

Effet de la gestion des connaissances sur les compétences professionnelles chez les acheteurs publics

Effect of Knowledge Management on Job Skills for Public Purchasers

Auteur 1 : El Houssaine AZOUR

El Houssaine AZOUR

Doctorant

Laboratoire de recherche en politiques éducatives
et dynamiques sociales (PEDS)

Faculté des Sciences de l'Éducation

Université Mohamed V de Rabat Maroc

elhoussaine.azour@gmail.com

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : AZOUR .EL (2021), « Effet de la gestion des connaissances sur les compétences professionnelles chez les acheteurs publics », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 4 » pp: 351 - 381.

Date de soumission : Janvier 2021

Date de publication : Mars 2021

DOI : 10.5281/zenodo.5638338



Copyright © 2021 – ASJ



Résumé

Le présent article vise à identifier l'effet de la gestion des connaissances sur les compétences professionnelles chez les acheteurs publics au Maroc. Basée sur une approche quantitative, une enquête par questionnaire a été effectuée auprès d'un échantillon composé de 60 acheteurs publics exerçant au département chargé de la jeunesse et sport, durant les mois d'avril et mai 2019. Les résultats de l'étude empirique indiquent un lien positif significatif entre les scores de la gestion des connaissances et ceux de maîtrise des compétences professionnelles. Ce lien est modéré par certains facteurs sociodémographiques. Ce résultat montre l'intérêt d'institutionnaliser la gestion des connaissances pour renforcer les compétences dans les marchés publics.

Mots clés : Gestion des connaissances, compétence professionnelle, acheteur public, marché public

Abstract

This article aims to identify the effect of knowledge management on professional skills among public purchasers in Morocco. Based on a quantitative approach, a questionnaire survey was carried out among a sample of 60 public buyers working in the Youth and Sport Department during the months of April and May 2019. The results of the empirical study indicate a significant positive link between knowledge management scores and those of mastery of professional skills. This relationship is moderated by some socio-demographic factors. This result shows the value of institutionalizing knowledge management to strengthen skills in public procurement.

Keywords: Knowledge management, professional competence, public purchasers, public procurement

Introduction

Il est admis aujourd'hui que la gestion des connaissances constitue un puissant levier de la performance des organisations, notamment avec l'émergence ces dernières années de l'économie fondée sur la connaissance dans laquelle les connaissances et les compétences jouent un rôle déterminant. En effet, l'application de la gestion des connaissances dans le secteur privé et les organisations internationales a permis non seulement d'améliorer les compétences des employés (Lee & Kim, 2001 ; Migdadi, 2009), mais aussi de renforcer la performance globale de ces organisations (Tisseyre, 1999 ; Balmisse, 2002 ; Organisation de coopération et de développement économique, 2004 ; Prax, 2012).

Face à un tel constat, les acheteurs publics marocains devraient agir avec efficacité afin de soutenir la productivité et la performance. Cette efficacité dépend, de plus en plus, de leur capacité à développer, accéder et combiner les connaissances dans les actions afin de construire et d'exploiter les compétences. Cette capacité est devenue, de nos jours, une priorité nationale d'autant plus que les différentes réformes réalisées dans ce domaine ont été centrées sur les dimensions juridiques et plus récemment sur l'introduction des systèmes d'information. En revanche, le développement des capacités managériales et la professionnalisation des acteurs n'ont jamais été une priorité nationale jusqu'à maintenant (Bensouda, 2018).

La majorité des études s'accordent sur le fait que la gestion des marchés publics est souvent limitée par l'absence d'une politique publique en matière de professionnalisation des acheteurs publics¹ d'une part, et le phénomène de la faiblesse dans les capacités de gestion des acteurs d'autre part.

Pour la Banque Mondiale (2013), les marchés publics sont généralement considérés comme « *un simple travail de bureau répétitif, qui n'est pas reconnu comme une fonction de cadre professionnel dans la fonction publique, offrant de faibles niveaux de rémunération et des possibilités très limitées de promotion.* » (Banque Mondiale, 2013, p. 20).

Selon le Conseil économique social et environnemental (2012), les marchés publics ne participent pas suffisamment à l'émergence économique du pays en raison, notamment de l'absence de ressources humaines capables d'en tirer un meilleur profit.

¹ Ce domaine est caractérisé par l'absence d'un dispositif de formation initiale spécialisée, l'absence d'un dispositif de certification des compétences, l'absence de groupement professionnel, l'absence d'un statut spécial dédié à l'acheteur public et l'absence de référentiels métiers communs.

Pour la Cour des comptes (2013), les marchés publics sont marqués souvent par des retards dans la réalisation des prestations, des rallongements dans les délais de paiement des contractants, des augmentations dans les coûts des prestations et parfois des impacts économiques et sociaux subséquents.

Cette faiblesse dans les capacités de gestion engendre, selon Serhane (2010), une perte annuelle d'environ 20% du budget alloué aux marchés publics, ce qui représente, selon nos estimations, un manque à gagner pour l'économie nationale d'environ 40 milliards de dirhams par année.

Sur un autre registre, la gestion des connaissances et la gestion des compétences entretiennent des liens forts, même si elles ont creusé leur propre chemin indépendamment l'une de l'autre. Ces deux disciplines s'intéressent, en effet, au rôle de l'homme dans les organisations, mais avec des visions et des approches différentes. Alors que la gestion des connaissances place l'homme au centre de ses préoccupations, car c'est lui seul qui est détenteur de la connaissance et qui possède la capacité de la valoriser en la partageant (Balmisse, 2006) ; la gestion des compétences, quant à elle, vise à développer les capacités de l'homme à mobiliser efficacement les connaissances dans l'action afin de produire des résultats satisfaisants (Beyou, 2003). Toutefois, les frontières entre ces deux disciplines ne sont pas toujours claires, tant chez les chercheurs que chez les praticiens.

Le présent article vise à appréhender les liens éventuels entre la gestion des connaissances et le développement des compétences professionnelles à travers une étude empirique auprès d'un échantillon d'acheteurs publics.

Afin de réaliser cet objectif, le présent article est structuré en trois parties. La première présente le cadre théorique de l'étude, à travers la présentation de l'état des lieux de la gestion des connaissances et des compétences dans le secteur des marchés publics ainsi que les liens théoriques entre la gestion des connaissances et la gestion des compétences pour en identifier les limites. La deuxième partie décrit la démarche méthodologique adoptée afin de mesurer l'effet de la gestion des connaissances sur les compétences professionnelles chez les acheteurs publics. La troisième partie expose et discute les résultats obtenus. Nous tenterons de dégager, en conclusion, les principaux enseignements de cet exercice.

Cadre théorique de la recherche

Gestion des connaissances et des compétences dans les marchés publics

Les marchés publics font partie du secteur public. A ce niveau, l'introduction de la gestion des connaissances comme la gestion des compétences fait partie des pratiques de la nouvelle gestion publique qui vise à emprunter les démarches et les outils à l'entreprise privée afin d'atteindre les objectifs de résultats, d'autonomie, de responsabilité et de performance dans l'action publique (Bouvier 2011). Cependant, l'introduction de ces pratiques génère souvent la frustration, voire le découragement dans l'examen du rapport entre l'investissement sollicité et les gains en retour, étant donné que les règles de gestion et la culture de l'administration sont largement différentes de celles de l'entreprise (Chauvet, 2001). Cette introduction s'est révélée souvent plus difficile et s'est parfois heurtée à une forte résistance des pays développés et à l'ignorance de la plupart des pays en développement (Renaud, 2007) en raison, notamment de nombreuses contraintes culturelles et organisationnelles.

Liens entre la gestion des connaissances et la gestion des compétences

Liens entre la connaissance et la compétence

L'analyse des travaux de recherche indique l'existence d'une fructueuse articulation entre la connaissance et la compétence à trois niveaux. Premièrement, ces deux domaines sont des éléments d'une même chaîne de création de la valeur ajoutée qui permet de mobiliser les connaissances dans l'action afin d'assurer les missions de l'organisation, tout en renforçant ses performances (Beyou, 2003 ; Zarifian, 2004 ; Prax, 2000 ; Muffato, 1998 ; Ermine, 2001 ; Leplat, 1991 ; Minet, 2009 ; Sveiby, 2000 ; Gillet, 1997). Deuxièmement, ils sont indissociables, car les lacunes de connaissances pénalisent la compétence acquise sur la pratique et limitent ainsi ses possibilités d'enrichissement et d'évolution (Miller, 1990 ; Gilbert & Parlier, 1992). Troisièmement, les déficits de compétences laissent la connaissance orpheline de la pratique, sans espace à l'élaboration d'une compétence (Beyou, 2003 ; Mack, 1995 ; Géniaux & Mira Bonnardel, 2001 ; Marbach, 1999).

Nous retenons que la connaissance et la compétence font partie de la même chaîne de valeur qui consiste à transformer les données en connaissance dans laquelle l'homme joue un rôle de premier ordre. Ces deux domaines entretiennent des liens d'enrichissement mutuel, voire même de dépendance l'un de l'autre.

Liens entre la gestion des connaissances et la gestion des compétences

L'étude des travaux de recherche fait ressortir trois zones de convergence entre la gestion des connaissances et la gestion des compétences. Premièrement, ces deux domaines visent le même objectif qui consiste à exploiter la connaissance des ressources humaines au profit de l'organisation (Balmisse, 2006 ; Beyou, 2003 ; Mesmer-Magnus & Dechurch, 2009 ; Durand, 2000 ; Cazal & Dietrich, 2003). Deuxièmement, ils sont inséparables, car leur prise en compte par l'homme dans l'action est simultanée (Arrègle & Quélin, 2000 ; Beyou, 2003 ; Cazal & Dietrich, 2003 ; Ermine, 2001 ; Mira Bonnardel, 2000 ; Paraponaris, 2002 ; Sanchez & Heene, 1997 ; Simoni, 2002). Troisièmement, ils peuvent être interfacés pour converger vers une solution intégrée de management conjoint des connaissances et des compétences, compte tenu de l'impossibilité d'envisager les connaissances et les compétences indépendamment des situations professionnelles où elles sont mises en œuvre (Prévot & al. 2010 ; Observatoire paritaire de l'informatique, de l'ingénierie, des études et du conseil, 2013 ; Bernardon, 2008).

Nous constatons que les travaux sur ces deux thèmes se sont, jusqu'à présent, penchés principalement sur l'identification des zones de convergence. Ils négligeaient, par conséquent, le fait que la gestion des connaissances peut avoir un effet direct sur le développement des compétences professionnelles des ressources humaines.

Dans ce cadre, le présent article vise à mieux appréhender les liens théoriques entre la gestion des connaissances et le développement des compétences professionnelles, particulièrement dans le secteur de l'achat public au Maroc.

Problématique de la recherche

Nous souhaitons étudier l'effet direct de la gestion des connaissances sur le développement des compétences professionnelles dans les organisations publiques, en particulier chez les acheteurs publics. Nous nous intéressons plus particulièrement aux aptitudes des individus à utiliser les connaissances pour renforcer leurs compétences professionnelles. Nous proposons un éclairage de cette question sous l'angle des sciences de l'éducation, notamment sur son terrain de la formation des adultes (Nagels, 2008).

Cette problématique est d'autant plus intéressante que le domaine des marchés publics est caractérisé par l'absence d'un dispositif de formation initiale spécialisée susceptible de qualifier les acteurs à exercer leur métier dans de bonnes conditions. Les compétences professionnelles dans ce domaine s'acquièrent généralement par l'apprentissage tout au long de la vie,

notamment en capitalisant sur l'expérience au moment de l'exécution du travail et en affrontant les différents problèmes et situations (Pastré & al., 2006 ; Perrenoud, 2000 ; Champy-Remoussenard, 2005). Ce constat montre l'intérêt d'identifier la contribution de la gestion des connaissances dans cet apprentissage en tant qu'outil de transfert de connaissances et de renforcement des compétences au sein des organisations.

Questions de la recherche

Notre objet de recherche vise à expliquer la corrélation entre la gestion des connaissances et compétences professionnelles. Pour cela, nous posons la question de recherche centrale suivante : « **La gestion des connaissances influence-t-elle le développement des compétences professionnelles chez les acheteurs publics au Maroc ?** » Cette question est déclinée en trois questions suivantes : (i) Quels sont les déterminants et les niveaux de la gestion des connaissances chez les acheteurs publics ? Sont-ils influencés par les facteurs du sexe, d'âge, d'ancienneté et de diplôme ? (ii) Quels sont les déterminants et les niveaux de la compétence professionnelle chez les acheteurs publics ? Sont-ils influencés par les facteurs du sexe, d'âge, d'ancienneté et de diplôme ? (iii) Existe-t-il une relation entre le niveau de gestion des connaissances et le niveau de maîtrise des compétences professionnelles chez les acheteurs publics ? Une bonne gestion de la connaissance aide-t-elle les acheteurs publics à mieux développer leur compétence professionnelle ?

Concepts opérationnels de la recherche

Notion de gestion des connaissances

Nous utilisons le terme de « gestion des connaissances² » au sens d'un dispositif managérial pluridisciplinaire regroupant des démarches et des outils susceptibles de transférer les connaissances au sein des organisations de façon verticale (du senior vers le junior) et horizontale (entre les services, acteurs, etc.) pour développer les compétences et soutenir la performance globale de l'organisation (Perrin, 2011). Cela concerne aussi bien les connaissances créées par l'organisation elle-même que celles obtenues de l'extérieur (Beazley & al., 2002).

² Dans le présent document, on ne fait pas de différence entre les concepts anglo-saxons de "Knowledge Management" et "Knowledge Sharing" et leur traduction française en "Management des connaissances", "Gestion des connaissances", "Entreprise 2.0", "Organisation 2.0", etc. Nous adoptons le concept de "Knowledge Management" et son équivalent de "gestion des connaissances".

Notion de compétence professionnelle

Nous entendons par « compétence professionnelle » la capacité d'une personne à mobiliser des ressources, tant interne qu'externe dans des situations contextualisées et diversifiées qui impliquent un processus d'adaptation et de transfert d'une situation à l'autre (Le Boterf, 2006 ; Tardif, 2006).

Notion de marché public

Nous utilisons le terme « marché public » au sens de l'ensemble des « *contrats écrits de droit administratif répondant exclusivement aux besoins de l'administration en matière de fournitures, de services et de travaux.* » (Nabih, 2014, p. 14). Cela englobe aussi bien les contrats de marchés publics proprement dits que les contrats de gestion déléguée des services publics, les contrats de partenariat public-privé, les contrats et les conventions de droit commun, les bons de commande ainsi que les achats de petites prestations par voie de régie de dépense.

Notion d'acheteur public

Nous entendons par « acheteur public » toute personne physique qui contribue à l'acquisition des prestations de biens et services nécessaires au bon fonctionnement de l'administration, et ce depuis l'identification des besoins jusqu'à la clôture du contrat.

Hypothèses de la recherche

Notre revue de littérature et notre analyse des conditions d'acquisition des compétences professionnelles par les acheteurs publics nous amènent à formuler une **hypothèse centrale** qui stipule que **le développement des compétences professionnelles chez les acheteurs publics est influencé positivement par la gestion des connaissances (HC)**. Cette hypothèse se décline en trois hypothèses adjacentes, qui à leur tour renferment chacune des sous-hypothèses.

Premièrement, afin d'identifier les déterminants et les niveaux de la gestion des connaissances, chez les acheteurs publics, nous formulons une **première hypothèse** selon laquelle **le niveau de gestion des connaissances chez les acheteurs publics est informel (H1)**. Cette hypothèse se décline en quatre sous-hypothèses suivantes : (i) le sexe n'influence pas le niveau de la gestion des connaissances (H1a) ; (ii) l'âge influence positivement le niveau de gestion des connaissances (H1b) ; (iii) l'ancienneté influence positivement le niveau de gestion des connaissances (H1c) ; (iv) le diplôme n'influence pas le niveau de gestion des connaissances (H1d).

Deuxièmement, afin d'étudier les déterminants et les niveaux de la compétence professionnelle, chez les acheteurs publics, nous formulons une **deuxième hypothèse** selon laquelle **le niveau de compétence professionnelle chez les acheteurs publics est fonctionnel (H2)**. Cette hypothèse se décline en quatre sous-hypothèses suivantes : (i) le sexe n'influence pas le niveau de compétence professionnelle (H2a) ; (ii) l'âge influence positivement le niveau de compétence professionnelle (H2b) ; (iii) l'ancienneté influence positivement le niveau de compétence professionnelle (H2c) ; (iv) le diplôme n'influence pas le niveau de compétence professionnelle (H2d).

Troisièmement, pour étudier l'effet direct de la gestion des connaissances sur la compétence professionnelle, chez les acheteurs publics, nous formulons une **troisième hypothèse** selon laquelle **le niveau de gestion des connaissances influence positivement le niveau maîtrise des compétences professionnelles chez les acheteurs publics (H3)**. Cette hypothèse est déclinée en trois sous-hypothèses suivantes : (i) les savoirs des acheteurs publics sont influencés positivement par le niveau de gestion des connaissances (H3a) ; (ii) les savoir-faire des acheteurs publics sont influencés positivement par le niveau de gestion des connaissances (H3b) ; (iii) les savoir-être des acheteurs publics ne sont pas influencés par le niveau de gestion des connaissances (H3c).

Cadre méthodologique de la recherche

Positionnement épistémologique et méthodologie

Nous nous basons, dans le présent article, sur les paradigmes en usage en sciences de gestion. A cet effet, nous avons choisi un cadre théorique basé sur la théorie des ressources, en particulier le courant des ressources humaines pour proposer un modèle théorique tenant compte des principaux déterminants de la gestion des connaissances et des compétences professionnelles identifiés dans la littérature. Nous nous intéressons plus particulièrement aux aptitudes des individus à utiliser les connaissances pour renforcer leurs compétences professionnelles (Dudezert, 2003).

Nous nous réclamons du positivisme dit « aménagé », car nous considérons avec Miles et Huberman (2003) que le phénomène que nous observons - l'effet de la gestion des connaissances sur le développement des compétences professionnelles chez les acheteurs publics au Maroc - n'est pas régi par des lois universelles, mais plutôt par des régularités sociales formées par les perceptions communes et suffisamment stables des acteurs en place.

En adéquation avec le paradigme positiviste aménagé choisi, nous mobilisons, dans cette recherche, un mode de raisonnement abductif. Notre objet de recherche a été élaboré à partir d'un regard critique sur les travaux théoriques existants en relation avec les liens entre la gestion des connaissances et la gestion des compétences professionnelles. Les limites observées dans notre revue de littérature nous ont conduits à élaborer une grille d'analyse des pratiques institutionnelles de gestion des connaissances et des compétences professionnelles et à formuler une série d'hypothèses que nous avons confrontées au matériau empirique collecté.

La méthodologie principale de ce travail est de nature quantitative. Elle vise à appréhender la complexité de l'environnement de notre objet de recherche. L'approche quantitative facilite en particulier une identification fine de ces pratiques. Parmi les différentes méthodes de recherche quantitative, nous avons fait le choix d'une enquête par questionnaire élaboré selon les principes des échelles de mesure du type Likert. Ce choix nous permet d'observer et comparer les perceptions et les attitudes des acteurs face au phénomène étudié.

Population et échantillon de la recherche

Les marchés publics comptent plus de 4053 organismes publics acheteurs, dont 39% des administrations de l'Etat, 43% des collectivités territoriales et 18% des établissements et entreprises publics (Bensouda, 2018). Ces organismes emploient, selon nos estimations, plus de 20 000 personnes impliquées directement dans la gestion des marchés publics, ce qui représente environ 11% de l'effectif de la fonction publique.

Nous avons étudié le cas des acheteurs publics exerçant au département chargé de la jeunesse et sport (administration de l'Etat). Etant donné que nous avons trouvé des difficultés à estimer avec exactitude notre population à l'avance, nous avons opté pour l'échantillonnage de convenance combiné avec la technique de boule de neige. Les participants ont été choisis selon le seul critère d'appartenance à la profession d'acheteur public. Il s'agit alors pour nous d'interroger les répondants qui sont accessibles, ou ceux qui ont accepté de répondre. Une fois que nous avons trouvé un premier participant répondant aux critères de sélection retenus, nous lui demandons d'en désigner d'autres, qui seront, eux aussi, susceptibles de présenter les caractéristiques précises et ainsi de suite. Nous avons procédé alors, pas à pas, à la constitution de la base de notre échantillon.

Notre échantillon comprend les personnes impliquées dans la chaîne de gestion des marchés publics depuis l'identification des besoins jusqu'à la clôture du contrat. Cet échantillon

comprend 60 acheteurs publics suffisamment variés en matière de sexe, d'âge, d'ancienneté et de diplôme, dont les tableaux 1, 2, 3 et 4 présentent les principales caractéristiques.

Tableau N° 1 : Répartition des participants par sexe (données pondérées)

N°	Sexe	Fréquence	Pourcentage
1	Femme	33	55%
2	Homme	27	45%
Total		60	100%

Notre échantillon est composé en majorité de femmes (55%). Cela montre que le métier d'acheteur public est plus attractif pour le sexe féminin que pour le sexe masculin.

Tableau N° 2 : Répartition des participants par âge (données pondérées)

N°	Age	Fréquence	Pourcentage
1	Moins de 30 ans	1	2%
2	Entre 31 et 40 ans	10	17%
3	Entre 41 et 50 ans	32	53%
4	Plus de 50 ans	17	28%
Total		60	100%

Notre échantillon est composé à 82% des personnes âgées de plus de 40 ans. L'âge moyen des participants est 47 ans avec un écart-type de 8 ans. Il semble que le facteur relatif à l'âge aiderait les participants à mieux accéder au réseau de connaissances et d'individus qui ont construit au cours de leur carrière professionnelle et de développeur, par conséquent, leurs compétences (Sveiby & Simons, 2002).

Tableau N° 3 : Répartition des participants par ancienneté (données pondérées)

N°	Ancienneté	Fréquence	Pourcentage
1	Moins de 10 ans	35	58%
2	Entre 10 et 20 ans	16	27%
3	Entre 21 et 30 ans	8	13%
4	Plus de 30 ans	1	2%
Total		60	100%

Notre échantillon est composé en majorité (58%) des personnes ayant de moins de 10 ans d'ancienneté. Les participants ont, en moyenne, 13 ans d'expérience professionnelle avec un écart-type de 9. Ce résultat montre que le métier d'acheteur public est caractérisé par la mobilité

des cadres en raison, notamment de l'absence des perspectives de carrière dans ce domaine (Banque Mondiale, 2013).

Tableau N° 4 : Répartition des participants par type de diplôme (données pondérées)

N°	Diplôme	Fréquence	Pourcentage
1	Technicien	6	10%
2	Licence	21	35%
3	Ingénieur	5	8%
4	Master	20	33%
5	Autres	8	13%
Total		60	100%

Notre échantillon est composé à 71% des participants qui ont été formés dans les universités (licence et master) et seulement 18% d'entre eux sont issus des formations à vocation technique (technicien et ingénieur). Globalement, 77% des participants ont une formation donnant accès au grade de cadres supérieurs (un niveau de bac+4 et plus). Toutefois, les compétences des acheteurs publics sont acquises souvent suite à un apprentissage sur le tas, puisque rares sont les formations qui offrent des modules sur les achats publics, dont notamment les filiales de droit et finances publiques aux différentes universités, certaines écoles d'ingénierie, de commerce et gestion et l'institut supérieur d'administration.

Collecte des données

Elaboration des échelles de mesure

Nous avons suivi une démarche à deux étapes. Dans une première étape, nous avons adopté deux échelles de mesure des niveaux proposées par la littérature. La première échelle vise à identifier les niveaux de maturité des pratiques de gestion des connaissances chez les acheteurs publics (tableau 7).

Tableau N° 5 : Echelle de mesure des niveaux de maturité des pratiques de gestion des connaissances

N°	Niveaux	Eléments de la gestion des connaissances requis
1	Inexistant	<ul style="list-style-type: none"> - L'absence totale des pratiques de gestion des connaissances identifiables. - L'organisation repose beaucoup plus sur les connaissances individuelles.
2	Informel	<ul style="list-style-type: none"> - La prise de conscience de l'importance de la gestion des connaissances, mais la vision stratégique n'est pas encore arrêtée. - Les processus standardisés ne sont pas définis, les rôles et les responsabilités ne sont pas assignés et les outils ne sont pas choisis.
3	Sommaire	<ul style="list-style-type: none"> - La mise en place partielle du système de gestion des connaissances. - Certains processus sont bien définis, les rôles de chacun sont peu définis et certains outils de support sont disponibles, mais peu utilisés.
4	Organisé	<ul style="list-style-type: none"> - La mise en place partielle du système de gestion des connaissances. - Les procédures sont documentées et communiquées, les rôles des personnes clés sont bien compris et les outils les plus importants sont en place, mais les mesures de suivi ne sont pas mises en place.
5	Systématique	<ul style="list-style-type: none"> - La mise en place totale du système de gestion des connaissances. - Possibilité de contrôler et de mesurer la conformité aux procédures. Les processus sont en constante amélioration. L'automatisation et l'utilisation des outils sont limitées ou partielles.
6	Optimisé	<ul style="list-style-type: none"> - La mise en place optimale du système de gestion des connaissances. - Les processus stratégiques et outils en place sont régulièrement mis à niveau. La performance du dispositif de gestion des connaissances est mesurée efficacement.

Note : adapté de Grundstein, M. (2005). MGKME: A model for global knowledge management within the enterprise. ICICKM'05 2nd International Conference on intellectual capital, knowledge management and organisational learning. Dubai, 201-211.

La deuxième échelle vise à mesurer les niveaux de maîtrise des compétences par les acheteurs publics (tableau 8).

Tableau N° 6 : Echelle de mesure des niveaux de maîtrise des compétences professionnelles

N°	Niveaux	Compétences professionnelles requises
1	Survivant	- Connaître les éléments de base de gestion des marchés publics. - Etre capable d'imiter les actions sans forcément comprendre les principes.
2	Apprenant	- Connaître les éléments de base et leur application courante à des situations simples ou répétitives. - Etre capable d'appliquer les savoirs avec aide.
3	Fonctionnel	- Maîtriser partiellement des connaissances essentielles avec la capacité de leur mise en pratique dans le contexte ordinaire des marchés publics. - Etre capable d'appliquer les savoirs de façon autonome.
4	Master	- Maîtriser totalement la théorie et la pratique en relation avec les métiers des marchés publics. - Etre capable de résoudre les problèmes en fonction des situations de travail.
5	Expert	- Etre capable de résoudre n'importe quel problème lié aux marchés publics avec aptitude à transmettre ses connaissances. - Etre capable de gérer les situations de travail incertaines.
6	Excellant	- Avoir une expertise reconnue par les pairs avec aptitude à faire évoluer le métier. - Etre capable d'innover à partir de l'anticipation des changements sur l'action.

Note : adapté de Boudreault, H. (2010). Une position pour le développement de la compétence professionnelle. En ligne <https://didapro.me>, consulté le 15/09/2019.

Dans une seconde étape, nous avons utilisé deux échelles de mesure élaborées par le chercheur. La première échelle est élaborée en s'inspirant du référentiel d'auto-évaluation des fonctions publiques proposé par l'Institut européen d'Administration publique, tel qu'appliqué aux services publics fédéraux belges (Service public fédéral en charge du personnel et appui, 2006).

Elle vise à mesurer la maturité des pratiques de gestion des connaissances chez les acheteurs publics et compte 27 items ventilés sur quatre dimensions (tableau 5). Ces dimensions sont reconnues par de nombreux chercheurs (Grundstein, 2005 ; Balmisse, 2006 ; Booto Eklonea, 2008 ; Prax, 2012) comme étant capitales pour apprécier un système de gestion des connaissances. Nous les considérons comme des variables indépendantes expliquant la compétence chez les acheteurs publics.

Tableau N° 7 : Déterminants des niveaux de maturité des pratiques de gestion des connaissances

N°	Déterminants	Numéros des items
1	Leadership	11, 13, 14, 19, 21, 22, 23, 24 et 35
2	Hommes	10, 12, 16 et 36
3	Processus	1, 2, 3, 4, 6, 15, 29 et 30
4	Outils	5, 17, 18, 20, 25 et 26

La deuxième échelle est élaborée en s'inspirant du référentiel des emplois types et des compétences communs aux administrations publiques (Ministère chargé de la fonction publique, 2005). Elle vise à mesurer les niveaux de maîtrise des compétences professionnelles par les acheteurs publics et englobe 27 items regroupés par trois dimensions (tableau 6). Ces dimensions sont considérées par la littérature comme étant capitales pour apprécier la compétence professionnelle (Davignon, 1991 ; Boyer, 2002 ; Boudreault, 2010 ; Le Boterf, 2011). Nous les considérons comme des variables dépendantes à expliquer l'effet de la gestion sur les compétences professionnelles.

Tableau N° 8 : Déterminants des niveaux de maîtrise des compétences professionnelles

N°	Déterminants	Numéros des items
1	Savoir	3, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14 et 20
2	Savoir-faire	4, 6, 15, 17, 19, 21, 22, 25 et 36
3	Savoir-être	2, 13, 18, 24, 26, 27, 28, 31 et 33

Test du questionnaire

Les items élaborés ont fait l'objet d'un questionnaire, auquel certaines variables sociodémographiques des répondants (sexe, âge, ancienneté et diplôme) ont été ajoutées. Pour ce faire, nous avons, d'abord, suivi la recommandation de Thiétart (2014) qui invite le chercheur à mélanger l'ordre des énoncés pour éviter les écueils (biais) liés à l'interaction entre

les questions comme l'effet de halo et l'effet de contamination. Nous avons opté pour une échelle métrique dans laquelle chaque catégorie reçoit une note de 1 à 5, en sachant qu'un score élevé est attribué aux propositions favorables à la dimension mesurée et un score faible aux propositions défavorables.

Ensuite, nous avons, d'abord, prétesté ce questionnaire auprès d'un échantillon réduit et similaire à la population à notre étude, auquel nous avons fait passer 10 questionnaires. Puis, nous avons vérifié la fiabilité des questions en utilisant le coefficient alpha de Cronbach sous le logiciel SPSS 22. Le résultat obtenu est de 0,968, ce qui montre que notre test est concluant. Enfin, nous avons effectué l'arbitrage de ce questionnaire auprès d'un chercheur et deux praticiens des marchés publics. Nous avons gardé l'ensemble des questions pour les étapes suivantes, tout en adaptant quelques questions suite aux remarques des participants.

Administration du questionnaire

Nous avons distribué 80 questionnaires durant les mois d'avril et mai 2019. Seulement 66 questionnaires ont été récupérés, soit un taux de retour de 83%. Au final, 60 questionnaires ont pu être exploités, soit un taux définitif de 75%.

Analyse de la qualité des données

Nous avons procédé, tout d'abord, à l'étude de la corrélation inter-item des items. A cet effet, nous avons mis en relation chaque item avec le score total de chaque échelle (gestion des connaissances et compétence professionnelle) pour évaluer le degré d'association entre chaque item et le score total (corrélation de Pearson). Les résultats obtenus montrent que les coefficients de corrélation sont significatifs et varient entre 0.338 et 0.771. La totalité de ces coefficients est significative au niveau 0.01, ce qui traduit une meilleure corrélation entre les items et le score total.

Ensuite, nous avons évalué la consistance interne des différentes questions à l'aide du coefficient alpha de Cronbach sous le logiciel « SPSS 22 ». Le résultat du test effectué affiche un coefficient alpha de Cronbach de 0.95. Le coefficient obtenu dépasse le seuil minimum requis de 0,70 (Nunnally, 1978), ce qui montre que notre test est concluant. Nous gardons l'ensemble des questions pour les étapes suivantes.

Résultats et discussion

Modalité de détermination des niveaux

Afin de déterminer l'effet de la gestion des connaissances sur le développement des compétences professionnelles chez les acheteurs publics, par l'exploitation des scores de notre questionnaire, nous avons d'abord calculé un score individuel brut du niveau de gestion des connaissances et de compétence, en faisant la somme des modalités des réponses obtenues par chaque item. Puis, les scores individuels ont été regroupés par les différentes dimensions retenues. Ensuite, nous avons généré un score intermédiaire consolidé pour chacune des dimensions ainsi qu'un score global obtenu par la somme des scores intermédiaires. Enfin, nous avons généré des statistiques descriptives pour chaque score obtenu (tableau 9).

Tableau N° 9 : Statistiques descriptives des scores de gestion des connaissances et des compétences

Score	Nombre	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne	Ecart type
Gestion des connaissances	60	39	134	4835	80.58	15.191
Leadership	60	13	37	1523	25.38	5.886
Hommes	60	6	30	713	11.88	4.175
Processus	60	12	40	1597	26.62	5.603
Outils	60	8	30	1002	16.7	4.362
Compétence professionnelle	60	54	127	4886	81.43	17.723
Savoir	60	13	44	1539	25.65	6.822
Savoir-faire	60	11	40	1601	26.68	6.288
Savoir-être	60	16	45	1746	29.1	7.329

Afin de déterminer les niveaux de gestion des connaissances et de maîtrise des compétences professionnelles, par l'exploitation des scores, nous avons opté pour une procédure en deux étapes successives.

Dans la première étape, nous avons réparti les scores bruts obtenus sur six niveaux égaux avec une étendue calculée suivant la méthode statistique suivante : $\text{ScoreMaximum} - \text{ScoreMinimum} / 6$. Le score étalonné obtenu indique le rang de l'évalué dans son groupe d'appartenance et constitue, par conséquent, une valeur de référence de chaque classe (Hanana

& Houfaïdi, 2015). Cela permet de donner une signification et une interprétation aux scores tout en identifiant les principales tendances. Ensuite, pour calculer chaque niveau, nous avons utilisé deux matrices (cf. tableau 10 et 11) qui permettent de déterminer les intervalles de classe pour chaque niveau de maturité de gestion des connaissances et de maîtrise des compétences professionnelles.

Tableau N° 10 : Critères de détermination des niveaux de gestion des connaissances
 (données pondérées)

Variable	M	M	C	Inexist	Informel	Sommaire	Sommaire	Systématique	Optimisé
GEC	39	134	16	$S \leq 55$	$55 > S \geq 71$	$71 > S \geq 87$	$87 > S \geq 102$	$102 > S \geq 118$	$S > 118$
Leadership	13	37	4	$S \leq 17$	$17 > S \geq 21$	$21 > S \geq 25$	$25 > S \geq 29$	$29 > S \geq 33$	$S > 33$
Hommes	6	30	4	$S \leq 10$	$10 > S \geq 14$	$14 > S \geq 18$	$18 > S \geq 22$	$22 > S \geq 26$	$S > 26$
Processus	12	40	5	$S \leq 17$	$17 > S \geq 21$	$21 > S \geq 26$	$26 > S \geq 31$	$31 > S \geq 35$	$S > 35$
Outils	8	30	4	$S \leq 12$	$12 > S \geq 15$	$15 > S \geq 19$	$19 > S \geq 23$	$23 > S \geq 26$	$S > 26$

Note : GEC : Gestion des connaissances, Mi : Minimum, Ma : Maximum, Cr : Classe de référence (Ma-Mi/6), S : Scores,

Le premier niveau est obtenu par l'addition de son score minimum et la valeur de sa classe de référence (ex. $39+16 = 55$). Le deuxième niveau est obtenu par l'addition du score du premier niveau et la valeur de sa classe de référence (ex. $55+16 = 71$). Nous avons suivi la même démarche jusqu'à l'épuisement de tous les niveaux retenus.

Tableau N° 11 : Critères de détermination des niveaux des compétences (données pondérées)

Variable	Mi	Ma	Cr	Surviva nt	Apprena nt	Fonction nel	Master	Expert	Excella nt
COP	54	127	12	$S \leq 66$	$66 > S \geq 78$	$78 > S \geq 91$	$91 > S \geq 103$	$103 > S \geq 115$	$S > 115$
Savoir	13	44	5	$S \leq 18$	$18 > S \geq 23$	$23 > S \geq 29$	$29 > S \geq 34$	$34 > S \geq 39$	$S > 39$
Savoir-faire	11	40	5	$S \leq 16$	$16 > S \geq 21$	$21 > S \geq 26$	$26 > S \geq 30$	$30 > S \geq 35$	$S > 35$
Savoir-être	16	45	5	$S \leq 21$	$21 > S \geq 26$	$26 > S \geq 31$	$31 > S \geq 35$	$35 > S \geq 40$	$S > 40$

Note : COP : Compétence professionnelle, Mi : Minimum, Ma : Maximum, Cr : Classe de référence (Ma-Mi/6), S : Scores,

Dans la deuxième étape, nous avons procédé à la génération des niveaux à partir des scores obtenus. Pour cela, nous avons procédé au recodage des scores en utilisant la fonction transformation/création de variables fournie par SPSS. Ensuite, nous avons généré les statistiques descriptives des différents scores obtenus par cette opération (cf. tableau 13 et 15).

Vérification des hypothèses

Nous avons posé une 1^{ère} hypothèse selon laquelle le niveau de gestion des connaissances chez les acheteurs publics est informel (H1). Pour tester cette hypothèse, nous avons comparé les niveaux obtenus à partir de l'exploitation des scores (tableau 12).

Tableau N° 12 : Niveaux de gestion des connaissances chez les acheteurs publics (données pondérées)

N°	Variables	Leadership		Hommes		Processus		Outils		Score global	
		Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	Nombre	Fréquence	%	Fréquence	%
1	Inexistant	5	8%	27	45%	2	3%	11	18%	2	3%
2	Informel	13	22%	17	28%	10	17%	11	18%	12	20%
3	Sommaire	14	23%	15	25%	15	25%	23	38%	29	48%
4	Organisé	13	22%	0	0%	23	38%	12	20%	12	20%
5	Systematique	7	12%	0	0%	8	13%	2	3%	4	7%
6	Optimisé	8	13%	1	2%	2	3%	1	2%	1	2%
Total		60	100%	60	100%	60	100%	60	100%	60	100%

Le test effectué montre que les répondants ont un niveau de gestion des connaissances variable par dimension étudiée. Tout d'abord, nous avons un 3^{ème} niveau (sommaire) pour le leadership (23%) et les outils (38%). Ensuite, nous avons un 4^{ème} niveau (organisé) pour les processus (38%). Enfin, nous avons un 1^{er} niveau (inexistant) pour les hommes (45%). De façon globale, 48% des répondants ont un niveau de gestion des connaissances de type sommaire.

Pour tester l'effet des facteurs sociodémographiques sur ce niveau, nous avons effectué le test Student, dont le tableau 13 ci-après donne les résultats.

Tableau N° 13 : Effet des facteurs sociodémographiques sur la gestion des connaissances

Variables	Moyenn e	Sexe		Age		Ancienneté		Diplôme	
		t	Sig.	t	Sig.	t	Sig.	t	Sig.
Gestion des connaissances	80.580	40.11 0	0.00 0	16.240 0	0.00 0	38.47 0	0.00 0	38.38 0	0.00 0
Leadership	25.380	30.68 0	0.00 0	- 18.440	0.00 0	11.29 0	0.00 0	26.16 0	0.00 0
Hommes	11.880	19.18 0	0.00 0	- 33.250	0.00 0	- 0.720	0.47 1	12.98 0	0.00 0
Processus	26.600	34.16 0	0.00 0	- 16.730	0.00 0	12.94 0	0.00 0	30.22 0	0.00 0
Outils	16.700	26.58 0	0.00 0	- 25.290	0.00 0	3.540 1	0.00 1	20.84 0	0.00 0

Le test effectué montre que tous les facteurs sociodémographiques (sexe, âge, ancienneté et diplôme) étudiés sont significatifs ($p = 0.000$). Nous constatons que la 1^{ère} hypothèse (H1) et ses deux sous-hypothèses (H1b, H1c) ne sont pas validées. A l'inverse, les deux sous-hypothèses (H1a et H1d) sont validées. Nous concluons que la 1^{ère} hypothèse (H1) est partiellement validée.

Notre 2^{ème} hypothèse prédit que le niveau de compétence professionnelle chez les acheteurs publics est fonctionnel (H2). Pour tester cette hypothèse, nous avons comparé les niveaux obtenus à partir de l'exploitation des scores (tableau 14).

Tableau N° 14 : Niveaux de compétence professionnelle chez les acheteurs publics
 (données pondérées)

N°	Niveaux	Savoir		Savoir-faire		Savoir-être		Score global	
		Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
1	Survivant	9	15%	3	5%	2	3%	18	30%
2	Apprenant	18	30%	7	12%	12	20%	6	10%
3	Fonctionnel	13	22%	20	33%	29	48%	21	35%
4	Master	12	20%	12	20%	12	20%	8	13%
5	Expert	7	12%	13	22%	4	7%	6	10%
6	Excellant	1	2%	5	8%	1	2%	1	2%
Total		60	100%	60	100%	60	100%	60	100%

Le test effectué montre que le niveau de maîtrise des compétences professionnelles par les acheteurs publics est variable par dimension étudiée. Tout d'abord, nous avons un 2^{ème} niveau (apprenant) pour les savoir (30%). Ensuite, nous avons un 3^{ème} niveau (fonctionnel) pour les savoir-faire (33%) et les savoir-être (48%). Globalement, 35% des répondants ont un niveau de maîtrise des compétences professionnelles de type fonctionnel.

Pour tester l'effet des facteurs sociodémographiques sur ce niveau, nous avons effectué le test Student, dont le tableau 15 ci-après présente les résultats.

Tableau N° 15 : Effet modérateur des facteurs sociodémographiques sur les compétences professionnelles

Variables	Moyenne	Sexe		Age		Ancienneté		Diplôme	
		t	Sig.	t	Sig.	t	Sig.	t	Sig.
Compétence professionnelle	81.433	16.041	0.000	34.704	0.000	37.671	0.000	33.269	0.000
Savoir	25.650	18.134	0.000	27.082	0.000	12.648	0.000	23.574	0.000
Savoir-faire	26.683	19.863	0.000	30.750	0.000	14.579	0.000	26.238	0.000
Savoir-être	29.100	14.898	0.000	28.393	0.000	16.167	0.000	25.095	0.000

Le test effectué montre que toutes les valeurs obtenues par les facteurs sociodémographiques (sexe, âge, ancienneté et diplôme) sont positives et significatives ($p = 0.000$). Nous constatons que la 2^{ème} hypothèse (H2) et ses deux sous-hypothèses (H1b, H1c) sont validées. A l'inverse, les deux sous-hypothèses (H1a et H1d) ne sont pas validées. Nous concluons que la 2^{ème} hypothèse (H2) est partiellement validée.

Notre 3^{ème} hypothèse stipule que le niveau de gestion des connaissances influence positivement le niveau maîtrise des compétences professionnelles chez les acheteurs publics (H3). Pour tester cette hypothèse, nous avons effectué le test ANNOVA 1, dont le tableau 16 ci-après restitue les principaux résultats.

Tableau N° 16 : Effet direct de la gestion des connaissances sur les compétences professionnelles

Variables		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Compétence professionnelle	Intergroupes	15531.067	31.000	501.002	4.673	0.000
	Intragroupes	3001.667	28.000	107.202		
	Total	18532.733	59.000			
Savoir	Intergroupes	2171.817	31.000	70.059	3.418	0.001
	Intragroupes	573.833	28.000	20.494		
	Total	2745.650	59.000			
Savoir-faire	Intergroupes	2006.150	31.000	64.715	5.544	0.000
	Intragroupes	326.833	28.000	11.673		
	Total	2332.983	59.000			
Savoir-être	Intergroupes	2501.067	31.000	80.680	3.380	0.001
	Intragroupes	668.333	28.000	23.869		
	Total	3169.400	59.000			

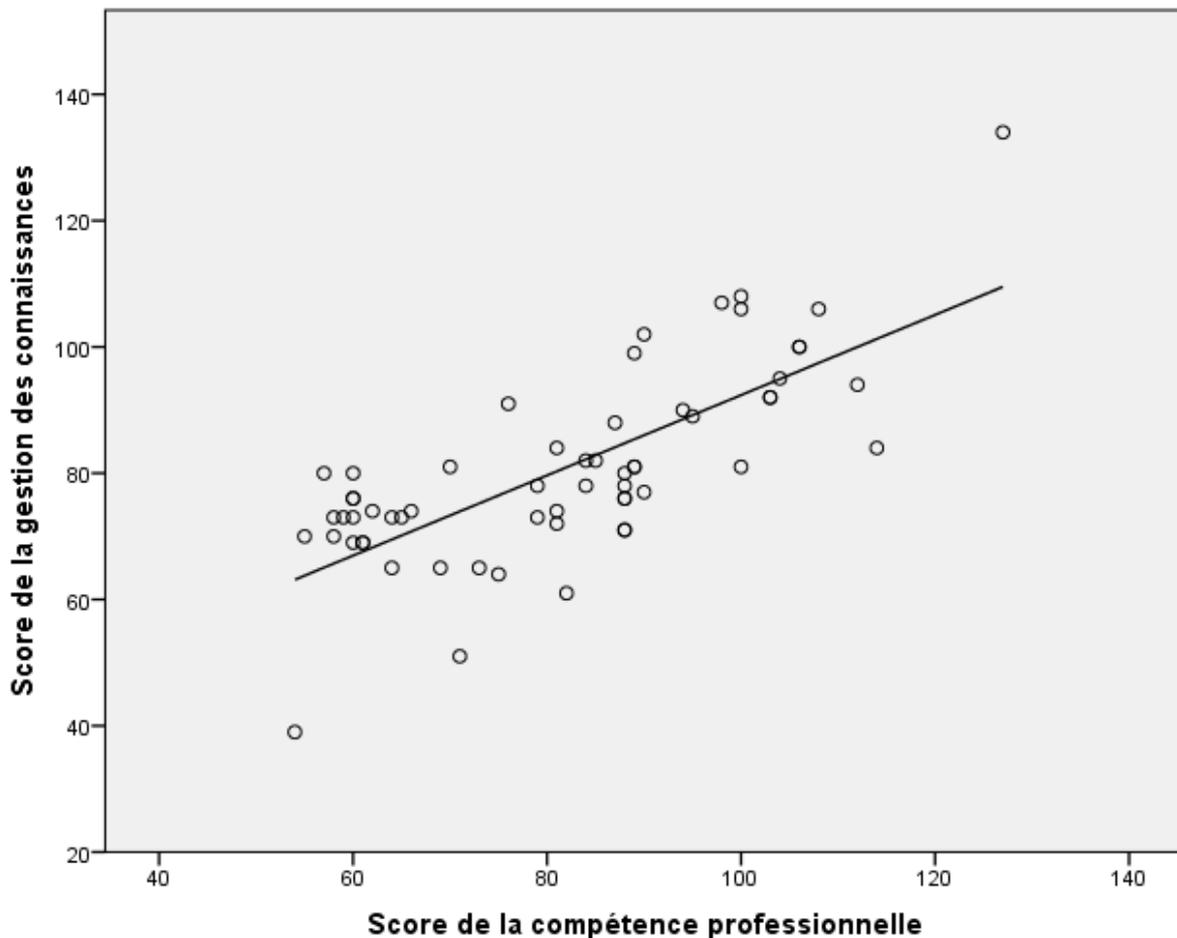
Le test effectué montre que la valeur obtenue par la compétence professionnelle est positive et significative ($p = 0.000$). De même, toutes les valeurs obtenues par les déterminants de la compétence professionnelle (savoir, savoir-faire et savoir-être) sont positives et significatives ($p < 0,001$). Nous constatons que les scores de gestion des connaissances et de maîtrise des compétences professionnelles sont dépendants (figure 1). En conséquence, l'augmentation dans

les scores de gestion des connaissances implique une augmentation dans les scores de maîtrise des compétences professionnelles.

Nous concluons que la 3^{ème} hypothèse (H3) et ses deux sous-hypothèses (H3a, H3b) sont validées. En revanche, la sous-hypothèse (H3c) n'est pas validée. Nous concluons que la 3^{ème} hypothèse (H3) est partiellement validée.

La vérification des hypothèses de notre recherche indique que les trois hypothèses (H1, H2 et H3) ont été partiellement retenues. A l'inverse, leurs sous-hypothèses ont été partiellement retenues. En conséquence, nous concluons que de façon générale notre hypothèse centrale, qui prédit que le développement des compétences professionnelles des acheteurs publics est influencé positivement par la gestion des connaissances (HC), est validée.

Figure N° 1 : Evolution des scores de gestion des connaissances et des compétences professionnelles



Discussion des résultats

Les résultats obtenus par la présente recherche nous permettent d'apprécier la pertinence de l'effet de la gestion des connaissances sur la compétence professionnelle chez les acheteurs publics. A cet égard, il nous semble intéressant de rappeler les quatre enseignements suivants :

1) Le niveau de gestion des connaissances chez les acheteurs publics est moyen. Ils occupent le troisième rang (sommaire) sur une échelle de six niveaux égaux. Cela signifie que les pratiques de gestion des connaissances sont mises en place partiellement. Ce résultat semble logique, étant donné que la gestion des connaissances n'est pas reconnue en tant que fonction administrative dans le secteur public. Par conséquent, la gestion des connaissances est plutôt faite par des efforts personnels de chaque cadre et avec ses propres moyens ;

2) Le niveau de compétences professionnelles chez les acheteurs publics est moyen. Ils se positionnent au troisième rang (fonctionnel) sur une échelle de six niveaux égaux. Cela vaut dire qu'ils maîtrisent partiellement les connaissances essentielles à la gestion des marchés publics avec la capacité de leur mise en pratique, de façon autonome, dans le contexte ordinaire des marchés publics. Ce résultat contredit les conclusions des recherches menées dans d'autres disciplines qui suggèrent une faiblesse dans les capacités de gestion des acheteurs publics dans ce domaine (Banque mondiale, 2013 ; Cour des comptes, 2013 ; Conseil économique social et environnemental, 2012 ; Serhane, 2010) ;

3) Les niveaux de gestion des connaissances est de maîtrise des compétences professionnelles sont modérés par les facteurs sociodémographiques du sexe, d'âge, d'ancienneté et de diplôme. Il semble que l'expérience professionnelle (âge et ancienneté) favorise plus le développement des compétences professionnelles que les autres variables. Elle aiderait les acheteurs publics à mieux accéder au réseau de connaissances et d'individus qui ont construit au cours de leur carrière professionnelle (Sveiby & Simons, 2002). Ce résultat confirme aussi le constat relevé par littérature selon lequel l'acquisition des compétences, chez les acheteurs publics, se fait par l'apprentissage sur le tas, en mobilisant des pratiques réflexives dans l'action et sur l'action (Pastré & al., 2006 ; Perrenoud, 2000 ; Champy-Remoussenard, 2005) ;

4) Le niveau de gestion des connaissances influence positivement le niveau de maîtrise des compétences professionnelles chez les acheteurs publics. De façon globale, ces niveaux sont dépendants l'un de l'autre, ce qui vaut dire que l'augmentation du niveau de gestion des connaissances implique une augmentation dans les niveaux de maîtrise des compétences

professionnelles. Ce résultat confirme le constat relevé par littérature selon lequel la connaissance et la compétence entretiennent des liens d'enrichissement mutuel (Miller, 1990 ; Gilbert & Parlier, 1992).

Au vu de ces résultats, nous pouvons conclure que plus la gestion des connaissances est valorisée, plus les acheteurs publics peuvent être plus compétents. Autrement dit, une bonne gestion de la connaissance aide les acheteurs publics à mieux développer leur compétence professionnelle par le renforcement de leur capacité d'adaptation. Ces différents résultats viennent enrichir la littérature sur la relation entre la gestion des connaissances sur la compétence professionnelle.

Conclusion

Les résultats obtenus par cette recherche nous ont permis d'apprécier la pertinence de l'effet de la gestion des connaissances sur la compétence professionnelle, puisque les aspects de cet effet, régi par des relations de causalité, ont été validés auprès de notre échantillon d'étude.

Au vu de ces résultats, nous pensons que le rôle assigné à la gestion des connaissances dans le développement des compétences professionnelles devrait être reconsidéré tant au plan managérial qu'au plan théorique.

Au plan managérial, les organisations doivent accorder l'importance nécessaire à la gestion des connaissances tout en manquant leur compétence pour atteindre une performance globale optimale et garantir, par conséquent, la compétitive devant les aléas du marché. Pour ce faire, il serait judicieux de revoir les politiques de gestion afin d'institutionnaliser la gestion des connaissances en tant que fonction administrative susceptible d'apporter une réponse opérationnelle aux besoins de la performance globale des achats publics par la mobilisation de la connaissance collective et la création d'une intelligence collective.

Au plan théorique, les résultats obtenus dans le cadre de la présente étude doivent être considérés comme un premier pas vers une définition de l'impact de la gestion des connaissances sur le développement des compétences professionnelles chez les acheteurs publics. D'autres recherches seront encore nécessaires afin d'enrichir cette description et de préciser la nature de cet impact. Il reste donc à espérer qu'un nombre sans cesse grandissant de chercheurs s'intéressent à ce domaine encore peu exploré.

Références

- Arrègle, J. L., & Quélin, B. (2000). Le management stratégique des compétences. Paris : Ellipses.
- Balmisse, G. (2002). Gestion des connaissances : Outils et applications du knowledge management. Paris : Vuibert.
- Balmisse, G. (2006). Outils du KM : Panorama, choix et mise en œuvre. (2ème éd.). En ligne <https://docplayer.fr>.
- Banque Mondiale. (2013). Obtenir de meilleurs résultats dans les marchés publics : Améliorer la transparence, donner les moyens d’agir et renforcer les capacités. Conférence régionale MENA sur la passation des marchés. En ligne <https://www.worldbank.org>.
- Beazley, H., Boenisch, J., & Harden, H. (2002). Continuity management: Preserving corporate knowledge and productivity when employees leave. New York, NY : John Wiley & Sons.
- Bensouda, N. (2018). La gestion de la commande publique : Etat des lieux et voies d’amélioration, séminaire sur la gestion du budget et de la commande publique de la défense. En ligne <https://www.tgr.gov.ma>.
- Bernardon, P. (2008). Donner du sens, du dynamisme et de l’interactivité à votre GPEC. En ligne <https://www.journaldunet.com>, consulté le 08/07/2019.
- Beyou, C. (2003). Manager les connaissances : Du Knowledge management au développement des compétences dans l’organisation. Paris : Liaisons.
- Booto Eklonea, J. P. (2008). Conception d’un modèle de maturité des capacités organisationnelles spécifiques à la gestion des connaissances : Application à deux centres hospitaliers. Thèse du doctorat en administration des affaires, Université du Québec à Montréal.
- Boudreault, H. (2010). Une position pour le développement de la compétence professionnelle. En ligne <https://didapro.me>, consulté le 15/09/2019.
- Boyer, L. (2002). Le devenir des métiers. Revue française de gestion, No. 140, septembre-octobre 2002.

- Cazal, D., & Dietrich, A. (2003). Compétences et savoirs : Quels concepts pour quelles instrumentations ? In Klarsfeld, A., & Oiry, E. (Coord.). *Gérer les compétences : Des instruments aux processus*, (pp. 241-262). Paris : Vuibert.
- Champy-Remoussenard, P. (2005). *Les théories de l'activité entre travail et formation*. Savoirs, N° 8, 11-50.
- Davignon, H. (1991). *La gestion prévisionnelle des compétences*. L'enjeu humain 12/1991 Vol. 2, (pp. 265-267). Paris : Productions publicitaires.
- Durand, M. (2000). Développement personnel et accès à une culture professionnelle en formation initiale des professeurs. Communication au Colloque de l'ACFAS, Montréal.
- Dudezert, A. (2003). L'évaluation des connaissances des entreprises : Une nouvelle problématique de recherche pour les Systèmes d'Information ? Montpellier : VIIe Congrès de l'AIM.
- Ermine, J. L. (2001). Ressources humaines et gestion des connaissances. *Personnel*, N° 425, décembre 2001, 11-16.
- Géniaux, I., & Mira Bonnardel, S. (2001). La gestion des connaissances et des compétences dans les petites entreprises technologiques : Une approche empirique. *Revue internationale PME*, 14(2). 41-65.
- Gilbert, P., & Parlier, M. (1992). *La gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH*. *Personnel*, 02/1992, N° 330, 42-46.
- Gillet, P. (1997). *Construire la formation utile pour les enseignants et les formateurs*. (4e éd.). Paris : ESF, Collection pédagogie.
- Grundstein, M. (2005). MGKME: A model for global knowledge management within the enterprise. ICICKM'05 2nd International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning. 11-2005, Dubai, 201-211.
- Hanana, E. B., & Houfaïdi, S. (2015). Proposition d'une échelle de mesure pour évaluer la satisfaction du personnel des administrations publiques marocaines. *European Scientific Journal*, ESJ, 11(32). Retrieved from <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/6593>.
- Le Boterf, G. (2004). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris : éd. d'Organisation.

-
- Le Boterf, G. (2006). Ingénierie et évaluation des compétences. Paris : éd. d'Organisation.
- Le Boterf, G. (2011). Apprendre à agir et à interagir en professionnel compétent et responsable, Education permanente, N° 188/2011-3.
- Lee, J. H., & Kim, Y. G. (2001). A stage model of organizational knowledge management: A latent content analysis. *Expert Systems with Applications*, Vol. 20, No. 4, 299-311.
- Leplat, J. (1991). Compétences et ergonomie. In Amalberti, R., De Montmollin, M., & Theureau, J. (eds). *Modèles en analyse du travail*. (pp. 263-278). Liège : Mardaga.
- Mack, M. (1995). L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur. *Revue française de gestion*, N° 105, septembre-octobre, 43-48.
- Marbach, V. (1999). Evaluer et rémunérer les compétences. Paris : éd. d'Organisation.
- Mesmer-Magnus, J. R., & Dechurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *The Journal of applied psychology*, Vol. 94, No. 2, 535-546.
- Migdadi, M. (2009). Knowledge management enablers and outcomes in the small-and-medium sized enterprises. *Industrial Management and Data Systems*. Vol. 109, No. 6, 840-858.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. (2e éd.). Bruxelles : De Boeck.
- Miller, G. E. (1990). The assessment of clinical skills /competence / performance. *Academic Medicine*, Vol. 65, No. S63-7, 563-67.
- Minet, F. (2009). Formation et logique compétence, des principes à la mise en pratique. En ligne <http://solidarites-sante.gouv.fr>, consulté le 31/07/2019.
- Ministère chargé de la fonction publique. (2005). Référentiel des emplois types et des compétences communs aux administrations publiques. En ligne <https://www.mmsp.gov.ma>, consulté le 31/12/2019.
- Mira Bonnardel, S. (2000). Pour un management conjoint des connaissances et des compétences. Actes de la IXe conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 24-26.
- Muffato, M. (1998). Corporate and individual competences : How do they match the innovation process ? In *International journal of technology management*, 836-853.

-
- Nabih, M. (2014). *Droit des marchés publics : Aspects juridiques, financiers et contentieux*. Bureau du Maroc : éd. Konrad-Adenauer-Stiftung.
- Nagels, M. (2008). *Analyse de l'activité et développement de l'auto-efficacité. Contribution à une théorie argentine de la formation des compétences critiques des cadres et dirigeants de la santé publique*. Thèse de doctorat en sciences de l'éducation, Université de Nanterre, Paris X.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. (2nd ed.). New York : McGraw-Hill.
- Observatoire paritaire de l'Informatique, de l'Ingénierie, des Etudes et du Conseil. (2013). *Etude sur l'évolution des compétences, des formations et de l'emploi en gestion de projet et de ses composantes dans le secteur de l'ingénierie : Knowledge management et ses liens avec la gestion prévisionnelle des emplois et compétences*. En ligne <https://www.cnfpt.fr>, consulté le 02/08/2019.
- Organisation de Coopération et de Développement Economiques. (2004). *Mesurer la gestion des connaissances dans le secteur commercial*. Paris : Service des Publications de l'OCDE.
- Paraponaris, C. (2002). *Le management des connaissances et la gestion des compétences : Les pratiques au sein des multinationales*. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, N° 196-197, 105-120.
- Pastré, P., Mayen, P., & Vergnaud, G. (2006). *La didactique professionnelle*. *Revue française de pédagogie*, N° 154.
- Perrenoud, P. (2000). *Articulation théorie-pratique et formation de praticiens réflexifs en alternance*. Colloque Alternance et complexité en formation, Bordeaux, 16-18 mars 2000.
- Perrin, A. (2011). *Les pratiques des gestionnaires des connaissances chez Lafarge*. *Systèmes d'Information et Management : Vol. 16, N° 3*.
- Prax, J. Y. (2000). *Le guide du knowledge management : Concepts et pratiques du management de la connaissance*. Paris : Dunod.
- Prax, J. Y. (2012). *Le manuel du knowledge management : Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur*. (3e éd.). Paris : Dunod.

- Prévoit, F., Branchet, B., Boissin, J. P., Castagnos, J. C., & Guieu, G. (2010). The intellectual structure of the competence-based management field : A bibliometric analysis, research. In Sanchez, R., & Heene, A. (2010). *Research in Competence-Based Management*. Bingley, UK : Emerald.
- Sanchez, R., & Heene, A. (1997). A Competence perspective on strategic learning and knowledge management. In Sanchez, R., & Heene, A. (eds). *Strategic Learning and Knowledge Management*, (pp. 3-15). New York, NY : John Wiley & Sons.
- Service public fédéral en charge du personnel et appui (Belgique). (2006). Outil d'auto-évaluation gestion des connaissances destiné aux dirigeants de l'administration fédérale. En ligne <https://fedweb.belgium.be>, consulté le 17/11/2019.
- Simoni, G. (2002). Capitaliser les connaissances générées dans les projets R&D. Actes de la XIe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, ESCP-EAP Paris, 5-6-7 juin.
- Sveiby, K. E. & Simons, R. (2002). Collaborative climate and effectiveness of knowledge work - an empirical study. *Journal of Knowledge Management* 2002, Vol. 6, No. 5, 420-433.
- Sveiby, K. E. (2000). *La nouvelle richesse des entreprises : Savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société*. Paris : Maxima-Laurent du Mesnil.
- Tardif, J. (2006). L'évaluation des compétences : De la nécessité de documenter un parcours de formation. Conférence du 27 avril 2006 à l'université de Sherbrooke.
- Thiétart, R. (dir.) (2014). *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod.
- Tisseyre, R. C. (1999). *Knowledge management : Théorie et pratique de la gestion des connaissances*. Paris : Hermes Science Publications.
- Zarifian, P. (2004). *Le modèle de la compétence*. Paris : Liaisons.