

Le Prix Joseph Merlot-Joseph Leclercq a été créé par la Section belge du CIRIEC en 1964 et vise à récompenser une thèse de doctorat dans le domaine de l'économie publique.

Il est destiné à commémorer le souvenir de deux pionniers promoteurs de l'entreprise publique : Joseph Merlot et Joseph Leclercq. Le Prix veut stimuler la recherche en économie publique, en particulier dans le domaine des services d'intérêt général, des outils de politique publique et de l'évaluation.

Le Prix Merlot-Leclercq 2016 a été attribué à la thèse de doctorat de Geoffrey Aerts intitulée « Public-Private Mixing – A Knowledge Transfer Perspective » (Faculty of Economic, social and Political Sciences and Solvay Business School, Vrije Universiteit Brussel), en soulignant l'excellente structuration du travail, sa méthodologie scientifique rigoureuse et surtout sur son utilité tant pour les décideurs publics que pour les responsables d'entreprises ou d'administrations publiques.

Le travail de M. Aerts est centré sur le management et le transfert de connaissances dans le secteur public, plus particulièrement en lien avec les partenariats publics/privés (PPP). Il aborde les dimensions d'apprentissage réciproque au niveau du projet technique, de transfert de bonnes pratiques au niveau des organisations en charge du PPP et plus globalement du transfert de savoir entre toutes les parties prenantes (agences, administrations et niveaux opérationnels, et ce à tout échelon hiérarchique impliqué dans la mise en œuvre d'un PPP).

* * *

Speech du lauréat

Comment est née cette thèse de doctorat et quels en sont – dans la pratique – les impacts pour les organisations du secteur public.

Le choix de cette problématique de recherche résulte d'une conversation que j'ai pu tenir avec un ancien directeur général d'un département de l'administration flamande, dont je ne citerai pas le nom, qui m'a informé en 2012 de l'une de ses principales préoccupations : les partenariats publics-privés utilisés dans le financement des infrastructures, biens et services publics en Flandre.

Sa crainte était qu'il ne pouvait plus attirer les bonnes personnes en raison de l'écart croissant, selon lui, entre les secteurs public et privé en termes de rémunération, de culture, de degré d'innovation et d'avantages offerts dans le secteur public. Ajouté à cela, le fait que la « vieille garde » travaillant à l'époque dans son département n'était plus remplacée pour cause de restrictions budgétaires.

Tout cela entraîne, d'après lui, la perte d'informations cruciales qui ne pourraient plus être transmises de génération en génération et, de facto, conduiraient vraisemblablement à un affaiblissement de la capacité interne, des connaissances et de l'expérience au sein de l'administration concernée. Ceci au moment où son propre département a été confronté, sous pression d'une économie mondialisée, à la mise en place de mégaprojets d'infrastructures en grande partie financés par des fonds privés, nécessitant ainsi une

refonte complète en termes d'approche stratégique, de lancement du projet, de mise en œuvre, de financement, de prise en compte des besoins et intérêts, de gestion générale des connaissances et de suivi de ces projets. En bref, tout cela exige un changement dans la culture organisationnelle telle qu'elle existait jusqu'alors au sein de son département.

Pour cela, j'ai décidé après avoir consulté mon promoteur, prof. Dr. Elvira Haezendonck, d'approfondir ma recherche sur un aspect alors moins étudié de la gestion stratégique au sein des organisations, à savoir la gestion des connaissances, en menant des études à différents niveaux d'organisation au sein du secteur public et dans des situations où se côtoient et se mêlent intérêts publics et privés.

Plus précisément, nous avons examiné la gestion des connaissances du secteur public comme suit :

- observation et comparaison inter et intra projets de PPP ;
- dans divers organismes publics et semi-publics, y compris le niveau intra-organisationnel ;
- et, comment les connaissances sont partagées entre les organismes publics opérant dans le même champ territorial d'activités ou en d'autres termes, au niveau inter-organisationnel.

Les résultats de cette recherche démontrent une absence fréquente de système inclusif de gestion des connaissances gouvernementales, en ce sens, qu'une gestion suffisamment stratégique des connaissances est souvent inexistante ou insuffisamment exploitée.

Cela signifie que les connaissances, et leur gestion, ne sont pas considérées comme un actif à valoriser, avec une valeur ajoutée qui peut s'accroître au sein d'une organisation et entre organisations différentes. De plus, il n'y a guère d'intérêt pour ce qu'on a depuis reconnu comme « société d'apprentissage ». L'accent était surtout mis sur les aspects personnels, intangibles et donc la recherche ne relevait pas ou très rarement une forme structurée de partage des connaissances. Cela a eu pour conséquence que dans les cas que nous avons étudiés, on a rarement pu capter la propre connaissance des individus et donc que celle-ci, en termes de méthodologies, de meilleures pratiques et de leçons apprises, n'a pas pu être communiquée ou partagée.

Une composante absente de tout ceci est à coup sûr la technologie de l'information, j'y reviendrai ; mais on a pu aussi constater des barrières concrètes au partage des connaissances entre organisations et au sein d'organisations qui étaient imputables au facteur humain. Différents éléments tels que la réputation et l'expérience jouent un rôle important en plus d'autres aspects comme la distance vis-à-vis des personnes et départements, l'accès aux personnes et à la culture qui émane de cette même organisation. Par exemple, une personne travaillant au sein d'une société où le partage de connaissances et la transparence ne font pas partie de la culture d'entreprise, éprouvera des difficultés à partager des connaissances avec ceux qui font partie d'une organisation où l'apprentissage est un élément clé de sa culture.

Une « organisation d'apprentissage » est fortement impliquée en réseau et se développe au sein d'entreprises composées de personnes aux intérêts différents, ayant des profils et/ou des schémas de travail similaires ou divergents, se cherchent et se rencontrent en vue

d'échanger les uns avec les autres dans une optique de partage de connaissances et d'expériences. De cette manière, les leçons apprises et les bonnes pratiques sont transférées spontanément et rapidement de manière interpersonnelle au sein des communautés « apprenantes ». L'existence de telles communautés est en elle-même une expression de la bonne santé de l'écosystème de la connaissance dans un secteur ou domaine spécifique.

À de nombreux niveaux et dans différents domaines de nos administrations publiques, on trouve déjà ce genre de réseaux ; la question est uniquement de savoir si de tels réseaux réussissent – à un degré suffisant – à communiquer et à rendre accessible à toutes les parties intéressées la connaissance qu'ils ont rassemblée. L'une des barrières constatée dans notre recherche est la structure institutionnelle de notre pays, avec pour conséquence qu'il n'est pas toujours évident depuis un niveau administratif de donner des conseils à un autre niveau alors que cela devrait pouvoir se faire, pas seulement au nom de l'intérêt général de notre société, mais pour améliorer la prestation de service et utiliser plus efficacement les ressources et moyens publics – limités – disponibles.

Pour rendre les connaissances encore plus palpables et maîtrisables, la technologie de l'information permet aujourd'hui par exemple, de travailler simultanément sur un seul et même document, projet ou cahier des charges, d'assurer le suivi d'un projet n'importe où dans le monde, de garantir la communication interne au sein d'une équipe en même temps et à toute heure de la journée sans que ces personnes soient présentes physiquement au même endroit.

Ces méthodes collaboratives semblent être peu ou pas utilisées dans les cas que nous avons étudiés. Nous en avons conclu que de nombreux efforts peuvent être engagés dans cette direction.

Toutefois, la technologie seule ne suffit pas. Les gens doivent pouvoir se faire confiance et être prêts à partager leurs connaissances mutuellement. Les valeurs humaines évoluent sans cesse dans un environnement de haute technologie ; en principe, la connaissance est aujourd'hui beaucoup plus accessible qu'elle ne l'était il y a 50 ans et les citoyens sont habitués à travailler avec l'évolution rapide de la technologie de l'information. Il convient donc que nos gouvernements et administrations s'y adaptent en conséquence.

Dans ce contexte, il est malgré tout crucial que nous mettions en place des outils pratiques qui permettent à tous de se sentir en confiance, de ne cultiver aucune peur face à l'échec et, de s'épanouir dans une culture ouverte visant un esprit de collaboration et ainsi partager, avec la transparence nécessaire, des connaissances au sein du secteur public.

Ceci permettra aux personnes de n'importe quelle organisation de bénéficier non seulement d'une efficacité accrue mais aussi des moyens et ressources ainsi économisés, grâce à la mise en commun, l'analyse, l'évaluation et l'expérimentation de connaissances que l'organisation a réussi à collecter via les projets, collaborations et surtout de leur principale source : le capital humain de l'organisation elle-même.