

Les facteurs de développement et de réussite des partenariats interinstitutionnels : cas des partenariats interuniversitaires

Évelyne Lande, Hasina Rasolonjatovo

DANS PROJECTICS / PROYÉCTICA / PROJECTIQUE 2023/3 (36), PAGES 23 À 30
ÉDITIONS DE BOECK SUPÉRIEUR

ISSN 2031-9703

ISBN 9782807380409

DOI 10.3917/proj.036.0023

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-projectique-2023-3-page-23.htm>



CAIRN.INFO
MATIÈRES À RÉFLEXION

Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

LES FACTEURS DE DÉVELOPPEMENT ET DE RÉUSSITE DES PARTENARIATS INTERINSTITUTIONNELS : *CAS DES PARTENARIATS INTERUNIVERSITAIRES*

Évelyne Lande

*Professeur des universités à l'IAE
Université de Poitiers, CEREGE, France*

Hasina Rasolonjatovo

Professeur à l'INSCAE, BRAIN, Madagascar

RÉSUMÉ

La littérature sur les partenariats institutionnels et sur les partenariats interuniversitaires en particulier, nous indique que la réussite n'est pas systématiquement au rendez-vous. L'objectif de cet article est donc de mettre en évidence les facteurs clés de développement et de réussite de ces types de partenariats en mobilisant la métaphore du couple au titre d'illustration et en prenant le cas de l'IAE de l'université de Poitiers. Les résultats ont montré que pour réussir, une collaboration interuniversitaire ne doit pas seulement être de nature contractuelle, mais doit impérativement intégrer des aspects plus interpersonnels. Il faut également que la confiance et le partage y règnent. Enfin, il est nécessaire pour les parties concernées d'avoir une aptitude à accepter l'évolution et à y faire face. Les résultats ont aussi montré que la création d'un écosystème de connaissance, de recherche, de formation est un élément indispensable au développement des partenariats.

Mots-clés : partenariats institutionnels, partenariats interuniversitaires, relation interpersonnelle, comportement coopératif.

ABSTRACT

The literature on institutional partnerships, and inter-university partnerships in particular, tells us that success is not always forthcoming. The aim of this article is therefore to highlight the key factors in the development and success of these types of partnerships, using the metaphor of a couple as an illustration and taking the case of the Institut d'Administration des Entreprises de Poitiers (IAE), the Business School of the University of Poitiers. The results showed that to be successful, inter-university collaboration must not only be contractual in nature, but must also include more interpersonal aspects. It also needs to be based on trust and sharing. Finally, the parties involved need to be able to accept and cope with change. The results also show that the creation of an ecosystem of knowledge, research, and training is an essential element in the development of partnerships.

Keywords: institutional partnerships, inter-university partnerships, interpersonal relations, cooperative behavior.

INTRODUCTION

L'internationalisation occupe une place prépondérante au sein de l'enseignement supérieur (Guri-Rosenblit, 2015). Au niveau européen, trois pays – la France, l'Allemagne et le Royaume-Uni – affichent des politiques d'internationalisation de l'enseignement supérieur se traduisant, notamment, par un nombre d'étudiants internationaux accueillis accru et une offre transfrontalière d'enseignement (De Wit et al. 2015). Pour les pays, l'interconnexion croissante de l'enseignement supérieur représente un *soft power* puissant pour « resserrer les liens géopolitiques et les relations économiques » (Knight 2004, p. 23). C'est pourquoi des injonctions sont faites en direction des universités d'étendre et de renforcer leur présence internationale. En 2016, Campus France a répertorié 133 sites d'enseignement supérieur français à l'étranger, en les distinguant par nature d'implantation (les établissements créés à la suite d'un accord bilatéral, les campus multisites et les établissements délocalisés¹). Pour le cas du Royaume-Uni, selon les données de l'année universitaire 2020-2021, l'enseignement supérieur transnational britannique s'est exporté dans 228 pays (Universities UK International 2022).

Les données de Campus France et de *Universities UK International* montrent que l'internationalisation peut s'opérer de plusieurs manières et suivant plusieurs modalités. Cependant, cet article va se focaliser sur les partenariats universitaires proposant des formations délocalisées à l'étranger sans création de campus ou d'établissements délocalisés. Selon De Wit et

1. Source : <https://www.letudiant.fr/educpros/actualite/campus-france-publie-une-carte-des-campus-francais-a-l-etranger.html>

al. (2015), ces partenariats universitaires sont devenus une caractéristique de l'enseignement supérieur et un élément essentiel de l'internationalisation. L'internationalisation est également un critère d'évaluation des formations repris à ce titre dans les *European standards and guidelines for quality assurance* et les référentiels du Haut conseil à l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres). Ainsi, l'internationalisation via des partenariats universitaires constitue une problématique de gestion majeure : comment réussir (créer, étendre, renforcer) des projets internationaux pour les universités ? En conséquence, l'objectif de cet article est d'étudier comment les partenariats internationaux interuniversitaires se construisent et se développent afin d'en déduire les facteurs de développement et de réussite.

REVUE DE LITTÉRATURE

Les recherches sur les partenariats ou collaborations universitaires poursuivent généralement deux objectifs : mettre en évidence leurs origines et les motivations sous-jacentes (ex. : Mattessich et Monsey (1992)) et mettre en évidence les facteurs clés conditionnant leurs succès et leurs pérennités (ex : Czajkowski (2007), Fraser et al. (2015) ; Jooste et Ahmad (2015), Coombe (2021)).

Pour Knight (2004), le développement de partenariats clés dans le domaine de l'éducation internationale n'est pas une fin en soi, mais ne représente qu'un moyen d'atteindre des objectifs académiques, scientifiques, économiques, technologiques ou culturels. D'ailleurs, selon la littérature sur les coopérations institutionnelles, pour un acteur donné, un comportement coopératif vaut la peine s'il y a un gain basé sur une stratégie (théorie des jeux) qui maximise les avantages (théorie du choix rationnel) tout en minimisant les coûts encourus tout au long du processus (coût de transaction) (Beritelli 2011). Ainsi, le comportement coopératif s'inscrit dans un contexte social dans lequel les acteurs s'efforcent de gagner en réputation et en récompenses (théorie des échanges sociaux).

Quant aux facteurs clés de succès des partenariats universitaires, sont retenus les travaux de Jooste et Ahmad (2015) et de Fraser et al. (2015).

Pour mettre en évidence ces facteurs clés, Jooste et Ahmad ont pris le cas d'une coopération d'une université américaine et d'une université sud-africaine. Ils concluent que pour que le partenariat soit qualifié de réussite, il faut (1) de la continuité au sein de l'équipe qui gère la coopération ; (2) un certain niveau d'engagement des deux parties que ce soit en temps, en argent ou en effort ; (3) des rapports égalitaires entre les deux parties et des espaces de dialogue constants ; (4) que les partenaires ont appris qu'il est essentiel de pouvoir répondre aux variations des situations financières en veillant à ce que le partenariat soit mutuellement bénéfique pour les deux universités en adaptant leurs programmes et leurs besoins en fonction de l'évolution de la population étudiante ; enfin (4) qu'il y ait une reconnaissance du cadre de la coopération s'inscrivant dans une relation nord-sud.

L'étude de Fraser et al. (2015) s'est, quant à elle, basée sur le cas du *National Centre for Tertiary Teaching Excellence* en Nouvelle-Zélande. Pour ce cas néo-zélandais, la réussite des partenariats dépend en grande partie :

- des compétences de la direction ;
- des valeurs personnelles des acteurs impliqués dans les partenariats ;
- de la qualité des relations entre les parties (respect mutuel, compréhension et confiance) ;
- des relations informelles instaurées entre les deux parties ;
- des liens de communication entre les deux parties.

Il est aussi indispensable que les buts et objectifs des partenariats soient concrets et réalisables.

Certains éléments mentionnés par Fraser et al. (2015), tels que la confiance, le respect, rappellent le fait que les partenariats ne sont pas seulement des accords formels, mais comprennent des dimensions informelles fondées sur les relations (Beritelli 2011).

RETOUR D'EXPÉRIENCES DU CAS DE L'IAE DE L'UNIVERSITÉ DE POITIERS

Pour mettre en évidence les facteurs clés de succès des partenariats, l'article mobilise la métaphore du couple. L'usage de métaphores n'est pas nouveau en Sciences de gestion à l'exemple des métaphores de la machine, des métaphores de l'organisme, des métaphores de la culture, des métaphores de la théâtralité... Selon Morgan (1999), nous nous servons de métaphores chaque fois que nous tentons de comprendre un élément de notre expérience à partir d'un autre élément. En usant de métaphores, nous allons donc « saisir et exprimer le flux continu de l'expérience » (Tsoukas 1991, p. 581) que nous avons vécue en tant qu'observateurs participants, travaillant au sein de notre cas d'étude qui est l'IAE de l'université de Poitiers et au sein d'un de ses partenaires, l'INSCAE de Madagascar.

L'internationalisation de l'IAE a commencé au début des années 1990 où « il fallait pousser les murs » de l'institut pour attirer des étudiants aux quatre coins du globe².

Actuellement, l'IAE de Poitiers compte plusieurs partenariats actifs dont celui avec la Chine, Madagascar, l'Égypte et le Maroc. Ces partenariats sont afférents à la mise en œuvre de formations délocalisées visant des étudiants résidant sur place dans le pays partenaire.

Le tableau ci-après donne les éléments de ces différents partenariats. Nous pouvons voir qu'il existe toujours des acteurs (institutionnels ou

2. Source : https://www.lemonde.fr/campus/article/2016/11/14/l-iae-de-poitiers-enseigne-le-management-a-la-francaise-a-travers-le-monde_5030888_4401467.html

individuels) qui sont à l'origine des partenariats à l'exemple des anciens étudiants, de la Banque Mondiale ou du Ministère ou des entrepreneurs, dont le rôle principal est de « provoquer la rencontre avec le partenaire »³ afin que les parties concernées « puissent étudier des scénarii potentiels de partenariat » (Salvetat et Géraudel 2011, p. 75). Ici, ces acteurs jouent le rôle de « marieurs » comme les tantes qui réussissent à placer leurs nièces dans une vie de couple. Cet exemple de lien de parenté est d'autant plus vrai pour le cas du partenariat entre l'IAE et l'INSCAE, car la Banque Mondiale est à l'origine de la création de l'INSCAE.

Ces marieurs sont les premiers juges de la compatibilité entre le couple. Outre la facilitation de la transaction, ces marieurs agissent aussi comme légitimateur et pacificateur dans le sens où ils arrivent à obtenir un appui politique pour le projet de partenariat et réussissent à abaisser les tensions éventuelles entre le couple (Salvetat et Géraudel 2011).

Tableau 1 : Les partenariats internationaux de l'IAE

Pays	Institution partenaire	Année d'ouverture	Nombre d'étudiants par an	Origine du partenariat
Chine	Université de Nanchang	1996	120	Ancien étudiant
Madagascar	INSCAE	2000	150	Banque Mondiale
Égypte	Université d'Ain Shams du Caire	1997	500	MAE
Maroc	ESCA	2003	140	Deux entrepreneurs

Cependant, outre ces partenariats actifs, l'IAE compte aussi de nombreux échecs ou arrêts. Il faut donc persévérer et apprendre de ses échecs et avoir l'âme d'un entrepreneur, car la réussite n'est jamais garantie et qui ne tente rien n'a rien.

L'expérience vécue lors de ces différents partenariats (qu'ils soient toujours actifs ou fermés) permet d'esquisser trois phases.

La première phase est celle de la découverte. Dans la vie de couple, c'est durant cette phase que les deux parties se découvrent, s'aiment, ou se détestent. Ainsi, cela peut se traduire soit par un mariage d'amour, par un mariage de raison ou par le célibat. Cette phase est également celle de la formalisation via le contrat pour expliciter les résultats à atteindre et la gouvernance. Le montage du projet doit donc veiller « à la réciprocité anticipée » (Beritelli 2011) car « l'altruisme » (Beritelli 2011) n'est pas suffisant.

Toutefois, la lune de miel ne dure qu'un temps et il faut gérer la relation au quotidien, c'est la deuxième phase. Cependant, outre la gestion du quotidien, c'est aussi un temps qui peut donner naissance à de nouveaux projets ou développement, celui d'avoir des enfants. Alors inévitablement arrivent

3. Source : <https://www.lesechos.fr/2005/07/entreprises-partenaires-cherchent-marieurs-professionnels-611179>

des questions qui peuvent être autant de source de tensions voire de dissensions entre les partenaires : combien d'enfants envisage-t-on (croissance des effectifs concernés, des diplômés proposés...) ? À quel moment ? Cela peut engendrer des dissensions entre le couple :

- les projets professionnels et personnels sont-ils compatibles ?
- les deux partenaires sont-ils bien au clair sur la cible à atteindre ? (0, 1 ou 4 enfants ?)

Il faut aussi que les projets s'intègrent dans le paysage institutionnel (politique de l'enfant unique, aides, crèche...). À ce stade, des conflits éducatifs entre les parents peuvent apparaître (éducation permissive vs autoritaire).

Ainsi, comme pour la vie de couple, la vie d'un partenariat est loin d'être un long fleuve tranquille et la réussite des projets dépend de facteurs endogènes et exogènes. En particulier, la place de la communication informelle et le dialogue sont essentiels surtout lorsque le paysage institutionnel change nécessitant d'adapter le partenariat et donc de faire preuve de flexibilité. Nous pouvons prendre l'exemple du changement au niveau de la configuration du marché de travail qui peut engendrer de nouveaux besoins en termes de formation. Il faut donc s'adapter à ce changement institutionnel. Nous pouvons trouver cet exemple pour le cas du partenariat entre l'IAE et l'INSCAE où un nouveau master délocalisé a été créé, le master en gestion des ressources humaines, tandis que le master management international a été abandonné. Un partenariat sur le long terme c'est donc l'art de gérer les conflits mais aussi de faire des concessions sans perdre son âme.

La troisième phase est celle de la maturité. La maturité dans une relation peut être à la fois une impasse et un dilemme. Une impasse, car : on vit/vivote, on ne se quitte pas, mais les projets ne sont plus là, on attend que l'autre s'en aille ou que l'on nous dise que c'est fini. Après plusieurs années de mariage, il faut dépasser la routine. Il est alors nécessaire de créer « des activités ensemble » pour entretenir l'engagement et dépasser la routine (des travaux de recherche en commun, etc.). La maturité constitue également un dilemme où plusieurs questions se posent : comment transmettre le partenariat à la génération suivante ? Qui sera le bon repreneur ? Sera-t-il assez impliqué ? Ne va-t-il pas changer la nature du partenariat, sa philosophie ? Ces questions interpellent sur le fait qu'il y a inévitablement des points de rupture si l'on ne sait pas transmettre le partenariat.

CONCLUSION

L'expérience vécue dans le cadre des partenariats de l'IAE de Poitiers montre qu'un partenariat relève d'une problématique de gestion et doit se gérer en amont et en aval. Ce cas permet d'identifier cinq facteurs clés de succès.

Le premier facteur est le « partage ». Il est primordial, pour les deux parties concernées, de partager une idée, une même vision, un idéal à atteindre.

Le deuxième facteur clé est l'aptitude à accepter l'évolution. Il faut être capable de s'adapter en mettant en place des stratégies pour dépasser les contraintes et chaque partie doit s'impliquer, faire un pas l'un vers l'autre, les adaptations ne peuvent pas être unilatérales.

Le troisième facteur est la confiance. Il faut avoir confiance dans l'autre, mais la confiance n'exclut pas le contrôle : elle implique de jouer cartes sur table, de ne pas cacher les difficultés.

Le quatrième facteur est l'écosystème. Il faut structurer un écosystème (donc développer des relations équilibrées ou équitables) en impliquant un nombre de plus en plus grand d'acteurs et en multipliant les liens qui permette de créer un écosystème de connaissance, de recherche, de formation qui sont autant de leviers d'innovation.

Le dernier facteur est la capacité à intégrer à la fois les aspects formels et informels du partenariat. En effet, l'institutionnel est important, mais il ne peut exister sans relations interpersonnelles

RÉFÉRENCES

- Beritelli, P. (2011). Cooperation among prominent actors in a tourist destination. *Annals of Tourism Research* 38 (2), 607-629.
- Coombe, L. (2021). Interuniversity collaborations: A model for sustainable specialised public health education programmes. *Teaching in Higher Education*, 1-18.
- Czajkowski, J. M. (2007). In *Chair Academy's 16th Annual International Conference: Navigating the Future through Authentic Leadership*, Jacksonville, Florida.
- De Wit, H., Hunter, F., Howard, L., & Egron-Polak, E. (2015). *Internationalisation of higher education*. Brussels: Policy Department B: Structural and Cohesion Policies.
- Fraser, C., Honeyfield, J., Breen, F., Protheroe, M., & Fester, V. (2015). Critical success factors in inter-institutional project collaborations. *Project Collaborations*. Published under the *Creative Commons*, 3-14.
- Guri-Rosenblit, S. (2015). Internationalization of higher education: Navigating between contrasting trends. In *The European higher education area: Between critical reflections and future policies* (Eds, Curaj, A., Matei, L., Pricopie, R., Salmi, J., Scott, P.). Springer, 13-26.
- Jooste, N., & Ahmad, S. (2015). Building and maintaining a long-standing institutional partnership: St. Cloud state university and Nelson Mandela Metropolitan University. In *Higher education: Partnerships for the future* (Eds, Jooste, N., Wit, H. d., Heleta, S.). Porto Elizabeth: Unit for Higher Education Internationalisation in the Developing World, 73-82.
- Knight, J. (2004). Internationalization remodeled: Definition, approaches, and rationales. *Journal of studies in international education* 8 (1), 5-31.
- Mattessich, P. W., & Monsey, B. R. (1992). *Collaboration: What makes it work. A review of research literature on factors influencing successful collaboration*. ERIC.
- Morgan, G. (1999). *Images de l'organisation*. Canada : Presses Université Laval.
- Salvetat, D., & Géraudel, M. (2011). Comprendre le rôle de l'intermédiation dans la coopération : Le cas des industries aéronautiques et spatiales. *Management international* 15 (2), 67-79.

Tsoukas, H. (1991). The missing link: A transformational view of metaphors in organizational science. *Academy of management review* 16 (3), 566-585.

Universities UK International. (2022). *The scale of uk higher education transnational education 2020–21 trend analysis and regional highlights: Trend analysis and regional highlights*. London : Universities UK International.

Évelyne Lande est professeur des universités à l'IAE de l'université de Poitiers où elle enseigne en présentiel et à distance. Elle y gère également les partenariats avec l'Afrique et l'Asie. Elle est également conseillère scientifique auprès du HCERES (haut conseil à l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur).

Hasina Rasolonjatovo est professeur à l'INSCAE de Madagascar. Il y assume également la fonction de directeur administratif et financier de l'INSCAE tout en étant responsable du laboratoire de recherche.