

Gestion des Connaissances dans le Secteur Public : Modèles d'Excellence à l'Échelle Internationale

Knowledge Management in the Public Sector: International Models of Excellence

Wafae ZNAIDI, (Doctorante)

*Laboratoire Management et Développement des Entreprises et des Organisations
 Faculté des Sciences juridiques et économiques et sociales
 Université Mohamed Premier Oujda, Maroc*

Rahhal LAHRACH, (Enseignant-Chercheur)

*Laboratoire Management et Développement des Entreprises et des Organisations
 Faculté des Sciences juridiques et économiques et sociales
 Université Mohamed Premier Oujda, Maroc*

Adresse de correspondance :	Université Mohamed Premier Oujda Faculté des Sciences juridiques et économiques et sociales
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	ZNAIDI, W., & LAHRACH, R. (2024). Gestion des Connaissances dans le Secteur Public : Modèles d'Excellence à l'Échelle Internationale. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(11), 652-665. https://doi.org/10.5281/zenodo.14253417
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

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

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 11 (2024)

Gestion des Connaissances dans le Secteur Public : Modèles d'Excellence à l'Échelle Internationale

Résumé :

Cet article analyse la transformation de la gestion des connaissances (GC) dans le secteur public à travers une étude comparative des pratiques adoptées dans des pays comme les États-Unis, le Canada, la Corée du Sud, le Royaume-Uni et l'Australie. Notre objectif est de comprendre comment les administrations publiques peuvent utiliser la GC pour relever les défis croissants de complexité administrative, tout en améliorant la qualité des services publics, la transparence et l'engagement citoyen. La question principale explorée porte sur l'exploitation des connaissances comme levier stratégique pour la modernisation du secteur public.

Nous avons adopté une revue intégrative combinée à l'analyse d'études de cas empiriques. Ces cas montrent l'importance de la digitalisation, de l'innovation technologique et de la collaboration interinstitutionnelle. Nos conclusions s'appuient sur l'économie de la connaissance (Drucker, 1993), la théorie des capacités dynamiques (Teece et al., 1997), et l'apprentissage organisationnel (Nonaka & Takeuchi, 1995). Elles mettent en lumière les convergences sur l'importance du partage des connaissances, mais pointent des divergences quant aux outils institutionnels. Les principales limites identifiées concernent le manque d'adaptabilité universelle des modèles aux contextes bureaucratiques et l'évaluation des impacts concrets sur les performances organisationnelles.

Les mots clés : Gestion des connaissances (GC)- Secteur public- Digitalisation- Innovation technologique- Efficacité administrative- Partage des connaissances- Engagement citoyen- Transparence-Gestion stratégique des connaissances.

JEL Classification : O32

Type du papier : Recherche théorique

Abstract:

This paper examines the transformation of knowledge management (KM) in the public sector through a comparative analysis of practices and strategies adopted across various countries. Drawing on case studies from the United States, Canada, South Korea, the United Kingdom, and Australia, the article highlights how digitization, technological innovation, and collaboration have enhanced administrative efficiency and the quality of public services. Each case study provides unique insights into how public administrations can leverage KM to address modern challenges by promoting knowledge sharing, transparency, and citizen engagement. Benchmarking reveals diverse approaches and promising outcomes, demonstrating that strategic knowledge management is a key driver for modernizing the public sector globally.

Keywords: Knowledge Management (KM) - Public Sector - Digitization - Technological Innovation Administrative Efficiency - Knowledge Sharing - Citizen Engagement - Transparency - Strategic Knowledge Management.

Classification JEL: O32

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

La gestion des connaissances (GC) s'est imposée comme un pilier stratégique essentiel à l'ère de l'économie de la connaissance. Historiquement associée au secteur privé, où elle est utilisée pour améliorer la compétitivité, renforcer l'innovation et optimiser les performances financières, la GC trouve aujourd'hui une place de plus en plus importante dans le secteur public. Les administrations publiques, confrontées à des défis complexes liés à l'évolution rapide des environnements sociaux, économiques et politiques, reconnaissent l'importance de valoriser efficacement leur capital intellectuel et organisationnel pour répondre aux attentes croissantes des citoyens (Davenport & Prusak, 1998; Alavi & Leidner, 2001).

Dans le secteur public, la GC vise à maximiser l'efficacité administrative, à améliorer la qualité des services publics et à stimuler l'innovation dans la gestion des politiques et des opérations quotidiennes. Contrairement au secteur privé, où les résultats sont souvent mesurés en termes de rentabilité, les administrations publiques se concentrent sur des objectifs plus larges, tels que la transparence, l'équité et la durabilité. Cette transformation nécessite une approche systématique pour collecter, organiser, partager et appliquer les connaissances au sein des institutions publiques. Elle est d'autant plus cruciale que les gouvernements cherchent à résoudre des problèmes transversaux comme le changement climatique, la transition énergétique et les inégalités sociales, où les connaissances et l'innovation jouent un rôle clé.

Malgré son potentiel, l'intégration de la GC dans le secteur public rencontre des obstacles notables. Les silos bureaucratiques, souvent enracinés dans les structures organisationnelles, limitent la fluidité des informations entre les départements. Cette fragmentation peut freiner la collaboration et entraîner des inefficacités. En outre, une culture organisationnelle parfois réfractaire au partage des savoirs constitue un frein majeur. De nombreux fonctionnaires hésitent à partager leurs connaissances, craignant une perte d'autorité ou de contrôle sur leur domaine de compétence (Nonaka & Takeuchi, 1995). À cela s'ajoutent des contraintes structurelles et techniques, comme l'absence d'infrastructures numériques adaptées ou un manque de compétences dans l'utilisation des outils modernes de gestion des connaissances.

Cependant, des avancées significatives ont été réalisées dans certaines administrations publiques à travers le monde. Par exemple, le programme "GCconnex" au Canada et le système de partage de connaissances du gouvernement sud-coréen illustrent comment des plateformes numériques peuvent faciliter la collaboration et le partage d'expertise entre les institutions. Ces initiatives démontrent qu'une gestion stratégique des connaissances peut transformer les processus administratifs, renforcer la transparence et améliorer la qualité des services publics.

Cet article examine les fondements théoriques et les méthodologies de la gestion des connaissances dans le secteur public, en mettant l'accent sur les défis spécifiques et les opportunités qu'elle présente. À travers une analyse comparative d'études de cas, il identifie des pratiques innovantes et explore leur pertinence dans divers contextes institutionnels. La question centrale qui guide cette réflexion est la suivante : comment les institutions publiques peuvent-elles surmonter les contraintes bureaucratiques pour exploiter efficacement la gestion des connaissances, renforcer leur efficacité, encourager l'innovation et mieux répondre aux besoins des citoyens ?

En s'appuyant sur des exemples concrets et des théories modernes, cet article vise à fournir une compréhension approfondie de la manière dont la GC peut être utilisée comme levier de transformation dans le secteur public, tout en identifiant les lacunes théoriques et les perspectives futures pour la recherche et la pratique.

2. Revue de littérature

La gestion des connaissances (GC) a émergé comme un outil stratégique clé pour améliorer les

performances organisationnelles et favoriser l'innovation, tant dans le secteur privé que dans le secteur public. Les travaux fondateurs de Nonaka et Takeuchi (1995) ont mis en évidence l'importance de la conversion des connaissances tacites en connaissances explicites pour promouvoir la collaboration et l'apprentissage organisationnel. Cette approche a été renforcée par Davenport et Prusak (1998), qui soulignent que la GC ne se limite pas à la gestion d'informations, mais inclut également des pratiques visant à renforcer la création, le partage et l'application des connaissances dans les organisations. Dans le secteur public, la GC est utilisée pour améliorer la transparence, accroître l'efficacité des processus administratifs et offrir des services publics de meilleure qualité (Alavi & Leidner, 2001). Des exemples pratiques, tels que les initiatives de gestion des connaissances en Corée du Sud ou au Canada, montrent comment les outils numériques peuvent transformer les approches administratives et permettre un partage plus efficace des savoirs entre institutions.

Cependant, l'implémentation de la GC dans le secteur public présente des défis structurels et culturels significatifs. Selon Ermine (2003), les silos organisationnels, la résistance au changement et le manque de formation constituent des obstacles majeurs à une adoption efficace. La fragmentation des connaissances au sein des institutions publiques, combinée à une gestion inadéquate des données numériques, limite souvent le potentiel de la GC. Néanmoins, des approches innovantes, comme la création de communautés de pratique ou l'utilisation de plateformes numériques collaboratives, offrent des pistes prometteuses pour surmonter ces obstacles. Des exemples internationaux tels que le programme GCconnex au Canada ou le système e-Knowledge Sharing en Corée démontrent que la gestion stratégique des connaissances est un levier crucial pour moderniser le secteur public et répondre aux défis complexes du XXI^e siècle.

3. Revue Conceptuelle : Gestion des Connaissances dans le Secteur Public

3.1. Définitions

La gestion des connaissances (GC) est un concept interdisciplinaire qui a émergé comme un levier stratégique dans les organisations. Elle désigne l'ensemble des processus permettant de collecter, organiser, partager, et utiliser efficacement les savoirs au sein d'une entité, afin d'atteindre des objectifs spécifiques. Nonaka et Takeuchi (1995) définissent la GC comme le processus par lequel une organisation crée, partage et utilise des connaissances pour générer des avantages compétitifs. Dans le secteur public, cette définition est élargie pour inclure des objectifs tels que l'amélioration des services publics, la transparence et l'engagement des citoyens (Davenport & Prusak, 1998).

Les connaissances dans ce contexte sont divisées en deux catégories principales :

- **Connaissances tacites** : Informelles, souvent non documentées, elles reposent sur l'expérience et les compétences individuelles.
- **Connaissances explicites** : Codifiées et structurées, elles se retrouvent dans des documents, bases de données et systèmes d'information.

Dans les administrations publiques, la gestion des connaissances permet de réduire les inefficacités bureaucratiques, d'améliorer la prise de décision et de favoriser l'innovation dans la prestation des services.

3.2. Contexte

Dans le secteur public, la gestion des connaissances a pris de l'importance face aux transformations socio-économiques et technologiques des dernières décennies. Les gouvernements opèrent dans un environnement de plus en plus complexe, caractérisé par des attentes croissantes des citoyens, des contraintes budgétaires et des enjeux mondiaux tels que le changement climatique et la transition énergétique.

Le contexte spécifique du secteur public impose des défis uniques à la gestion des connaissances :

- **Fragmentation organisationnelle** : Les administrations publiques sont souvent structurées en silos, ce qui entrave le partage des informations.
- **Culture bureaucratique** : La réticence au changement et la méfiance envers le partage des savoirs sont courantes.
- **Contraintes technologiques et financières** : L'absence de plateformes numériques adaptées et le manque de ressources freinent l'adoption des pratiques de gestion des connaissances.

Dans ce contexte, l'analyse comparative des pratiques internationales devient essentielle pour identifier les meilleures approches et adapter les stratégies aux réalités locales. Cette revue conceptuelle met en lumière les définitions fondamentales et le cadre contextuel qui sous-tendent l'importance croissante de la gestion des connaissances dans le secteur public.

4. Revue théorique

La gestion des connaissances (GC) est devenue un pilier essentiel dans le secteur public, contribuant à une meilleure performance organisationnelle et à une adaptation efficace aux besoins en constante évolution des citoyens. Plusieurs théories et modèles fondamentaux ont façonné notre compréhension de la manière dont la GC peut être utilisée pour surmonter les défis complexes du secteur public.

Peter Drucker (1993) est largement reconnu pour avoir introduit l'idée que la gestion des connaissances serait le moteur principal de l'économie post-capitaliste. Selon lui, le capital intellectuel, et non plus les ressources physiques ou matérielles, constitue désormais le facteur clé du succès organisationnel. Dans le contexte du secteur public, Drucker souligne que la GC permet non seulement d'optimiser les performances administratives, mais aussi d'améliorer l'agilité et la réactivité des institutions face à des attentes citoyennes de plus en plus exigeantes.

Nonaka et Takeuchi (1995) ont introduit une autre perspective cruciale en présentant la connaissance comme un processus dynamique et non comme un simple actif statique. Leur modèle SECI (Socialisation, Externalisation, Combinaison, Internalisation) a offert un cadre théorique précieux pour comprendre comment les organisations publiques peuvent créer et exploiter.

Dans le secteur public, ce modèle souligne l'importance des interactions entre les différents niveaux et départements des institutions pour encourager un apprentissage collectif. Par exemple, des initiatives telles que les plateformes numériques interinstitutionnelles ou les communautés de pratique facilitent le partage des savoirs à grande échelle.

Les travaux de Drucker et de Nonaka & Takeuchi convergent sur plusieurs points, notamment l'idée que la connaissance n'est pas une ressource fixe, mais un levier stratégique pour le changement et l'innovation. Alors que Drucker met l'accent sur la transformation du savoir en réponse aux attentes citoyennes, le modèle SECI offre un cadre pratique pour institutionnaliser ces transformations dans les processus quotidiens. Ces théories, lorsqu'elles sont appliquées, permettent d'améliorer la transparence, l'efficacité et l'engagement des parties prenantes.

Malgré leur pertinence, ces théories ne sont pas exemptes de limites. L'application des principes de la GC dans le secteur public peut être entravée par des contraintes bureaucratiques, des résistances culturelles au changement et un manque de ressources pour développer des outils technologiques adaptés. Par ailleurs, les modèles théoriques, bien qu'innovants, doivent être contextualisés pour répondre aux spécificités locales et institutionnelles.

5. Méthodologie

Cette étude applique une méthodologie qualitative d'analyse de contenu basée sur l'approche de Laurence Bardin pour explorer les initiatives de gestion des connaissances (GC) dans divers contextes nationaux. Cette méthode permet une analyse approfondie et rigoureuse des données textuelles collectées, mettant en avant des tendances, des divergences et des convergences significatives.

La première phase, dite de pré-analyse, a impliqué une collecte minutieuse des données issues de rapports gouvernementaux, articles académiques et documents internes portant sur les initiatives de GC aux États-Unis, au Canada, en Corée du Sud, au Royaume-Uni et en Australie. Ces sources ont été sélectionnées selon leur pertinence et leur fiabilité, constituant un corpus axé sur des exemples représentatifs. Une grille d'analyse thématique a ensuite été conçue pour organiser ces données autour de cinq catégories principales : les objectifs stratégiques des initiatives, les technologies utilisées, les impacts observés, les défis rencontrés et les points forts.

La deuxième étape a consisté à explorer le corpus à travers un processus de codage, où des unités de sens significatives ont été identifiées et classées en fonction des catégories prédéfinies. Cette phase a permis de structurer les données pour faciliter leur interprétation.

Le traitement des résultats s'est concentré sur la mise en évidence des similitudes et différences entre les initiatives nationales. Par exemple, les technologies collaboratives employées aux États-Unis se distinguent par leur focus sur l'accès documentaire, tandis que les plateformes canadiennes mettent davantage l'accent sur la collaboration interinstitutionnelle. En analysant les données codées, des modèles d'excellence ont émergé, illustrant comment la GC peut améliorer la transparence, l'innovation et l'efficacité dans le secteur public.

Enfin, l'interprétation des résultats s'appuie sur des cadres théoriques bien établis, tels que les travaux de Nonaka & Takeuchi (1995) sur la création de connaissances et ceux de Drucker (1993) sur l'économie post-capitaliste. Une validation croisée des conclusions a été réalisée pour garantir la robustesse de l'analyse et aligner les observations sur les objectifs initiaux de l'étude.

En conclusion, l'approche Bardin nous a permis de structurer et systématiser l'analyse des données, révélant des insights cruciaux sur les mécanismes et impacts des initiatives de GC dans le secteur public. Cette méthodologie offre une réponse claire à la problématique de l'étude, en démontrant comment ces initiatives contribuent à renforcer l'innovation, l'efficacité et la collaboration, tout en tenant compte des spécificités de chaque contexte.

6. Modèle conceptuel

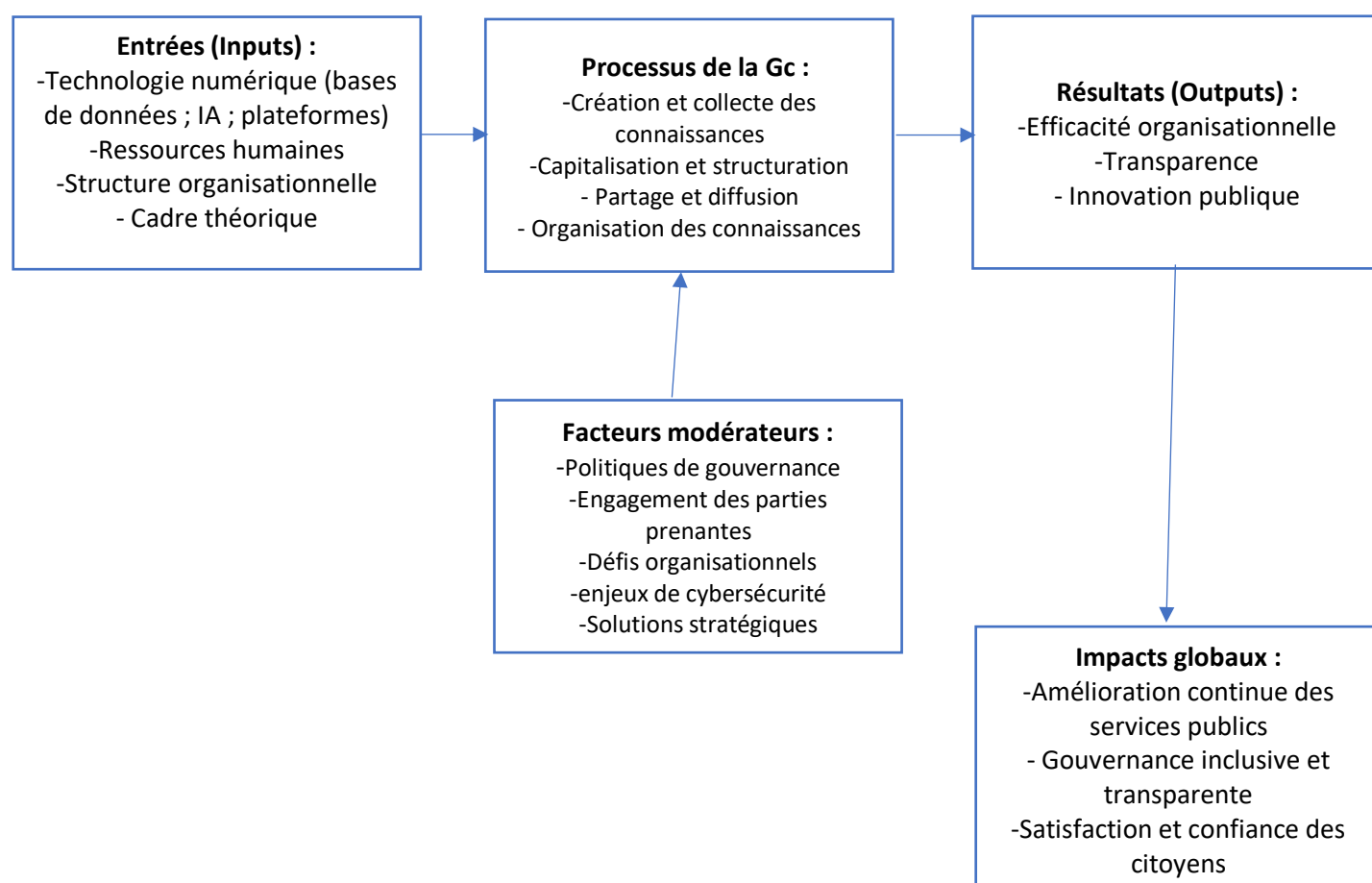
Ce modèle conceptuel a été conçu pour structurer l'analyse des initiatives de gestion des connaissances (GC) dans divers contextes nationaux. Basé sur les travaux de Nonaka et Takeuchi (1995) et enrichi par les théories contemporaines de Drucker (1993) et Prax (2007), il illustre les interactions entre les objectifs stratégiques, les technologies, les impacts et les défis dans le secteur public.

Le modèle conceptuel pour notre article repose sur une série d'éléments clés intégrés et interdépendants. Il débute par les entrées essentielles, comprenant les technologies numériques telles que les plateformes collaboratives (GCconnex, GovDex, Oasis), l'intelligence artificielle pour prioriser les données, et les systèmes de gestion documentaire comme ceux de la Bibliothèque du Congrès. Ces outils sont complétés par des ressources humaines engagées, sensibilisées et formées, ainsi que par des structures organisationnelles robustes axées sur une gouvernance efficace et des partenariats public-privé. En appui, des cadres théoriques tels que le modèle SECI de Nonaka & Takeuchi et des méthodologies comme le benchmarking et le retour d'expérience (REX) fournissent une base solide pour orienter les initiatives.

Les processus clés de la gestion des connaissances se déclinent en plusieurs étapes. D’abord, la création et la collecte des connaissances s’appuient sur des plateformes d’idéation ouvertes et sur la contribution des citoyens et des employés publics. Ensuite, la capitalisation et la structuration des connaissances impliquent l’utilisation de bases de données numériques et l’organisation thématique selon des méthodes rigoureuses telles que celle de Bardin. Le partage et la diffusion se réalisent à travers des réseaux professionnels et des espaces collaboratifs visant à réduire les silos organisationnels. Enfin, l’utilisation des connaissances contribue directement à l’amélioration des services publics et soutient une prise de décision éclairée grâce aux outils de suivi de performance.

Les résultats attendus incluent une efficacité organisationnelle accrue, notamment par la rationalisation des processus administratifs et la réduction des silos interinstitutionnels. La transparence et l’engagement citoyen sont renforcés par une participation accrue du public et un accès équitable aux informations. Par ailleurs, l’innovation publique est stimulée par l’adoption de solutions adaptées aux besoins locaux et par une collaboration renforcée entre agences.

Figure 1 : Modèle conceptuel : Gestion des connaissances dans le secteur public



Source : Auteurs

Cependant, la réussite de ce modèle dépend de plusieurs facteurs modérateurs. Les défis organisationnels, tels que la résistance au changement et les contraintes budgétaires, peuvent entraver le processus. Les enjeux de cybersécurité, liés à la protection des données sensibles, nécessitent une vigilance accrue. Pour surmonter ces obstacles, des solutions stratégiques comme l’assistance technique, la formation, et les partenariats public-privé permettent d’optimiser les ressources et d’assurer une mise en œuvre efficace.

Enfin, les impacts globaux attendus incluent une amélioration continue des services publics, une gouvernance inclusive et transparente, ainsi qu'une satisfaction accrue des citoyens. Ces transformations visent à renforcer la confiance du public dans les institutions, tout en établissant les bases d'une administration publique moderne et innovante.

7. Méthodes et outils de la gestion des connaissances

7.1. Processus de capitalisation des connaissances

La gestion des connaissances repose sur plusieurs processus, y compris la création, la structuration, et la diffusion de connaissances explicites et tacites (Davenport & Prusak, 1998). Dans le secteur public, la capitalisation des connaissances consiste à formaliser les savoirs générés par l'expérience quotidienne des fonctionnaires et à les rendre accessibles à l'ensemble de l'organisation pour une meilleure prise de décision (Prax, 2007). La méthode du retour d'expérience (REX) est particulièrement utilisée pour identifier et partager les leçons tirées des projets publics, favorisant ainsi l'amélioration continue (Balmisse, 2002).

Les outils numériques jouent un rôle central dans la capitalisation des connaissances. Les systèmes de gestion de la documentation, les plateformes de collaboration, et les bases de données numériques permettent de structurer et de stocker les connaissances, facilitant ainsi leur accessibilité et leur réutilisation par les différents acteurs publics (Ermine, 2003). Des exemples d'initiatives réussies, telles que "GCconnex" au Canada et "Knowledge Hub" au Royaume-Uni, montrent comment la technologie peut transformer la gestion des connaissances dans le secteur public.

7.2. Méthodes spécifiques de GC dans le secteur public

L'une des méthodes les plus courantes de capitalisation des connaissances dans le secteur public est le benchmarking, qui consiste à comparer les performances d'une organisation à celles d'autres institutions similaires pour identifier les meilleures pratiques (Balmisse, 2002). Le retour d'expérience (REX) est également largement utilisé dans les administrations publiques pour documenter et partager les connaissances acquises lors de projets ou d'activités spécifiques (Prax, 2007).

D'autres méthodes incluent la gestion électronique des documents (GED), la numérisation des archives, et l'utilisation de plateformes collaboratives pour faciliter le partage de connaissances (Alavi & Leidner, 2001). Ces méthodes permettent non seulement de centraliser l'information, mais aussi d'en faciliter l'accès, ce qui est essentiel dans les organisations publiques où l'efficacité administrative est primordiale.

8. Défis et opportunités dans la gestion des connaissances dans le secteur public

8.1 Défis organisationnels et structurels

L'un des principaux défis de la gestion des connaissances dans le secteur public est la rigidité bureaucratique. Les organisations publiques sont souvent caractérisées par des hiérarchies rigides et des processus formalisés qui peuvent entraver la fluidité du partage des connaissances (OCDE, 2004). De plus, les exigences en matière de transparence et de responsabilité peuvent limiter l'accès à certaines informations sensibles, ce qui complique encore plus la mise en œuvre de systèmes de gestion des connaissances efficaces (Shannak, 2009).

La résistance au changement est un autre obstacle majeur, car de nombreux employés publics hésitent à adopter de nouvelles technologies ou méthodes de travail. Ce conservatisme organisationnel peut ralentir l'adoption de stratégies innovantes de GC (O'Dell & Grayson, 1998).

8.2. Opportunités d'amélioration

Malgré ces défis, la mise en œuvre réussie de la GC dans le secteur public peut offrir des avantages significatifs. Elle permet une meilleure allocation des ressources, une prise de décision plus éclairée et une amélioration continue des services publics (Nonaka & Takeuchi, 1995). En facilitant l'accès aux connaissances tacites et explicites, la GC encourage également l'innovation au sein des administrations publiques et renforce la capacité des gouvernements à répondre de manière proactive aux besoins des citoyens.

9. Études de cas : Applications pratiques de la gestion des connaissances

9.1. Le Système de Gestion des Connaissances à la Bibliothèque du Congrès (États-Unis)

La Bibliothèque du Congrès, en tant que plus grande bibliothèque du monde, représente un modèle d'excellence en matière de gestion des connaissances. Son principal objectif est de numériser et rendre accessible à l'échelle mondiale les ressources culturelles, historiques et éducatives, tout en préservant un patrimoine immense constitué de documents, livres, manuscrits et autres formes de savoir. Le système de gestion des connaissances de la Bibliothèque du Congrès repose sur une infrastructure technologique avancée et une approche stratégique visant à démocratiser l'accès à l'information (Library of Congress, 2023).

L'objectif principal de la Bibliothèque du Congrès est de numériser massivement ses collections et de faciliter l'accès aux chercheurs, étudiants et au grand public à travers le monde. Cette stratégie s'inscrit dans un contexte où la conservation et la diffusion des connaissances à grande échelle deviennent cruciales pour préserver l'héritage intellectuel mondial. La bibliothèque a mis en place une série d'initiatives pour digitaliser ses ressources, avec l'intention de rendre ces documents disponibles en ligne via des plateformes comme **LOC.gov** et **Congress.gov** (Library of Congress, 2023).

La Bibliothèque du Congrès, institution phare en gestion documentaire, a adopté un système de gestion des connaissances (GC) innovant pour moderniser ses opérations et optimiser l'accès à ses riches archives. Ce système repose principalement sur des bases de données interconnectées et des plateformes collaboratives. Les bases de données permettent une recherche rapide et structurée, centralisant l'information pour une consultation aisée par les chercheurs, administrateurs et autres utilisateurs. Les plateformes collaboratives, quant à elles, favorisent la coordination et la gestion des projets archivistiques entre les différents départements, renforçant ainsi le travail en équipe.

Cette transformation technologique a eu des impacts significatifs. Elle a considérablement amélioré l'accès aux ressources documentaires, permettant aux utilisateurs de naviguer plus efficacement dans les archives. En parallèle, les processus de gestion et de préservation du patrimoine national ont été rationalisés, garantissant une meilleure conservation des documents historiques.

Cependant, la mise en œuvre de ce système n'a pas été exempte de défis. L'un des principaux obstacles a été la résistance des utilisateurs internes au changement. Pour surmonter cette difficulté, la Bibliothèque du Congrès a adopté une stratégie d'intégration progressive, combinée à une formation intensive des employés. Cette approche méthodique a facilité l'adoption des nouveaux outils numériques, assurant ainsi une transition fluide et une appropriation réussie du système par l'ensemble des parties prenantes.

9.2. GCconnex et GCcollab (Canada)

GCconnex et GCcollab sont des plateformes numériques mises en place par le gouvernement canadien pour améliorer la collaboration et le partage de connaissances entre les employés du secteur public. Ces outils visent à briser les silos organisationnels, à encourager la

communication inter-agences et à promouvoir une culture d'innovation et de développement professionnel continu (Government of Canada, 2023).

Le Canada a introduit deux plateformes majeures, GCconnex et GCcollab, pour améliorer la gestion des connaissances dans le secteur public. Ces outils numériques ont été conçus pour moderniser les processus de collaboration et favoriser une meilleure circulation des informations entre les différentes agences gouvernementales. Les technologies utilisées, notamment les réseaux sociaux d'entreprise, permettent aux fonctionnaires d'échanger en temps réel des idées, des informations et des expériences, supprimant ainsi les obstacles traditionnels de communication. De plus, les fonctionnalités de gestion de projet intégrées facilitent le suivi des initiatives partagées, l'échange de bonnes pratiques et la capitalisation sur les succès.

L'impact de ces plateformes est significatif. Elles renforcent la collaboration entre les fonctionnaires et les partenaires externes, stimulant un environnement propice à l'innovation. Elles contribuent également à réduire les silos organisationnels en offrant des espaces de travail virtuels communs où les informations peuvent circuler de manière transversale, favorisant une coordination interinstitutionnelle plus efficace.

Cependant, leur mise en œuvre n'a pas été sans défis. Lors du lancement, la participation des employés était initialement limitée en raison d'une réticence à adopter ces nouveaux outils. Pour pallier cette situation, des campagnes de sensibilisation ciblées ont été organisées. Ces efforts ont permis de démontrer la valeur ajoutée des plateformes en partageant des exemples concrets de succès, ce qui a progressivement accru l'adhésion des utilisateurs et maximisé leur engagement. GCconnex et GCcollab illustrent ainsi comment la technologie peut transformer la gestion des connaissances dans le secteur public.

9.3. Oasis (Séoul, Corée du Sud)

Le système Oasis, mis en place par l'administration municipale de Séoul, représente une plateforme novatrice de gestion des connaissances visant à centraliser et partager les meilleures pratiques en matière de gestion urbaine. Ce système est conçu pour améliorer les services publics et promouvoir la transparence en utilisant les technologies de gestion des données et l'Open Data. Oasis est devenu un modèle de réussite pour l'intégration de la gestion des connaissances dans le secteur public, en particulier dans les grandes villes (Seoul Metropolitan Government, 2023).

La ville de Séoul, en Corée du Sud, a conçu Oasis, une plateforme novatrice dédiée à la gestion des connaissances dans le secteur public. Ce système repose sur une approche participative et collaborative, intégrant les contributions des citoyens et des fonctionnaires pour transformer les services publics. Oasis se distingue par deux technologies principales : une plateforme d'idéation ouverte, qui recueille un large éventail de suggestions pour résoudre des problématiques urbaines, et des outils d'intelligence artificielle (IA) permettant d'analyser ces retours en masse, d'identifier les tendances et de hiérarchiser les projets en fonction de leur faisabilité et de leur impact.

L'impact de cette initiative est double. Premièrement, elle renforce la transparence et la participation citoyenne, en donnant aux habitants un rôle actif dans l'élaboration des politiques publiques, ce qui accroît leur confiance envers les institutions. Deuxièmement, grâce à l'analyse approfondie des propositions, Oasis a permis d'adopter des solutions innovantes qui améliorent rapidement les infrastructures et les services urbains. Cette capacité à accélérer l'implémentation de mesures efficaces démontre l'efficacité de la plateforme.

Cependant, le projet a dû surmonter un défi majeur : le tri et la gestion des idées soumises en grand nombre, souvent redondantes. Pour y remédier, Séoul a mis en place un système d'évaluation multicritères automatisé, utilisant l'IA pour classer les suggestions de manière équitable et optimiser le processus de sélection. Cette approche garantit que seules les idées les

plus prometteuses et pertinentes sont priorisées, consolidant ainsi la réputation de Séoul comme un modèle d'innovation dans la gestion publique.

9.4. GovDex (Australie)

GovDex est une plateforme collaborative développée par le gouvernement australien pour favoriser la coopération inter-agences et améliorer la gestion des projets communs dans le secteur public. Cette initiative vise à répondre aux défis complexes liés à la coordination des différentes agences gouvernementales, en créant un environnement numérique qui facilite le partage des connaissances, la gestion des documents et la communication entre les parties prenantes (Australian Government, 2023).

L'Australie a mis en place GovDex, une plateforme collaborative visant à optimiser la gestion des projets gouvernementaux impliquant plusieurs agences. En s'appuyant sur des technologies modernes, cette initiative offre un cadre centralisé pour coordonner les efforts interinstitutionnels et améliorer les processus décisionnels. GovDex repose sur deux principaux outils technologiques : un portail collaboratif qui centralise les informations et les ressources en temps réel, permettant ainsi un accès harmonisé pour toutes les parties prenantes, et des outils de suivi des performances intégrés pour surveiller les indicateurs clés des projets. Ces fonctionnalités garantissent une gestion proactive et une évaluation continue des progrès.

L'impact de GovDex se traduit par une coordination interagence significativement améliorée. La plateforme favorise une synergie entre les différentes institutions, ce qui est essentiel pour les projets complexes nécessitant des échanges constants d'informations. De plus, en consolidant les données sur un seul portail, GovDex accélère la prise de décisions stratégiques, rendant les processus administratifs plus fluides, transparents et efficaces (Australian Government, 2023).

Toutefois, la mise en œuvre et la maintenance de GovDex ont été confrontées à des contraintes budgétaires, limitant son développement continu. Pour pallier ce problème, le gouvernement australien a adopté une approche innovante en favorisant des partenariats public-privé. Cette stratégie a permis de mutualiser les ressources technologiques et de réduire les coûts associés, tout en maintenant un haut niveau d'efficacité et de performance. Ainsi, GovDex illustre comment une plateforme bien conçue peut transformer la gestion publique en un modèle de collaboration et d'efficacité.

9.5. Knowledge Hub (Royaume-Uni)

Le Knowledge Hub est une plateforme collaborative numérique créée par le gouvernement britannique pour promouvoir l'échange de connaissances, le partage des meilleures pratiques et la collaboration intersectorielle dans le secteur public. Ce système se distingue par sa capacité à rassembler des professionnels des administrations publiques, des collectivités locales et d'autres institutions, afin de faciliter la résolution de problèmes complexes et de stimuler l'innovation (Knowledge Hub, 2023).

Le Knowledge Hub, développé au Royaume-Uni, est une plateforme numérique innovante dédiée à la gestion des connaissances dans le secteur public local. Elle vise à améliorer les pratiques des collectivités locales en centralisant les ressources et en promouvant une collaboration active entre les experts et les professionnels. Grâce à l'utilisation des technologies modernes, cette initiative facilite le partage d'idées et l'échange de bonnes pratiques, tout en soutenant la prise de décision éclairée.

La plateforme repose principalement sur deux outils technologiques. D'une part, un espace de réseautage numérique permet aux experts de différents domaines de collaborer, de partager leurs expériences et de développer des solutions conjointes aux défis locaux. D'autre part, des espaces virtuels spécialisés offrent un accès à des rapports, des outils opérationnels et des formations adaptées aux besoins spécifiques des collectivités locales.

Le Knowledge Hub a eu un impact notable. Il a permis d'améliorer les pratiques de gestion locale en offrant un accès facile à des ressources centralisées et à des informations de qualité. Par ailleurs, la plateforme a favorisé la création de communautés d'apprentissage où des professionnels de divers horizons collaborent et partagent leurs connaissances, contribuant ainsi à l'innovation dans le secteur public local.

Cependant, des défis ont accompagné sa mise en œuvre. Certaines collectivités, peu familières avec les outils numériques, ont manifesté une réticence initiale à adopter la plateforme. Pour surmonter cet obstacle, le Knowledge Hub a mis en place une assistance technique personnalisée et développé des contenus pédagogiques spécifiques pour guider les utilisateurs dans leur appropriation des outils. Cette approche a renforcé l'engagement des collectivités et maximisé l'utilisation de la plateforme. En somme, le Knowledge Hub illustre l'efficacité des technologies numériques pour transformer la gestion des connaissances et encourager une gouvernance locale plus collaborative et inclusive.

En outre, le système de gestion des connaissances du Knowledge Hub permet de centraliser les informations, ce qui facilite l'accès aux ressources, encourage la mise en commun des connaissances et améliore la prise de décision dans le secteur public (Knowledge Hub, 2023).

10. Résultats et discussions

L'analyse des résultats obtenus dans le cadre de notre étude, basée sur l'approche méthodologique de Bardin, met en lumière les dynamiques sous-jacentes et les résultats observés dans divers systèmes de gestion des connaissances (GC) appliqués dans le secteur public à l'échelle internationale. En premier lieu, la phase de pré-analyse a permis de structurer les données issues de cinq études de cas représentatives : la Bibliothèque du Congrès aux États-Unis, GCconnex et GCcollab au Canada, Oasis en Corée du Sud, GovDex en Australie, et Knowledge Hub au Royaume-Uni. Ces initiatives illustrent les variations dans l'adoption et l'impact des technologies de gestion des connaissances, selon les contextes nationaux.

La catégorisation thématique a révélé des dimensions transversales dans l'analyse des systèmes étudiés. Sur le plan technologique, les plateformes collaboratives et de réseautage (comme GCconnex et Knowledge Hub) jouent un rôle majeur dans le partage de savoirs et la réduction des silos organisationnels. Les systèmes plus avancés, tels qu'Oasis, intègrent l'intelligence artificielle pour analyser les retours et prioriser les initiatives. Par ailleurs, des outils de suivi de performance, comme ceux utilisés dans GovDex, favorisent la coordination interagence dans les projets complexes. L'impact de ces technologies se traduit principalement par une meilleure collaboration, une amélioration des services publics et une transparence accrue, comme le démontre l'engagement citoyen renforcé par Oasis.

Cependant, les défis liés à l'implémentation de ces outils sont récurrents. Parmi eux, la résistance au changement des utilisateurs internes, observée à la Bibliothèque du Congrès et dans les premières phases de GCconnex, a nécessité des solutions telles que des campagnes de sensibilisation et des formations intensives. D'autres problématiques, comme les contraintes budgétaires rencontrées par GovDex, ont été surmontées grâce à des partenariats public-privé permettant de mutualiser les ressources technologiques. Ces solutions soulignent l'importance des approches stratégiques et collaboratives pour réussir l'adoption de la GC.

L'analyse comparative des cas a également mis en exergue des points de convergence et de divergence. Si la plupart des initiatives étudiées partagent l'objectif commun d'améliorer l'efficacité organisationnelle, les outils et les niveaux d'engagement diffèrent selon les priorités locales. Par exemple, le système Oasis se distingue par son utilisation pionnière de l'intelligence artificielle, tandis que Knowledge Hub privilégie la création de communautés d'apprentissage au sein des collectivités locales.

En interprétant ces résultats, il est évident que la gestion des connaissances est un levier stratégique pour moderniser les administrations publiques et répondre aux attentes croissantes

des citoyens. Cependant, son efficacité repose sur des facteurs clés tels que l'engagement des parties prenantes, la personnalisation des outils numériques et l'adoption de méthodologies adaptées aux besoins locaux. Les enseignements tirés de ces études de cas enrichissent la littérature existante en démontrant comment des pratiques innovantes de GC peuvent transformer le secteur public et contribuer à son développement durable. Cette analyse, en s'appuyant sur l'approche Bardin, offre une perspective structurée et approfondie sur les opportunités et les défis inhérents à la gestion des connaissances dans les contextes gouvernementaux.

11. Conclusion

Les études de cas analysées dans notre article soulignent l'importance stratégique de la gestion des connaissances (GC) dans le secteur public. Les initiatives présentées – qu'il s'agisse de plateformes comme Oasis en Corée du Sud, GCconnex et GCcollab au Canada, ou encore le Knowledge Hub au Royaume-Uni – démontrent que la mise en œuvre de systèmes de GC bien conçus peut transformer la gouvernance publique en améliorant la transparence, en stimulant la collaboration interagence, et en favorisant l'innovation dans la prestation des services publics. Ces résultats mettent en évidence le rôle crucial des technologies numériques dans l'optimisation des processus décisionnels et administratifs.

Toutefois, l'intégration de la GC dans le secteur public n'est pas exempte de défis. Parmi les obstacles récurrents figurent la résistance au changement organisationnel, les contraintes budgétaires, et les disparités dans la maîtrise des outils numériques entre les utilisateurs. Par exemple, dans le cas de GovDex en Australie, les limitations budgétaires ont nécessité la mise en place de partenariats public-privé pour garantir la viabilité du système. De même, la faible participation initiale des fonctionnaires aux plateformes GCconnex et GCcollab au Canada a été surmontée grâce à des campagnes de sensibilisation ciblées. Ces exemples montrent qu'une stratégie efficace d'adoption des outils de GC repose sur un accompagnement technique et pédagogique solide, couplé à des politiques incitatives pour engager les utilisateurs.

L'analyse comparative des études de cas révèle également des points communs dans les impacts positifs des systèmes de GC. L'amélioration de la coordination interinstitutionnelle, la réduction des silos organisationnels et la création de communautés d'apprentissage sont autant de bénéfices qui renforcent la capacité des administrations publiques à répondre aux attentes croissantes des citoyens. Dans le cas d'Oasis à Séoul, l'implication des citoyens via une plateforme participative a permis de développer des solutions innovantes adaptées aux besoins locaux, renforçant ainsi la légitimité et la pertinence des actions publiques.

Néanmoins, pour maximiser les avantages de la GC, il est impératif que les gouvernements continuent d'investir dans des technologies avancées tout en établissant des cadres juridiques robustes pour protéger les données sensibles. La sécurité des informations demeure une préoccupation majeure, d'autant plus que l'interconnexion accrue des données expose les systèmes à des risques de cybersécurité. Parallèlement, l'engagement des parties prenantes, qu'il s'agisse des fonctionnaires ou des citoyens, doit être priorisé afin de garantir une appropriation collective des outils et des processus.

En conclusion, la gestion des connaissances constitue un levier incontournable pour moderniser les administrations publiques et promouvoir une gouvernance inclusive et transparente. Toutefois, son succès dépend de la capacité des institutions à surmonter les obstacles organisationnels et technologiques tout en maintenant un équilibre entre innovation, sécurité et accessibilité. À l'ère de la transformation numérique, la GC offre aux gouvernements une opportunité unique de réinventer leurs modes de fonctionnement et de répondre de manière proactive aux défis du XXI^e siècle. Cette dynamique appelle à un renouvellement constant des approches stratégiques et à un dialogue constructif entre acteurs locaux et internationaux pour

capitaliser sur les meilleures pratiques et garantir une amélioration continue des services publics.

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.
- (2). Australian Government. (2023). *GovDex: A Collaborative Platform for Government Agencies*. Retrieved from <https://www.govdex.gov.au/>.
- (3). Balmissse, G. (2002). *Gestion des connaissances : Outils et applications du Knowledge Management*. Paris: Vuibert.
- (4). Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business Press.
- (5). Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. Harper Business.
- (6). Ermine, J.-L. (2003). *Gestion des connaissances : comprendre et mettre en pratique le Knowledge Management*. Paris: Hermès Science.
- (7). Goldoni, G., & Oliveira, M. (2006). Knowledge management metrics: A review and directions for future research. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 1(4), 399-412.
- (8). Government of Canada. (2023). *GCconnex: Canada's Collaborative Platform*. Retrieved from <https://www.canada.ca/en/services/government.html>.
- (9). Hayek, F. A. (1945). The Use of Knowledge in Society. *The American Economic Review*, 35(4), 519-530.
- (10). Knowledge Hub. (2023). *Knowledge Hub: Collaboration in Public Services*. Retrieved from <https://www.khub.net/>.
- (11). Library of Congress. (2023). *Digital Collections*. Retrieved from <https://www.loc.gov/collections/>.
- (12). Marshall, A. (1965). *Principles of Economics* (8th ed.). Macmillan.
- (13). Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- (14). O'Dell, C., & Grayson, C. J. (1998). *If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*. The Free Press.
- (15). OECD. (1996). *The Knowledge-Based Economy*. OECD Publishing.
- (16). OECD. (2004). *The Knowledge Economy: Concepts and Measures*. OECD Publishing.
- (17). Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.
- (18). Seoul Metropolitan Government. (2023). *Oasis System: Sharing Knowledge for Better Governance*. Retrieved from <https://english.seoul.go.kr/>.
- (19). Sveiby, K. E. (2000). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. Berrett-Koehler Publishers.
- (20). Wiig, K. M. (1993). *Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking – How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge*. Schema Press.