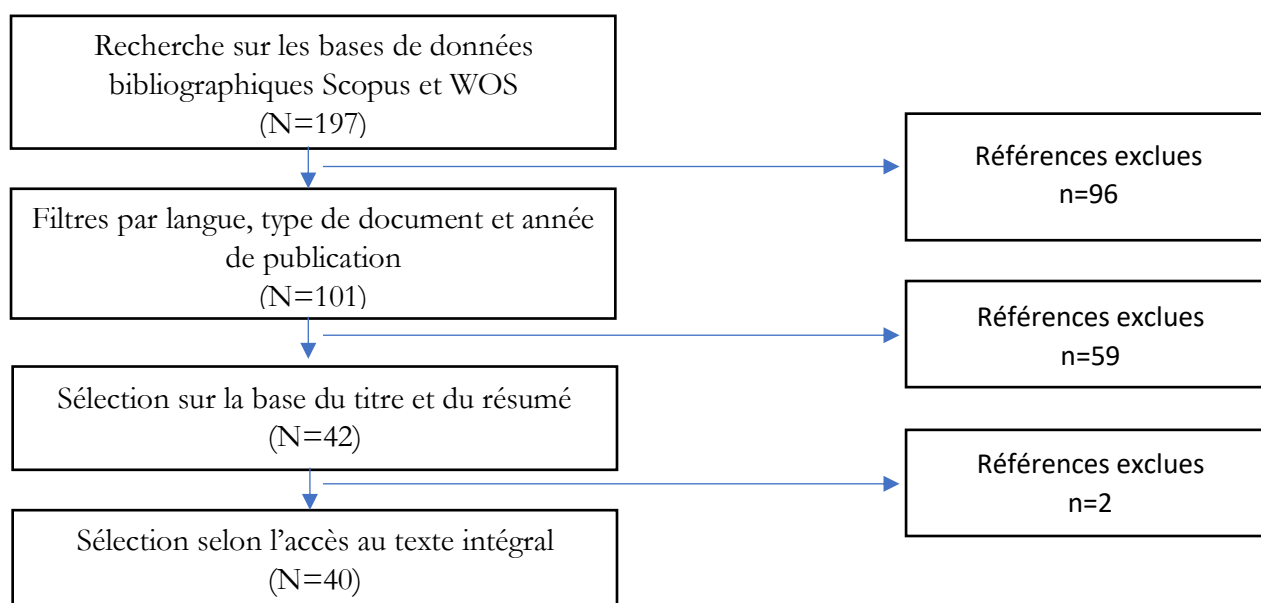
Source : Auteurs

Les références obtenues en résultat de recherche sur ces bases de données ont été sélectionnées selon des critères d'inclusion et d'exclusion. Si les articles obtenus ne répondaient pas aux critères d'inclusion, ils étaient exclus. Les critères d'inclusion et d'exclusion sont présentés dans le tableau 2 ci-dessus.

3.3 Filtrage et constitution du corpus

Notre recherche sur les deux bases de données a abouti à un total initial de 197 références répondant aux mots clés définis. Au premier stade de sélection par rapport à la langue, au type de document et à l'année de publication, 101 ont été retenues et 96 ont été rejetées. Au deuxième stade de pertinence par rapport au sujet (titre et résumé), 59 ont été éliminées et 42 retenues. Enfin, au stade de final de l'accès au texte intégral, seules deux références ont été écartées car inaccessibles et 40 retenues qui constitueront notre corpus d'étude.

Figure 1 : Sélection des résultats selon le diagramme de flux de Kitchenham



Source : Auteurs

4. Résultats et discussion

L'analyse des modèles de KM dans les EES a permis d'identifier plusieurs orientations stratégiques distinctes, chacune mettant l'accent sur des aspects spécifiques de la performance organisationnelle.

Il s'agit principalement de la performance pédagogique, en améliorant la qualité de l'enseignement et des processus de conception des programmes d'études et en promouvant la réutilisation des connaissances pédagogiques entre enseignants. Vient ensuite la performance de la recherche, en intégrant des méthodes d'études prospectives et en améliorant la supervision des recherches de troisième cycle. La performance organisationnelle interne se manifeste quant à elle par l'optimisation des processus internes et le renforcement de la gestion des connaissances institutionnelles, et enfin la performance stratégique et d'innovation, en soutenant l'alignement des connaissances avec les objectifs organisationnels et en favorisant l'innovation pour maintenir un avantage concurrentiel.

L'analyse des forces et faiblesses des modèles révèle plusieurs tendances clés. Certains modèles mettent l'accent sur l'intégration technologique, notamment par l'utilisation des technologies Web 2.0, du cloud computing, de l'intelligence artificielle ou des ontologies. D'autres privilégient une approche humaine et organisationnelle, insistant sur la culture du partage, les incitations à la collaboration et l'adoption progressive des systèmes de KM. L'adaptabilité et la

flexibilité sont également des caractéristiques fréquentes, dans la mesure où les modèles sont évolutifs face aux changements environnementaux. Toutefois, plusieurs modèles restent théoriques et nécessitent une validation empirique. Par ailleurs, des défis techniques, organisationnels et culturels sont fréquemment soulignés, tels que la complexité de mise en œuvre, la nécessité de ressources importantes ou encore l'absence de méthodologies standardisées pour le partage et l'évaluation des connaissances.

Le résumé des résultats est présenté dans le tableau 3 ci-dessous

Tableau 3a : résultats de l'analyse des forces et faiblesses et finalités des modèles de KM

Réf	Modèle	Apports/Forces	Limites/faiblesses	Focus	Aspect de la performance visé
1. Almujaally et Joy 2019	Teaching Practices Management Framework (TPMF)	Permet de capturer et réutiliser les connaissances pédagogiques Basé sur une étude des besoins réels des instructeurs Intègre les technologies Web 2.0 Couvre tout le cycle de gestion des connaissances Système de points de réputation pour motiver les contributions et le partage	Nécessite le développement d'un outil technologique spécifique Pas encore implémenté et testé en conditions réelles Ne détaille pas les aspects techniques de l'outil à développer Manque de normalisation : pas de méthode formalisée pour le partage des connaissances L'évaluation des contributions des enseignants peut être subjective et varier d'un utilisateur à l'autre.	Améliorer le processus d'acquisition, de partage et de réutilisation des pratiques pédagogiques entre enseignants universitaires.	Performance pédagogique et organisationnelle interne : Amélioration de la qualité de l'enseignement. Meilleure prise de décision
2. Xing et al. 2023	AI-Generated Content for Academic Visualization and Communication in Maker Education	Favorise l'apprentissage collaboratif et la créativité Intègre les outils AIGC pour améliorer la visualisation et la communication	Étude à petite échelle (6 étudiants) Manque de critères d'évaluation approfondis Difficulté à représenter directement des concepts complexes avec les outils AIGC Possible perte de précision lors de la simplification des idées	Transférer les connaissances tacites individuelles dans des espaces collaboratifs et explorer des opportunités d'apprentissage personnalisées	Performance pédagogique et de recherche : amélioration de la qualité de la visualisation des connaissances et de la capacité des étudiants à communiquer efficacement leurs idées de recherche.
3. Mahmood et al. - 2020	Le modèle Michael Zack's de Knowledge Management appliqué à Asia Pacific University	Favorise la création et le maintien d'avantages concurrentiels Encourage l'identification des lacunes de connaissances Met l'accent sur la gestion rapide des connaissances	Nécessite une mise en œuvre et des tests pour prouver son efficacité Peut prendre du temps à mettre en place dans une grande organisation Peu de détails sur les aspects techniques de mise en œuvre Inégalité dans l'accès aux connaissances par les utilisateurs	Aligner les connaissances et la stratégie organisationnelle pour maintenir et pérenniser un avantage concurrentiel.	Performance Stratégique et d'innovation : renforcer l'innovation et l'efficacité opérationnelle et créer et maintenir un avantage concurrentiel à travers une gestion optimisée des connaissances
4. Ismail et al. - 2016	KM Best Practice Model for Higher Learning Institutions (HLI).	Approche holistique combinant aspects techniques et humains Basé sur une revue systématique de la littérature	Modèle conceptuel nécessitant une validation empirique Manque de détails sur l'opérationnalisation	Amélioration des pratiques KM grâce au benchmarking, à l'amélioration continue et à une culture de partage des connaissances.	Performance organisationnelle interne : amélioration des processus de GC et optimisation de l'efficacité organisationnelle.

Source : Auteurs

4.1 Contribution des modèles de KM à la performance organisationnelle des EES

Quant à la contribution des modèles de KM à la performance organisationnelle des EES, l'analyse des 40 modèles identifiés révèle une diversité d'approches qui reflète la complexité et la multiplicité des enjeux auxquels sont confrontés les EES. Une catégorisation par finalité stratégique permet de dégager cinq orientations principales.

✓ **Modèles orientés vers la performance pédagogique**

Ce sont des modèles axés sur l'optimisation des processus d'enseignement-apprentissage. En recourant aux technologies web 2.0 pour capturer et réutiliser les connaissances pédagogiques (Almujally & Joy, 2019) ou en adoptant des systèmes de gestion de l'apprentissage (LMS) et de gestion des connaissances (KMS). Ces modèles contribuent à l'amélioration de la qualité de l'enseignement via le partage des bonnes pratiques, à l'optimisation des programmes d'études et au développement des compétences critiques des étudiants. Cette prédominance des modèles pédagogiques s'expliquerait tant par la mission fondamentale des EES que par la pression croissante pour démontrer la qualité de l'enseignement dans un environnement concurrentiel.

✓ **Modèles centrés sur la performance de recherche et d'innovation**

Ils se concentrent sur le renforcement des capacités de recherche institutionnelles, à travers une approche intégrée pour développer les compétences de recherche des enseignants universitaires (Pham et al., 2022) ou en favorisant le partage des connaissances entre chercheurs pour améliorer l'accès aux ressources de recherche (Deshpande & Metkewar, 2020). Combinés à des initiatives de développement des compétences de réflexion de haut niveau et à la promotion de la collaboration interdisciplinaire, de tels modèles renforcent les capacités de recherche, la facilitation de l'identification des opportunités émergentes et l'amélioration de la collaboration inter-chercheurs. Cette orientation reflète l'importance croissante de la recherche dans l'évaluation et le positionnement international des EES.

Tableau 3b : résultats de l'analyse des forces et faiblesses et finalités des modèles de KM

	Modèle	Apports/Forces	Limites/faiblesses	Focus	Aspect de la performance visé
5. Ramah. 2020	Proposition d'un modèle de KM à l'université de Babylon en Irak	Approche holistique de la GC universitaires Intégration des aspects stratégiques, opérationnels et d'investissement Structure en 3 systèmes interconnectés (planification, central, investissement) Prise en compte des enjeux d'autonomie et de décentralisation	Peu de détails sur l'implémentation concrète N'aborde pas les aspects culturels du changement organisationnel	Transformer les universités irakiennes en institutions centrées sur la gestion et l'investissement efficaces de leur capital de connaissances, afin de contribuer au développement d'une économie basée sur la connaissance	Performance stratégique : améliorer la performance globale de l'université en termes de compétitivité nationale et internationale
6. Younas et al. 2021	Cloud-Based Knowledge Management Framework	Extraction et stockage centralisés sur le cloud pour un accès et un partage facilités pour la prise de décision. Automatisation pour accélérer l'extraction, le stockage et la visualisation par rapport aux systèmes manuels. Fiabilité, précision et disponibilité accrues des données pour la prise de décision. Réduction des RH nécessaires pour la GC. Approche structurée en 3 phases (extraction, stockage, visualisation) pour la gestion des connaissances.	Préoccupations sur la sécurité et la confidentialité des données sensibles sur le cloud public. Nécessité d'une bonne intégration et synchronisation avec les systèmes de données existants. Adoption limitée du modèle dans certaines institutions réticentes aux technologies cloud. Manque d'accès des étudiants au système dans le modèle proposé. Peu de considération pour les aspects culturels et organisationnels de l'adoption du modèle.	Amélioration de la collaboration et du partage des connaissances et de l'environnement d'échange via le cloud	Performance stratégique : Meilleure alignement des décisions avec les objectifs organisationnels grâce à l'utilisation des connaissances

7. Rivera et Rivera	Knowledge Management model in a Mexican university	Approche holistique intégrant des éléments clés. Modèle dynamique, adaptable aux évolutions de l'environnement Processus dynamiques et interdépendants pour renforcer les capacités de GC.	Biais de perception : basé sur les perceptions de la direction, ce qui peut ne pas refléter la réalité des employés Complexité de mise en œuvre : la mise en œuvre des facilitateurs peut nécessiter des ressources importantes	Focus mis sur les facilitateurs tels que le leadership, la culture, la structure, les technologies de l'information et le mesurage.	Performance Pédagogique : Améliorer les activités fondamentales d'enseignement, de recherche et de conseil.
8. Tjong et al.	Modèle de Gestion des Connaissances pour le Développement du Curriculum	Intégration des systèmes : Fusion du LMS et du KMS pour optimiser la circulation des connaissances. Modèle SECI : pour structurer la GC dans le développement du curriculum. Prise en compte des parties prenantes : Intégration des contributions variées (programmes, enseignants, étudiants, partenaires). Architecture technique : structure détaillée pour la mise en œuvre du KMS lié au curriculum.	Validation empirique absente : Manque de preuves sur l'efficacité du modèle. Complexité de mise en œuvre : Coût et difficultés d'intégration des systèmes LMS et KMS. Aspects culturels et organisationnels sous-estimés : Accent mis sur la technique au détriment des défis humains et organisationnels.	Amélioration du processus de développement des programmes d'études à travers le KM.	Performance pédagogique : Amélioration de la qualité de l'éducation et des résultats d'apprentissage des étudiants.

9. Rochman et Sulastr	Modèle de gestion des connaissances basé sur l'éthique du travail islamique	Approche de KM axée sur les valeurs pour une culture organisationnelle plus éthique Alignement avec les principes islamiques pour favoriser l'adoption dans les institutions islamiques. Importance de la coopération et de « l'intention de travail » pour encourager la collaboration dans la production des connaissances.	Manque de validation empirique : pas de preuves solides de l'efficacité du modèle proposé. Pas de prise en compte des défis technologiques et infrastructurels du KM dans l'enseignement supérieur. Pas de mention de la mesure et de l'évaluation de l'efficacité du KM basée sur l'éthique du travail islamique.	Éthique de travail islamique appliquée aux activités académiques	Performance pédagogique : amélioration de la productivité académique des enseignants grâce à l'intégration des éthiques de travail islamiques dans l'éducation, la recherche et le service communautaire.
10. Martínez- I.	Modèle de diagnostic pour le KM dans les institutions d'enseignement supérieur	Offre un outil de diagnostic KM spécifique aux EES. Permet d'identifier les domaines prioritaires pour améliorer la KM Fournit une base pour développer des stratégies KM ciblées	Ne prend pas en compte la perspective des étudiants ou d'autres parties prenantes	Évaluation et amélioration des pratiques de gestion des connaissances parmi le personnel des institutions éducatives.	Performance pédagogique : améliorer les processus internes de KM, renforcer le leadership, garantir la disponibilité des dépôts de connaissances et la création de communautés d'apprentissage, afin d'optimiser l'efficacité au sein de l'établissement.

Source : Auteurs

✓ Modèles axés sur la performance organisationnelle interne

Ces modèles contribuent à la performance des EES par la rationalisation des processus administratifs, l'amélioration de la coordination interdépartementale et l'optimisation de l'allocation des ressources. Ceci se manifeste notamment par le soutien d'une prise de décision éclairée et fondée sur les données, le renforcement des processus internes de supervision (Fernando & Gamage, 2022) ou encore l'encouragement de la collaboration (Tang, 2020). Cette orientation témoigne de la complexification croissante des structures organisationnelles des EES.

✓ Modèles orientés vers la performance stratégique et la compétitivité

Guidés par l'intensification de la concurrence dans le secteur de l'enseignement supérieur, et dans le but de développer ou pérenniser un avantage concurrentiel, ces cadres de KM prônent l'alignement stratégique des ressources cognitives, l'identification proactive des lacunes critiques et le développement de capacités dynamiques d'adaptation. Nous citons notamment (Arun Kumar & Shekhar, 2020) et (Morgan & Llinàs, 2017) qui contribuent dans le positionnement positif des EES en renforçant leur image de marque et en alignant les connaissances avec les objectifs stratégiques.

Tableau 3c : résultats de l'analyse des forces et faiblesses et finalités des modèles de KM

Réf	Modèle	Apports/Forces	Limites/faiblesses	Focus	Aspect de la performance visé
11. Farkas et Dobrai - 2012	Modèle de Synergie des Connaissances pour l'Enseignement Supérieur	Prend en compte de multiples dimensions (mission, leadership, processus de connaissances internes et externes) Intègre les aspects organisationnels et managériaux	Ne semble pas prendre en compte certains aspects technologiques de la gestion des connaissances	Développement des connaissances des EES en interne et en externe, en insistant sur le rôle du leadership et de l'adaptation pour rester compétitifs.	Performance économique : Génération de revenus via des partenariats Performance internationale : partenariats globaux et visibilité accrue Performance de la recherche : Renforcement des capacités de recherche par la collaboration Performance stratégique : Anticipation des défis futurs et positionnement sur le marché.
12. Kadlubek et al.	Méthodes de recherche prospective pour la gestion des connaissances dans la recherche académique	Approche innovante combinant GC et études prospectives pour le milieu académique. Identification du potentiel des méthodes prospectives pour alimenter les processus de définition des objectifs et d'identification des connaissances. Perspectives : Intégration accrue de la dimension prospective dans les stratégies de recherche universitaire.	Accent mis sur la dimension stratégique, sans considération approfondie des aspects organisationnels et opérationnels de la mise en œuvre. Articulation précise entre les méthodes prospectives et les autres blocs du modèle de KM non développée.	Améliorer l'efficacité et la qualité de la recherche académique : intégration de méthodes d'études prospectives (futures studies) dans deux blocs de construction spécifiques de la gestion des connaissances : les objectifs de connaissances et l'identification des connaissances.	Performance de la recherche : en identifiant les futurs domaines de compétence et opportunités de financement Performance économique : en améliorant la capacité à obtenir des financements externes
13. Irawan et Samsuryadi	Modèle de gestion des connaissances client	Méthodologie hybride innovante combinant deux approches complémentaires (SSM et Becerra) pour la conception de systèmes de GC. Identification des facteurs de contingence clés pour guider le développement du KMS.	Complexité de mise en œuvre due à l'hybridation de deux méthodes et nécessite une expertise dans les deux Absence d'évaluation approfondie des impacts du KMS sur les pratiques de GC au sein de l'organisation. Manque de considération des aspects organisationnels, culturels et humains.	Développement d'un système de gestion des connaissances (KMS) intégrant une approche holistique (SSM) et une approche contingente (Becerra).	Performance organisationnelle interne : Intégration des processus de KM avec les processus de CRM pour améliorer la qualité du service et du processus de KM.

14. Ogunbanwo et al.	KMMTI Knowledge Management Model for Tertiary Institutions	Intègre plusieurs composantes de modèles existants, offrant une approche plus complète.	Ne détaille pas les méthodes spécifiques pour mettre en œuvre chaque composante du modèle. N'aborde pas explicitement les défis potentiels de mise en œuvre dans les EES.	Intégrer la gestion des connaissances dans les processus de EES pour élever la performance académique.	Performance académique et d'innovation : créativité organisationnelle et augmentation des résultats de recherche
15. Fernando et Gamage 2022	Modèle KM pour la pour la Supervision de la Recherche de troisième cycle en IT	Facilite le partage de connaissances entre superviseurs expérimentés et juniors. Améliore la communication entre étudiants et superviseurs. Intègre des technologies de l'information pour soutenir le processus de supervision	Peut dépendre de la culture institutionnelle et de l'acceptation des technologies. Les stratégies d'apprentissage ne sont pas toujours soutenues, comme indiqué dans les résultats de l'étude.	Amélioration de la qualité de la supervision de la recherche de troisième cycle en informatique	Performance pédagogique : Amélioration de la qualité de l'enseignement et de la supervision. Performance organisationnelle interne : Renforcement des processus internes de supervision.
16. Reyad et al.	Modèle de KM pour les EES omanais	Identifie les processus de KM ayant le plus d'impact sur la performance Utilise des mesures de performance pertinentes pour l'enseignement supérieur (innovation et qualité)	Échantillon limité Basé sur des perceptions plutôt que des mesures objectives N'explore pas en profondeur les mécanismes sous-jacents	La création de connaissances (KC), la capture et le stockage des connaissances (KCS), le partage des connaissances (KS) et l'application des connaissances (KA) pour améliorer la performance d'innovation (IP) et la performance de qualité (QP) dans les EES.	Performance de l'Innovation : Renforce la capacité d'innovation des EES via la création et la capture des connaissances. Performance de la Qualité : Amélioration de la qualité des services et de l'enseignement dans les EES.
17. Kumar et al. - 2012	Cadre holistique de gestion des connaissances pour les établissements d'enseignement supérieur	Approche holistique prenant en compte différents aspects de la gestion des connaissances	Modèle théorique qui nécessiterait une validation empirique Manque de détails sur la mise en œuvre pratique de certains composants	Fournir un cadre conceptuel pour guider la mise en œuvre de la gestion des connaissances dans les établissements d'enseignement supérieur	Performance organisationnelle interne et pédagogique : amélioration des processus d'enseignement-apprentissage et meilleure gestion des ressources de connaissances.
18. Hidayat et Sensus	Modèle de KM pour un campus intelligent en Indonésie	Intégration des technologies modernes pour faciliter le partage et l'application des connaissances. Approche systématique qui inclut divers acteurs et processus. Impact positif sur la performance des étudiants et la qualité des résultats éducatifs.	Nécessité d'une culture numérique forte pour une mise en œuvre efficace.	Améliorer la qualité de l'éducation Stimuler l'innovation en recherche Augmenter la performance institutionnelle.	Performance pédagogique : Amélioration de l'apprentissage et des résultats des étudiants. Performance de la recherche : Renforcement des capacités de recherche et de collaboration. Performance organisationnelle interne : Optimisation des processus internes et de la GC.

19. Galeon et Palaoag	Modèle de KM pour la Durabilité de l'Éducation Basée sur les Résultats	Intégration de divers éléments essentiels pour une gestion efficace des connaissances. Accent sur l'amélioration continue et l'engagement des parties prenantes.	Manque de spécificité pour certains aspects pratiques. Nécessite une attention particulière à la culture organisationnelle.	Améliorer la durabilité des résultats éducatifs	Performance Pédagogique : Amélioration de l'apprentissage. Performance de l'Innovation : Encouragement de nouvelles méthodes d'enseignement et d'apprentissage. Performance Organisationnelle Interne : Optimisation des processus internes et de la collaboration.
20. Nupap	Modèle de KM basé sur la théorie de l'Entreprise Créatrice de Connaissances	Approche itérative, permettant des ajustements progressifs Amélioration des coûts de communication Moins de duplication des données et plus d'utilisation du KM selon les KPI	Mise en œuvre complexe nécessitant l'intégration de plusieurs théories (SDLC, JAD, Knowledge Creating Company)	Améliorer le partage des connaissances et institutionnaliser les pratiques en matière d'assurance qualité dans l'éducation.	Performance organisationnelle interne et de recherche : vise l'efficacité opérationnelle via la GC.

Source : Auteurs

✓ **Modèles à visée internationale et collaborative**

Ils sont centrés sur la dimension internationale et l'impact global. Ils favorisent notamment les collaborations et partenariats (Buckley & Giannakopoulos, 2014), le partage de connaissances à l'échelle mondiale (Nagy et al., 2023) et la création de réseaux internationaux (Farkas & Dobrai, 2012), rendant ainsi les EES plus attractifs pour les étudiants et chercheurs internationaux et garantissant une plus grande visibilité de la recherche.

La hiérarchie constatée entre les dimensions de la performance organisationnelle des modèles de KM reflète l'évolution des priorités institutionnelles et la complexification des missions des EES. Par ailleurs, nous observons une interconnexion entre les différentes dimensions, dans la mesure où de nombreux modèles articulent simultanément performance pédagogique et de recherche, ou encore organisationnelle et stratégique et d'autres combinaisons. Ces interconnexions témoignent d'une conceptualisation de plus en plus systémique de la performance organisationnelle des EES.

Tableau 3d : résultats de l'analyse des forces et faiblesses et finalités des modèles de KM

Réf	Modèle	Apports/Forces	Limites/faiblesses	Focus	Aspect de la performance visé
21. Onsardi et al.	Modèle de KM en EES pour les parties prenantes de la connaissance	Approche cyclique de capture, partage et application des connaissances permettant une amélioration continue. L'intégration de l'IA pour la résolution de problèmes et les recommandations permettraient une bonne adaptation aux évolutions.	La motivation et l'incitation au partage des connaissances ne sont pas suffisamment abordés. Ne prévoit pas explicitement de mécanismes d'évaluation et d'ajustement continus. Ne prend pas suffisamment en compte les évolutions rapides du secteur (ex: enseignement à distance, internationalisation)	Augmentation des connaissances des parties prenantes	Performance stratégique : maximiser le potentiel des connaissances internes et externes pour améliorer la performance globale de l'enseignement
22. Vergara et al.	Modèle de KM pour la conception curriculaire	Intégration de référentiels comme le projet Tuning, renforçant la légitimité Architecture technologique modulaire pour une mise en œuvre progressive Approche ontologique utilisée assurant flexibilité et évolutivité du modèle Déploiement facilité grâce au cloud computing.	Difficulté d'évaluation : indicateurs de performance pas clairement définis. Architecture technologique importante rendant difficile son adoption par des institutions à ressources limitées.	Conception de programmes d'études basés sur les compétences	Performance pédagogique : Amélioration de la qualité et de la pertinence des programmes d'études.
23. Argôlo et al	Modèle de KM en EES sur l'Avenir du Travail	Outils technologiques largement disponibles et abordables Approche systématique et structurée Anticipation : centré sur les besoins futurs du marché du travail Utilisation de l'expertise interne des enseignants Méthode Delphi garantissant un consensus d'experts Flexibilité d'adaptation	Concentration principale sur la création de connaissances prospectives, risquant de limiter la GC actuelles ou passées. Risque de partage limité des connaissances Moins adapté aux petits établissements Dépendance à l'engagement des participants Potentielle complexité de mise en œuvre	La GC du personnel enseignant concernant l'avenir du travail, en particulier les compétences et les demandées dans le marché du travail futur.	Performance pédagogique et stratégique : en assurant que les programmes d'études sont en adéquation avec les futures demandes du marché du travail.
24. Cob et Abdullah	Modèle KM pour un Environnement d'Apprentissage Collaboratif	Meilleure exploitation des connaissances : grâce à l'intégration de fonctionnalités sémantiques comme la recherche sémantique et le filtrage des connaissances. Utilisation de technologies sémantiques standards (XML, RDF) facilite l'implémentation technique	Certaines composantes supposées importantes (qualité des connaissances, personnalisation) n'ont pas montré d'impact significatif, ce qui soulève des questions sur leur pertinence. Les technologies sémantiques peuvent nécessiter des compétences techniques spécifiques et des ressources importantes.	Amélioration de l'apprentissage collaboratif à travers des processus de gestion des connaissances efficaces, en utilisant des technologies sémantiques pour améliorer la qualité des connaissances et la qualité du système	Performance organisationnelle interne et pédagogique : en facilitant le partage et l'utilisation des connaissances entre étudiants et enseignants.

25. Muñoz-García et al. - 2017	Modèle ontologique pour le KM dans l'enseignement agricole	Ontologies : offre une représentation formelle et structurée des connaissances, facilitant leur partage et leur réutilisation ; Soutient l'innovation en facilitant la collaboration entre l'université et les communautés environnantes La culture d'apprentissage par la pratique et par projet, adaptée au contexte agricole Facilité d'implémentation : le modèle s'appuie sur des technologies existantes (LMS, systèmes de gestion de contenu, etc.) qui peuvent être déjà en place dans l'université. Approche modulaire (différentes couches : modèle d'affaires, processus, technologies)	Modèle conçu pour l'université agricole et pourrait ne pas être facilement transposable à d'autres contextes ou institutions	Gestion des connaissances pour l'enseignement agricole et la production agricole	Performance pédagogique, sociale et d'innovation : amélioration de l'enseignement agricole, collaboration avec les communautés environnantes et soutien à l'innovation dans les activités universitaires
26. García Alvarez et al. - 2018	Modèle de gestion des connaissances et environnement éducatif virtuel	Prend en compte les spécificités d'un cours de commerce (intégration d'études de cas d'entreprises réelles). L'utilisation de plateformes standard et open-source facilite la mise en œuvre Feedback des étudiants qui permettent d'ajuster et d'améliorer continuellement le modèle	Modèle concentré principalement sur le partage de connaissances au sein du cours, et moins sur la création de nouvelles connaissances au niveau institutionnel	Gestion des connaissances dans un environnement d'apprentissage virtuel pour un cours de commerce	Performance pédagogique : amélioration de l'apprentissage et de l'acquisition de compétences par les étudiants Performance organisationnelle interne : meilleure gestion et partage des connaissances au sein du cours
27. Deshpande et Metkewar - 2020	Modèle de GC basé sur les compétences de pensée de haut niveau (HOTS) pour la communauté de recherche	Intégration des compétences de réflexion d'ordre supérieur (HOTS) favorise la création de nouvelles connaissances Peut stimuler l'innovation en encourageant la pensée critique et créative. Intègre un processus d'évaluation et de mise à jour des connaissances, ce qui peut contribuer à sa pérennité	Reconnaissance des connaissances tacites, avec davantage d'orientation vers la gestion des connaissances explicites	Soutenir le développement des compétences de réflexion d'ordre supérieur (HOTS) des chercheurs et faciliter la gestion des connaissances dans la communauté de recherche	Performance de la recherche : Le modèle vise à améliorer la performance des chercheurs en facilitant le partage des connaissances et le développement de compétences de réflexion d'ordre supérieur.
28. Al-Sulami	Knowledge Management Conceptual Model for Teaching Activities (KMTA)	Prise en compte de contraintes spécifiques (ex éloignement géographique de certaines universités) Système de notation qui encourage l'amélioration continue des connaissances partagées Flexibilité : utilisation de Web 2.0	Pas de mention de la maintenance à long terme Modèle non encore implémenté, besoin de validation pratique Dépend de la volonté des académiciens de partager	Amélioration des activités d'enseignement par le KM, et réutilisation des expertises d'enseignement entre les académiciens	Performance pédagogique : amélioration des activités d'enseignement.

29. Gad et Yusuf - 2021	Modèle de gestion des connaissances pour les universités	Identification de facteurs clés (leadership, culture organisationnelle, structure organisationnelle, ressources humaines, technologie de l'information, mesure et contrôle) qui favorisent l'implémentation efficace du KM. Modèle basé sur des données empiriques collectées auprès d'un échantillon significatif.	Peut nécessiter des ressources importantes, tant financières qu'humaines. La nécessité d'une coordination entre plusieurs facteurs peut rendre l'application du modèle complexe	Le modèle se concentre sur l'identification des facteurs influents et leur relation avec les processus de gestion des connaissances dans les universités.	Performance pédagogique : en favorisant un environnement d'apprentissage et de communication. Performance de l'innovation : En facilitant la création et l'application de nouvelles connaissances.
30. Budiastuti et Prabowo - 2017	Modèle de gestion des connaissances pour les universités privées de Jakarta	Approche holistique intégrant quatre composantes principales (leadership, ressources humaines, processus de transformation, technologies) Validation par les parties prenantes : modèle discuté et validé par les dirigeants universitaires, augmentant ainsi sa pertinence et son applicabilité.	Modèle concentré principalement sur les processus internes de l'université, avec moins d'attention portée aux interactions avec l'environnement externe. Potentielle tension : risque que l'approche de leadership interfère avec l'autonomie académique des enseignants	Améliorer la transformation et l'utilisation des connaissances dans les universités privées	Performance pédagogique et de recherche : faciliter le partage et l'application des connaissances, pour mieux répondre aux besoins des étudiants et des chercheurs en matière d'enseignement et de recherche.

Source : Auteurs

4.2 Forces et faiblesses : vers une amélioration des modèles de KM dans les EES

L'évaluation critique des modèles analysés permet d'identifier des forces récurrentes à capitaliser et des faiblesses à surmonter pour le développement de futurs modèles. Parmi les forces, on note l'intégration réussie des technologies avancées, mise en avant par également (Bhusry & Ranjan, 2012), qui ont développé un cadre de KM axé sur l'amélioration des processus d'enseignement et d'apprentissage dans les EES. Leur étude va dans le sens de notre constat que l'infrastructure technologique est essentielle pour les modèles performants, tout en insistant sur la nécessité de l'aligner avec les objectifs pédagogiques. Des structures organisationnelles innovantes et des approches spécifiques au contexte éducatif sont également retenues par (Rowley, 2000), qui a montré que les modèles de KM les plus efficaces sont ceux qui sont en phase avec les spécificités du secteur académique. L'engagement des parties prenantes externes et l'intégration de compétences de pensée de haut niveau sont également des atouts majeurs, tout comme les approches prospectives permettant d'anticiper les futurs besoins du marché du travail, en alignant les objectifs de l'enseignement supérieur avec les évolutions sociétales.

Cependant, plusieurs faiblesses récurrentes ressortent. L'une des critiques les plus fréquentes concerne l'absence de validation empirique, de nombreux modèles n'ayant pas été testés dans des situations concrètes. Ceci est constaté également par (Cranfield & Taylor, 2008), qui ont noté l'absence d'évaluation systématique des initiatives de KM dans leur étude sur sept universités britanniques. Le manque de mesures d'évaluation claires et la complexité de mise en œuvre sont également perçus comme des obstacles majeurs. Cela fait écho aux travaux de (Veer Ramjeawon & Rowley, 2018), qui ont documenté les défis rencontrés lors de l'implémentation de stratégies de KM dans les EES mauriciens. Leur étude confirme qu'un niveau de complexité, couplé au manque de politiques claires, représente un frein majeur à l'adoption des pratiques de KM. Par ailleurs, une trop grande focalisation sur la technologie, souvent au détriment des dimensions humaines, et la négligence des aspects culturels et organisationnels figurent parmi les faiblesses les plus souvent relevées. (Fullwood et al., 2013) ont en effet montré que les facteurs culturels sont cruciaux pour le partage des connaissances entre universitaires britanniques.

Tableau 3e : résultats de l'analyse des forces et faiblesses et finalités des modèles de KM

Réf	Modèle	Apports/Forces	Limites/faiblesses	Focus	Aspect de la performance visé
31. Yeh - 2012	Modèle de KM co-créatif	Favorise l'interaction et la collaboration entre les étudiants. Améliore les compétences de pensée critique grâce à des méthodes d'apprentissage actives. Intègre des processus de partage et d'internalisation des connaissances.	Peut nécessiter des ressources importantes pour la mise en œuvre.	Cultiver les compétences de pensée critique chez les étudiants universitaires à travers une approche de KM intégrant le partage et la co-création.	Performance pédagogique : Amélioration des compétences de pensée critique des étudiants.
32. Tang - 2020	Modèle d'architecture en sept couches pour la gestion des connaissances	Architecture complète couvrant différents aspects technologiques Intégration des systèmes existants et nouveaux Accent mis sur la sécurité et l'authentification Prend en compte l'intégration des systèmes existants, ce qui est important pour les universités qui ont souvent des systèmes hérités	Très axé sur la technologie, peu d'emphase sur les aspects humains et organisationnels Complexité potentielle de mise en œuvre Nécessité de ressources techniques importantes et d'une expertise spécialisée.	Intégration des technologies de l'information pour faciliter la gestion des connaissances dans les universités	Performance organisationnelle interne : La mise en place d'outils de collaboration et de filtrage intelligent, qui visent à améliorer les processus internes de KM.
33. Arun Kumar et Shekhar - 2019	Modèle SHEKHARUN	La formation d'équipes de connaissances interdisciplinaires favorise potentiellement une meilleure circulation et utilisation des connaissances. Structure proposée (équipes de 10 membres) relativement simple à mettre en place.	Ne prend pas en compte les évolutions potentielles de l'environnement universitaire Ne spécifie pas les ressources technologiques nécessaires à sa mise en œuvre	Comblent le fossé entre le partage des connaissances et la création/leadership des connaissances dans les universités indiennes	Performance stratégique et de recherche : amélioration de l'image de marque de l'université et des résultats de recherche
34. Buckley et Giannakopoulos - 2014	Modèle Intégré de Partage et d'Innovation des Connaissances	Permet une meilleure utilisation des ressources humaines et des compétences. Renforce l'innovation par l'échange d'idées.	Nécessite des investissements en technologies et infrastructures. La mise en œuvre peut être complexe et nécessiter un changement organisationnel significatif.	Le modèle se concentre sur l'amélioration des processus de transfert de connaissances et de collaboration entre les acteurs pour maximiser l'innovation et l'efficacité organisationnelle.	Performance pédagogique : Amélioration de l'apprentissage et de la formation. Performance internationale : facilitation de la collaboration et du partage de connaissances à l'échelle mondiale. Performance de l'innovation : Stimulation de la créativité et du développement de nouveaux programmes et tutorats.

35. Pham et al. - 2022	Modèle intégré de gestion des connaissances pour la recherche universitaire	Approche holistique qui relie plusieurs dimensions de la gestion des connaissances à la recherche. Identification claire des facteurs influençant la motivation et la capacité de recherche des enseignants.	Risque de complexité dans l'implémentation des différentes dimensions du modèle.	Amélioration de la capacité de recherche des enseignants universitaires, en intégrant des pratiques de création, partage, application et GC, ainsi que l'utilisation de big data	Performance de la recherche : Renforcer la capacité de recherche des enseignants, et ainsi contribuer à l'innovation académique, à l'amélioration de la qualité de l'enseignement et à l'impact social des recherches menées.
36. Nagy et al. - 2023	Modèle de Réseau de Cellules de Connaissances	Approche holistique intégrant trois fonctions principales de gestion des connaissances Utilisation de technologies avancées comme la simulation et l'IA Structure distribuée via un réseau mondial de cellules de connaissances	Coûts élevés de mise en place de l'infrastructure technologique Résistance potentielle de certains groupes d'intérêts politiques et économiques	Adaptation des organisations à la Société 5.0, en promouvant l'innovation responsable, la collaboration entre humains et machines, et en assurant la véracité des informations dans des environnements complexes.	Performance de l'innovation : Fournit des connaissances fiables pour une résolution responsable des problèmes. Performance stratégique : Anticipe les besoins futurs et répond aux défis technologiques. Performance sociale : Améliore la qualité des connaissances et réduit la pollution informationnelle. Performance organisationnelle interne : Optimise l'efficacité organisationnelle via un réseau cellules de connaissances. Performance internationale : Favorise la collaboration et le partage de connaissances à l'échelle mondiale via un réseau de cellules de connaissances.
37. Chytas et al. - 2020	Cadre conceptuel pour les systèmes d'apprentissage intelligents dans les universités intelligentes	Approche holistique intégrant KM, SSM et technologies avancées Prise en compte des différents acteurs et aspects de l'université intelligente Flexibilité et adaptabilité du cadre	Complexité potentielle de mise en œuvre Nécessité d'une infrastructure technologique avancée	Développement d'un cadre pour les systèmes d'apprentissage intelligents (SLS)	Performance pédagogique : amélioration des résultats d'apprentissage Performance organisationnelle interne : amélioration des services universitaires
38. Satya et Sastramihardj a - 2020	Modèle de Gestion des Connaissances Universitaires	Équilibre entre perspectives académiques et managériales Fournit une méthode d'évaluation de la maturité KM Permet de définir des stratégies KM appropriées	Terminologie parfois ambiguë entre information et connaissance Manque de paramètres d'évaluation quantitatifs Nécessite une approche d'observation plus spécifique	Guider la mise en œuvre et l'évaluation de la gestion des connaissances dans les universités	Performance organisationnelle interne : amélioration des processus internes et de la gestion des connaissances au sein de l'organisation universitaire

39. Yeh et al. - 2012	Modèle de gestion des connaissances intégré	Intégration efficace de l'apprentissage en ligne avec des processus de partage, d'internalisation et de création des connaissances. Favorise la collaboration et l'interaction au sein des communautés d'apprentissage.	Difficulté à mesurer l'impact sur les dispositions créatives par rapport aux connaissances et compétences.	Amélioration de la créativité des étudiants universitaires à travers l'intégration de l'apprentissage en ligne et des processus de KM.	Performance pédagogique : Amélioration des compétences créatives des étudiants. Performance de l'innovation : Encouragement de la créativité et de l'innovation dans le cadre éducatif.
40. Morgan et Llinàs- 2017	Modèle académique de gestion des connaissances	Basé sur l'étude de cas multiples d'universités bien classées Identifie les facteurs critiques de succès Propose des critères de mesure d'impact	Nécessité d'une validation à plus grande échelle	Intégrer les processus et acteurs clés de la gestion des connaissances dans les universités péruviennes	Performance stratégique : compétitivité entre universités Performance internationale : intégration dans l'économie mondiale de la connaissance

Source : Auteurs

Les résultats obtenus mettent en évidence la complexité et la multi dimensionnalité des modèles de KM dans le contexte de l'enseignement supérieur. Bien que ces modèles abordent de multiples facettes de la performance organisationnelle, leur efficacité reste limitée par des faiblesses récurrentes, notamment le manque de validation empirique et la difficulté d'implémentation. Pour surmonter ces limitations et optimiser l'efficacité des modèles de KM dans les EES, des pistes de réflexion et d'action émergent de notre analyse. La mise en place d'une validation empirique progressive, débutant par des projets pilotes à petite échelle dans différents contextes institutionnels permettrait de tester et d'ajuster les modèles de manière itérative. Par ailleurs, la notion d'évolution et de modularité est aussi à prendre en considération. Des modèles divisant la GC en blocs indépendants pour permettre la flexibilité et la personnalisation, facilitent une mise en œuvre progressive, adaptée aux ressources spécifiques de chaque établissement, avec des phases d'application à court, moyen et long terme. Nous recommandons également d'intégrer les aspects culturels et organisationnels dans le processus de mise en œuvre, cela implique l'élaboration de stratégies de gestion du changement conçues spécifiquement pour le secteur de l'enseignement supérieur. Et aussi une approche équilibrée, de perspective socio-technique qui garantit que les dimensions humaines et technologiques bénéficient d'une attention équivalente, favorisant ainsi le succès des initiatives en gestion des connaissances. Par ailleurs, le développement d'un cadre d'évaluation intégré, avec des indicateurs clés de performance (KPI) adaptés au contexte des EES, offrirait un retour d'information continu et permettrait une amélioration itérative des modèles. Enfin, l'implication des utilisateurs finaux dès les premières étapes de la conception du modèle, accompagnée de plans de communication clairs et de programmes de formation adaptés, peut grandement faciliter l'adoption du modèle et surmonter les résistances au changement.

4.3 Orientations futures de la recherche

Ces recommandations proposées constituent également des axes prioritaires pour les recherches futures. Les technologies émergentes, comme l'intelligence artificielle, offrent de nouvelles perspectives. Les travaux à venir devraient explorer leur potentiel transformatif dans les EES, notamment en matière de personnalisation des pratiques de KM en fonction des profils des parties prenantes. Cette recommandation s'inscrit dans la continuité des travaux de (Bhusry & Ranjan, 2012) qui ont exploré comment les technologies de l'information peuvent enrichir les processus d'enseignement et d'apprentissage. Alors que leur étude s'intéresse aux technologies classiques pour créer des référentiels intellectuels partagés, notre proposition étend cette perspective en suggérant d'intégrer des avancées plus poussées. Un autre axe intéressant est celui du développement de modèles contextualisés, adaptés aux spécificités institutionnelles et culturelles des EES et aux environnements académiques hétérogènes, tout en renforçant leur validation empirique longitudinale. Cette idée rejoint les observations de (Veer Ramjeawon & Rowley, 2017), qui ont insisté sur la nécessité de contextualiser les approches de KM aux spécificités de chaque institution. Notre analyse suggère que la recherche devrait se concentrer sur des cadres modulaires que l'on peut ajuster aux différentes cultures organisationnelles et missions des établissements. Par ailleurs, l'articulation entre GC et innovation pédagogique est également un axe prometteur pour explorer comment les modèles de KM peuvent catalyser de nouvelles modalités d'enseignement-apprentissage. Il serait également pertinent d'explorer la voie de l'adoption d'approches multi-parties prenantes incluant étudiants et partenaires externes, souvent sous-représentés dans les modèles actuels. Enfin, les recherches futures devraient viser l'élaboration de modèles hybrides intégrés combinant les différentes finalités dans une approche systémique, afin d'appréhender les synergies entre les différentes dimensions de la performance organisationnelle.

5. Conclusion :

Cette revue systématique de littérature sur les modèles de gestion des connaissances dans les établissements d'enseignement supérieur nous a permis d'identifier et d'analyser 40 modèles différents. Cette analyse panoramique révèle un champ de recherche dynamique et diversifié, où cinq orientations stratégiques se dégagent : l'amélioration des pratiques pédagogiques, le développement des capacités de recherche et d'innovation, l'optimisation de l'organisation interne, le renforcement stratégique et de compétitivité, et l'ouverture à la collaboration internationale.

Notre contribution théorique principale réside dans la proposition d'une nouvelle grille de lecture des modèles de KM, qui va au-delà des typologies classiques centrées sur les processus de création, stockage et partage des connaissances. Nous avons mis en lumière comment ces modèles abordent la performance organisationnelle dans sa complexité, en intégrant simultanément des aspects pédagogiques, scientifiques, stratégiques, économiques et sociaux. Cette perspective enrichit considérablement la compréhension des liens entre KM et la performance dans l'écosystème particulier de l'enseignement supérieur.

Pour les décideurs et les praticiens, cette revue offre des repères concrets pour naviguer dans la diversité des approches disponibles. L'identification des atouts récurrents (notamment l'approche globale intégrant des facteurs humains et technologiques, l'utilisation judicieuse des technologies numériques, et la mise en place de mécanismes d'incitation) constitue une boussole précieuse pour adapter ou développer des modèles de KM pertinents face aux défis actuels.

Nos résultats éclairent la question centrale de notre recherche concernant la contribution des modèles de KM à la performance organisationnelle des EES. Cette contribution s'opère à travers différentes dimensions : elle touche à la qualité de l'enseignement via le partage structuré des pratiques pédagogiques, au renforcement des capacités de recherche et d'innovation par une meilleure gestion des connaissances tacites et explicites, à l'efficacité opérationnelle grâce à l'intégration des systèmes d'information et de KM, au positionnement stratégique par l'alignement des ressources cognitives avec la vision institutionnelle, et au développement des réseaux internationaux facilitant les échanges de connaissances. Cette analyse multidimensionnelle enrichit la compréhension des mécanismes concrets par lesquels la gestion des connaissances optimise progressivement la performance des EES.

Ce travail présente néanmoins certaines limites qu'il convient de reconnaître. Sur le plan conceptuel, nous constatons que certains modèles examinés manquent de validation empirique, ce qui restreint notre capacité à juger de leur efficacité réelle sur le terrain. Par ailleurs, la prépondérance d'approches essentiellement descriptives ou prescriptives dans la littérature analysée reflète un champ de recherche encore en maturation.

Ces constats ouvrent plusieurs pistes de recherche prometteuses. Des études longitudinales permettraient d'évaluer l'impact à moyen et long terme des modèles sur les différentes facettes de la performance. L'exploration des synergies entre les catégories de modèles identifiées pourrait aboutir au développement d'approches hybrides plus robustes face à la complexité des EES contemporains. L'approfondissement de la compréhension des facteurs contextuels, notamment culturels, organisationnels et institutionnels qui modulent l'efficacité des modèles, constitue également un axe de recherche fécond. Enfin, l'étude des impacts de l'intelligence artificielle sur la transformation des modèles de KM mérite une attention particulière, tant ces technologies semblent avoir un potentiel transformateur des pratiques de gestion des connaissances dans l'univers académique.

En définitive, cette SLR constitue une contribution significative à la compréhension des interactions entre KM et performance organisationnelle dans l'enseignement supérieur. Elle met en évidence la richesse des approches existantes, tout en soulignant le besoin de développer

des modèles plus intégrés, empiriquement fondés et adaptés aux spécificités contextuelles. Dans un paysage universitaire en pleine mutation, marqué par l'internationalisation, la digitalisation accélérée et l'intensification de la concurrence, la gestion des connaissances s'affirme comme un levier crucial pour les établissements qui cherchent à améliorer leur performance et à répondre aux attentes croissantes de leurs parties prenantes. Un modèle idéal devrait s'appuyer sur une validation empirique solide, être personnalisé selon le contexte, et maintenir un équilibre entre les aspects technologiques et humains. Une approche holistique, prenant en compte les interactions complexes entre les différentes composantes d'un système de gestion des connaissances, est indispensable.

Références :

- (1). Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review : Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- (2). Alexandropoulou, D. A., Angelis, V. A., & Mavri, M. (2009). Knowledge management and higher education : Present state and future trends. *International Journal of Knowledge and Learning*, 5(1), 96. <https://doi.org/10.1504/IJKL.2009.024549>
- (3). Almujaally, N., & Joy, M. (2019). A Framework for Improving the Sharing of Teaching Practices Through Web 2.0 Technology for Academic Instructors. *2019 5th International Conference on Information Management (ICIM)*, 124-129. <https://doi.org/10.1109/INFOMAN.2019.8714720>
- (4). Al-Sulami, Z. A., & Hashim, H. S. (2020). Proposed knowledge management conceptual model to enhance teaching activities throughout web 2.0 technology for academicians. *928(3)*. Scopus. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/928/3/032079>
- (5). Altbach, P. G. (2009). Peripheries and centers : Research universities in developing countries. *Asia Pacific Education Review*, 10(1), 15-27. <https://doi.org/10.1007/s12564-009-9000-9>
- (6). Argôlo, M., Miranda, M., Pagliusi, R., Lima, Y. O. de, Santos, H. dos, Barbosa, C. E., Lyra, A., & Souza, J. de. (2022). Managing Knowledge About Future of Work : A Model for Higher Education Institutions. *European Conference on Knowledge Management*, 23(1), Article 1. <https://doi.org/10.34190/eckm.23.1.319>
- (7). Arun Kumar, A., & Shekhar, V. (2020). SCL of Knowledge in Indian Universities. *Journal of the Knowledge Economy*, 11(3), 1043-1058. <https://doi.org/10.1007/s13132-019-00592-6>
- (8). Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations : Examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68-75. <https://doi.org/10.1108/13673270110384419>
- (9). Bhusray, M., & Ranjan, J. (2012). Enhancing the teaching-learning process : A knowledge management approach. *International Journal of Educational Management*, 26(3), 313-329. <https://doi.org/10.1108/09513541211213372>
- (10). Bostrom, R. P., & Heinen, J. S. (1977). MIS Problems and Failures : A Socio-Technical Perspective. Part I: The Causes. *MIS Quarterly*, 1(3), 17-32. <https://doi.org/10.2307/248710>
- (11). Buckley, S., & Giannakopoulos, A. (2014). Sustainability of open distance e-learning institutions as knowledge producers : A theoretical perspective. 1, 173-181. Scopus.
- (12). Budiastuti, D., & Prabowo, H. (2017). Quality of transformation of knowledge as part of knowledge management system : (Research in private university in Jakarta). *Lecture Notes in Electrical Engineering*, 424, 827-833. Scopus. https://doi.org/10.1007/978-981-10-4154-9_96

- (13). Cabrera, A., & Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-Sharing Dilemmas. *Organization Studies*, 23(5), 687-710. <https://doi.org/10.1177/0170840602235001>
- (14). Chytas, K., Tsolakidis, A., & Skourlas, C. (2020). Towards a framework for learning systems in smart universities. *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 12149 LNCS, 275-279. Scopus. https://doi.org/10.1007/978-3-030-49663-0_32
- (15). Cob, Z. C., & Abdullah, R. (2017). Modelling a semantic knowledge management system for collaborative learning environment using a structural equation modelling. *Journal of Telecommunication, Electronic and Computer Engineering*, 9(2-9), 71-77. Scopus.
- (16). Cohen, M. D., & Sproull, L. S. (1991). Editors' introduction to the special issue on organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 1-147.
- (17). Cranfield, D., & Taylor, J. (2008). Knowledge Management and Higher Education : A UK Case Study. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 6.
- (18). Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge : How Organizations Manage what They Know*. Harvard Business Press.
- (19). Deshpande, D., & Metkewar, P. (2020). *Proposed HOTS based knowledge management model for research community under University*. 291-297. Scopus. <https://doi.org/10.1109/ICCAKM46823.2020.9051519>
- (20). Devi Ramachandran, S., Chong, S., & Wong, K. (2013). Knowledge management practices and enablers in public universities : A gap analysis. *Campus-Wide Information Systems*, 30(2), 76-94. <https://doi.org/10.1108/10650741311306273>
- (21). Dukić, D., Dukić, G., & Penny, K. I. (2012). Knowledge management and e-learning in higher education : A research study based on students' perceptions. *International Journal of Knowledge and Learning*, 8(3/4), 313. <https://doi.org/10.1504/IJKL.2012.051679>
- (22). Farkas, F., & Dobrai, K. (2012). Knowledge profile of Higher Education Institutions : An international overview of mainstream research. *International Journal of Management in Education*, 6(1-2), 120-136. Scopus. <https://doi.org/10.1504/IJMIE.2012.044005>
- (23). Fernando, W. M. J. H., & Gamage, M. P. A. W. (2022). Knowledge Management Framework for the Supervision of IT Postgraduate Research in Sri Lanka. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 218, 145-157. Scopus. https://doi.org/10.1007/978-981-16-2164-2_12
- (24). Fullwood, R., Rowley, J., & Delbridge, R. (2013). Knowledge sharing amongst academics in UK universities. *Journal of Knowledge Management*, 17(1), 123-136. <https://doi.org/10.1108/13673271311300831>
- (25). Gad, S., & Yousif, N. B. A. (2021). Public management in the education sphere : Prospects for realizing human capital in the development of knowledge management technologies. *Administratie Si Management Public*, 37, 151-172. Scopus. <https://doi.org/10.24818/amp/2021.37-10>
- (26). Galdames, I. S. (2023). Knowledge management models in higher education. *European Journal of Education and Psychology*, 16(2). Scopus. <https://doi.org/10.32457/ejep.v16i2.2437>
- (27). Galeon, D. H., & Palaoag, T. D. (2020). *Knowledge management system (KMS) framework for outcomes-based education sustainability*. 803(1). Scopus. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/803/1/012034>
- (28). García-Álvarez, M. T., Pineiro-Villaverde, G., & Varela-Candamio, L. (2018). Proposal of a knowledge management model and virtual educational environment in the degree of law-business. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 746, 1275-1286. Scopus. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77712-2_122
- (29). Heisig, P. (2009). Harmonisation of knowledge management—comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of knowledge management*, 13(4), 4-31.

- (30). Hidayat, D. S., & Sensuse, D. I. (2022). Knowledge Management Model for Smart Campus in Indonesia. *Data*, 7(1). Scopus. <https://doi.org/10.3390/data7010007>
- (31). Irawan, S. & Samsuryadi. (2019). *Hybrid soft system methodology (ssm) and becerra approach for modeling knowledge management system*. 1196(1). Scopus. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1196/1/012055>
- (32). Ismail, H., Abdullah, R., & Jusoh, Y. Y. (2016). Benchmarking Process of Knowledge Management Best Practice Model for Higher Learning Institution. In F. Baharom, Y. Yusof, H. Mohd, & N. Puteh (Éds.), *PROCEEDINGS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT INTERNATIONAL CONFERENCE (KMICE) 2016* (p. 209-216). Univ Utara Malaysia Press. <https://www.webofscience.com.eressources.imist.ma/wos/woscc/full-record/WOS:000391176800039>
- (33). Jennex, M. E., & Olfman, L. (2006). A model of knowledge management success. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 2(3), 51-68.
- (34). Kadlubek, S., Schulte-cörne, S., Welter, F., Richert, A., & Jeschke, S. (2014). Futures studies methods for knowledge management in academic research. *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 8876, 197-202. Scopus. https://doi.org/10.1007/978-3-319-13704-9_15
- (35). Kidwell, J. J., Vander Linde, K., & Johnson, S. L. (2000). Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education. *Educause Quarterly*, 23(4), 28-33.
- (36). Kitchenham, B. (2004). *Procedures for Performing Systematic Reviews*.
- (37). Kumar, R., Sarukesi, K., & Uma, G. V. (2012). *A holistic Knowledge Management framework for Higher Education Institutions*. 2012 3rd International Conference on Computing, Communication and Networking Technologies, ICCCNT 2012. Scopus. <https://doi.org/10.1109/ICCCNT.2012.6395975>
- (38). Le, T. L. H., Ha, D. L., & Truong, M. D. (2024). Research on Knowledge Management Model at Universities Using Systematic Literature Review Method. In *Knowledge Transformation and Innovation in Global Society : Perspective in a Changing Asia* (p. 553-573). Scopus. https://doi.org/10.1007/978-981-99-7301-9_28
- (39). Mahmood, Z., Iftikhar, W., Vistro, D. M., & Tariq, H. I. (2020). An examination of the use of knowledge management/ knowledge management systems in achieving and sustaining competitive advantage in higher education institutes: A case study of asia pacific university, Malaysia. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(4), 3653-3658. Scopus.
- (40). Martínez-Lazcano, V., García, J. F., Prieto-Barboza, E. A., & Alonso-Lavernia, M. A. (2022). Diagnosis in Knowledge Management Applied in a Higher Education Institution. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 414 LNNS, 233-245. Scopus. https://doi.org/10.1007/978-3-030-96293-7_21
- (41). Mcadam, R., & McCreedy, S. (1999). A critical review of knowledge management models. *The Learning Organization*, 6(3), 91-101. Scopus. <https://doi.org/10.1108/09696479910270416>
- (42). Morgan, M., & Llinàs, X. (2017). *An academic knowledge management model : Multiple case studies in Peruvian Universities*. 2, 730-741. Scopus.
- (43). Muñoz-García, A., Del Cioppo, J., & Bucaram-Leverone, M. (2017). Ontology model for the knowledge management in the agricultural teaching at the UAE. *Communications in Computer and Information Science*, 749, 252-266. Scopus. https://doi.org/10.1007/978-3-319-67283-0_19
- (44). Nagy, K., Hajrizi, E., & Gashi, E. (2023). *The Rebirth of Knowledge Management in the Era of Technological Singularity*. PICMET 2023 - Portland International Conference on Management of Engineering and Technology: Managing Technology, Engineering and

- Manufacturing for a Sustainable World, Proceedings. Scopus.
<https://doi.org/10.23919/PICMET59654.2023.10216832>
- (45). Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
 - (46). Nupap, S. (2022). *Knowledge Management System by applying Knowledge Creating Company : Transforming Tacit to Explicit Knowledge*. 439-444. Scopus.
<https://doi.org/10.1109/ECTIDAMTNCON53731.2022.9720388>
 - (47). Ogunbanwo, A. S., Okesola, J. O., & Sheryl, B. (2021). *Knowledge management conceptual framework in Nigeria tertiary institutions*. 655(1). Scopus.
<https://doi.org/10.1088/1755-1315/655/1/012010>
 - (48). Onsardi, Ranidiah, F., Finthariasari, M., Abdullah, D., & Inayatulloh. (2023). Knowledge Management System Model for Higher Education to Increase Knowledge Stakeholders. *International Journal of Applied Engineering and Technology (London)*, 5(1), 1-5. Scopus.
 - (49). Pan, S. L., & Scarbrough, H. (1998). A Socio-Technical View of Knowledge Sharing at Buckman Laboratories. *Journal of Knowledge Management*, 2(1), 55-66.
<https://doi.org/10.1108/EUM00000000004607>
 - (50). Pee, L. G., & Kankanhalli, A. (2009). A Model of Organisational Knowledge Management Maturity Based on People, Process, and Technology. *Journal of Information & Knowledge Management*, 08(02), 79-99. <https://doi.org/10.1142/S0219649209002270>
 - (51). Pham, N. T., Do, A. D., Nguyen, Q. V., Ta, V. L., Dao, T. T. B., Ha, D. L., & Hoang, X. T. (2021). Research on knowledge management models at universities using fuzzy analytic hierarchy process (FAHP). *Sustainability (Switzerland)*, 13(2), 1-15. Scopus.
<https://doi.org/10.3390/su13020809>
 - (52). Pham, N. T., Ha, D. L., Nguyen, Q. V., Ta, V. L., Dao, T. T. B., & Hoang, X. T. (2022). The impact of knowledge management on the research capacity of university lecturers in Hanoi. *Humanities and Social Sciences Letters*, 11(1), 100-119. Scopus.
<https://doi.org/10.18488/73.V11I1.3305>
 - (53). Ramah, I. A. A. (2020). Building a proposed model for knowledge management in Iraqi universities : Babylon university model. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(2), 506-519. Scopus.
 - (54). Reyad, S., Madbouly, A., Gupta, V., Badawi, S., & Al Abbas, A. (2020). *Knowledge management in higher educational institutions of oman : Determinants of performance*. 2020-October, 324-331. Scopus. <https://doi.org/10.34190/IKM.20.043>
 - (55). Rivera, G., & Rivera, I. (2016). Design, measurement and analysis of a knowledge management model in the context of a Mexican university. *Innovar*, 26(59), 21-34. Scopus.
<https://doi.org/10.15446/innovar.v26n59.54320>
 - (56). Rochman, C., & Sulastri, L. (2018). Development of Knowledge Management Models : Case of Islamic work ethics in State Islamic University. In A. Permanasari, I. Hamidah, R. Hurriyati, A. G. Abdullah, S. Aisyah, V. Andriany, H. S. H. Munawaroh, G. Yuliani, T. Widhiyanti, A. A. Danuwijaya, A. Samsudin, I. Kustiawan, & Y. Nurbayan (Éds.), *PROCEEDINGS OF THE 3RD ASIAN EDUCATION SYMPOSIUM (AES 2018)* (Vol. 253, p. 192-195). Atlantis Press.
<https://www.webofscience.com.eressources.imist.ma/wos/woscc/full-record/WOS:000471321300045>
 - (57). Romadhon, M. S., Sensuse, D. I., Safitri, N., & Hidayat, D. S. (2022). A Systematic Literature Review of Knowledge Management Models for E-learning. 156-160. Scopus.
<https://doi.org/10.1109/ICISIT54091.2022.9873026>
 - (58). Rowley, J. (2000). Is higher education ready for knowledge management? *International Journal of Educational Management*, 14(7), 325-333.
<https://doi.org/10.1108/09513540010378978>

- (59). Satya, D. P., & Sastramihardja, H. S. (2020). *University Knowledge Management Model*. 2020 7th International Conference on Advanced Informatics: Concepts, Theory and Applications, ICAICTA 2020. Scopus. <https://doi.org/10.1109/ICAICTA49861.2020.9429067>
- (60). Scott, P. (1995). *The Meanings Of Mass Higher Education*. McGraw-Hill Education (UK).
- (61). Sensuse, D. I., & Cahyaningsih, E. (2018). Knowledge management models : A summative review. *International Journal of Information Systems in the Service Sector*, 10(1), 71-100. Scopus. <https://doi.org/10.4018/IJISS.2018010105>
- (62). Tang, X. (2020). *Research on Higher Education Human Resource Department's Knowledge Management of Teachers in the Era of Big Data*. 83-86. Scopus. <https://doi.org/10.1109/ICBDIE50010.2020.00026>
- (63). Teichler, U. (2004). The Changing Debate on Internationalisation of Higher Education. *Higher Education*, 48(1), 5-26. <https://doi.org/10.1023/B:HIG.0000033771.69078.41>
- (64). Tian, J., Nakamori, Y., & Wierzbicki, A. P. (2009). Knowledge management and knowledge creation in academia : A study based on surveys in a Japanese research university. *Journal of Knowledge Management*, 13(2), 76-92. <https://doi.org/10.1108/13673270910942718>
- (65). Tjong, Y., Warnars, H. L. H. S., & Adi, S. (2017). *Designing Knowledge Management model for curriculum development process : A case study in Bina Nusantara University*. 17-22. Scopus. <https://doi.org/10.1109/ICIMTech.2016.7930295>
- (66). UNESCO. (2011). *International Standard Classification of Education (ISCED)*. UNESCO Institute for Statistics. <http://uis.unesco.org/en/topic/international-standard-classification-education-isced> [consulté le 24 Avril 2025]
- (67). Veer Ramjeawon, P., & Rowley, J. (2017). Knowledge management in higher education institutions : Enablers and barriers in Mauritius. *The Learning Organization*, 24(5), 366-377. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2017-0030>
- (68). Vergara, V., Lagos-Ortiz, K., Aguirre-Munizaga, M., Aviles, M., Medina-Moreira, J., Hidalgo, J., & Muñoz-García, A. (2016). Knowledge-based model for curricular design in Ecuadorian universities. *Communications in Computer and Information Science*, 658, 14-25. Scopus. https://doi.org/10.1007/978-3-319-48024-4_2
- (69). Walsham, G. (2001). Knowledge Management : The Benefits and Limitations of Computer Systems. *European Management Journal*, 19(6), 599-608. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(01\)00085-8](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(01)00085-8)
- (70). Wiig, K. M. (1997). Knowledge Management : An Introduction and Perspective. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 6-14. <https://doi.org/10.1108/13673279710800682>
- (71). Xing, Q., Zheng, C., Zhu, N., & Yip, D. (2023). *AI-Generated Content for Academic Visualization and Communication in Maker Education*. 52-56. Scopus. <https://doi.org/10.1109/ICET59358.2023.10424137>
- (72). Yeh, Y. (2012). A co-creation blended KM model for cultivating critical-thinking skills. *Computers & Education*, 59(4), 1317-1327. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2012.05.017>
- (73). Yeh, Y., Yeh, Y., & Chen, Y.-H. (2012). From knowledge sharing to knowledge creation : A blended knowledge-management model for improving university students' creativity. *Thinking Skills and Creativity*, 7(3), 245-257. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2012.05.004>
- (74). Younas, M., Shukri, A., & Arshad, M. (2021). Cloud-Based Knowledge Management Framework for Decision Making in Higher Education Institutions. *Intelligent Automation & Soft Computing*, 31(1), 83-99. <https://doi.org/10.32604/iasc.2022.018332>
- (75). Zahrawi, A. (2019). *Establishing a framework for knowledge management in higher education institution*. 2, 1114-1122. Scopus. <https://doi.org/10.34190/KM.19.175>