

Managers de l'entreprise marocaine : quelles compétences stratégiques à l'ère de la civilisation numérique et de la crise de covid-19 ?

Moroccan company managers : what strategic skills in the era of digital civilization and the covid-19 crisis ?

EL KAOUT Hanane

Docteur en « sciences de gestion »

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Kenitra

Université Ibn Tofail – Maroc

Laboratoire de Gestion

Elkaout.hanane@gmail.com

Date de soumission : 02/10/2020

Date d'acceptation : 11/11/2020

Pour citer cet article :

TOUZANI M. & EL MAGUIRI D. (2020) «Emploi & Compétence : Genèse et Evolution des Concepts et Approches à la Lumière d'une Revue Transversale de la Littérature», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 1 : Numéro 5» pp : 304 – 330.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cette recherche étudie les compétences stratégiques que peut avoir le manager de l'entreprise marocaine, et plus particulièrement le manager de l'entreprise marocaine opérant dans le secteur des services aux entreprises, ainsi que les variables identifiant ces compétences selon la perception de ses collaborateurs. Elle a été menée auprès de 96 collaborateurs d'un groupe d'entreprises spécialisées dans la fourniture des services aux entreprises implantées dans la région du grand casablanca.

Les résultats relèvent que ce manager dispose seulement de compétences numériques ou digitales ainsi que celles d'agilité, afin de s'adapter à la civilisation numérique ainsi qu'à la crise sanitaire. Les compétences numériques s'identifient par : la capacité à rechercher l'information, la capacité à stocker l'information, la capacité à valoriser l'information et la capacité de partage de l'information. Tandis que les compétences d'agilité s'identifient par : la vitesse du manager, le leadership collaboratif, la capacité à repérer les bonnes communautés et l'esprit entrepreneurial du manager.

Mots clés : Manager ; compétences interculturelles ; compétences numériques ; compétences d'agilité ; compétences du design thinking.

Abstract

This research studies the strategic skills that the manager of a Moroccan company, and more particularly the manager of a moroccan company operating in the business services sector, may have, as well as the variables identifying these skills according to the perception of his employees. It was carried out with 96 employees of a group of companies specializing in providing services to companies located in casablanca city.

The results show that this manager only has digital skills as well as those of agility, in order to adapt to the digital civilization as well as to the covid crisis 19. Digital skills are identified by: the ability to search for information, the ability to store information, the ability to value information and the ability to share information. While the skills of agility are identified by: the velocity of the manager, the collaborative leadership, the ability to identify the right communities and the entrepreneurial spirit of the manager.

Keywords : Manager; intercultural skills; digital skills; agility skills; design thinking skills.

Introduction

En plus de la civilisation numérique, la pandémie de Covid-19 a induit, au niveau international, des transformations profondes et brutales dans les vies de chacun et même des organisations. Ceci a appelé les organisations à revoir leurs modes de management et à s'adapter dans l'urgence à ce contexte en s'appuyant sur les outils numériques et digitaux pour créer de nouveaux moyens de travail. Concrètement, cette crise a donné de nouveaux moyens aux managers pour consolider la relation avec leurs collaborateurs, elle les a appris à renforcer leur empathie avec ces derniers et être plus « personnel » tout en respectant la vie privée de chacun. Par conséquent, le manager aura un autre défi à relever : faire sortir l'entreprise de ce malaise en s'appuyant sur un management assaini ; un défi qui consiste à réconcilier l'ambition de l'entreprise et l'humain. Ceci implique donc une reconfiguration de son profil managérial, afin de relever les compétences stratégiques indispensables qu'il doit avoir dans ce nouveau contexte de crise.

Nous choisissons dans cette communication de traiter cette thématique en prenant comme cas pratique les entreprises relevant du secteur des services aux entreprises au Maroc. Ce choix s'explique par le fait que ce secteur est parmi les premiers secteurs touchés par cette crise sanitaire dans l'économie nationale. En effet, nous étudions les nouvelles compétences stratégiques qui peuvent être relevés chez le manager de l'entreprise marocaine dans ce secteur suite aux perceptions et aux évaluations de ses collaborateurs, et ce en se posant les questions suivantes : **Quelles compétences stratégiques possède le manager de l'entreprise marocaine qui lui permettra de soutenir son entreprise dans ce contexte de crise sanitaire ? Et par quoi ses collaborateurs reconnaissent-ils ces compétences ?**

Afin d'initier cette analyse dans le contexte organisationnel de l'entreprise marocaine choisie, nous présenterons successivement les effets socio-économiques de la pandémie de covid-19 sur l'économie nationale en s'intéressant particulièrement au secteur des services aux entreprises, le cadre théorique des compétences du manager, avant de mettre en perspective nos hypothèses de recherche. Ensuite, nous exposerons, dans un troisième temps, notre démarche méthodologique pour ensuite, révéler les résultats obtenus et les discuter dans une dernière partie. Enfin, nous conclurons ce travail par des pistes de réflexion pour d'éventuelles recherches.

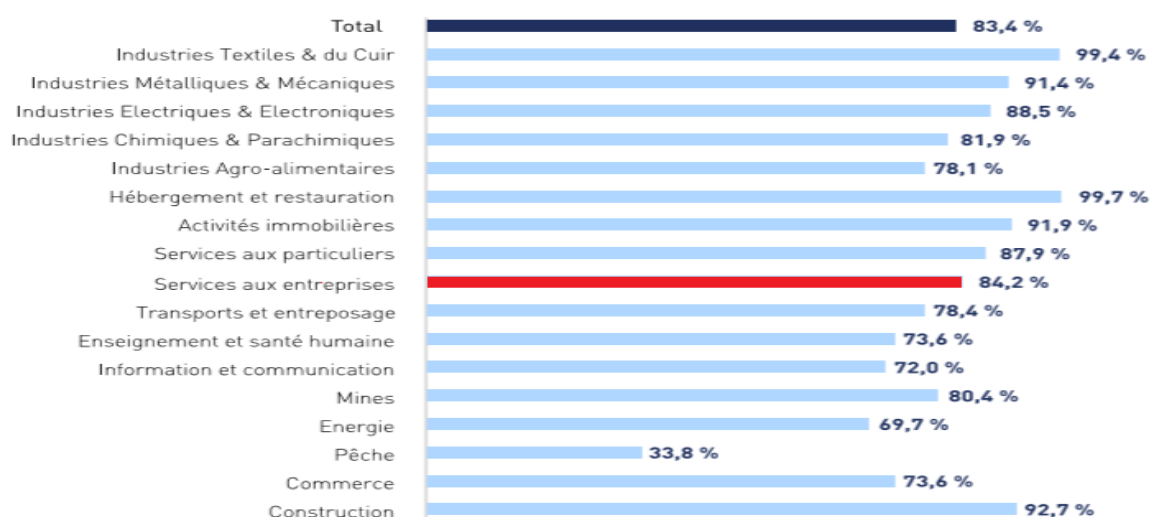
1. L'impact de la pandémie de covid-19 sur le secteur des services aux entreprises au Maroc

Le secteur des services aux entreprises est parmi les secteurs les plus impactés par cette crise sanitaire, alors qu'il représente les plus hauts niveaux de productivité dans l'économie nationale. En outre, ce secteur a dégagé un solde excédentaire de la balance des services de 10,7 milliards de dirhams et a créé plusieurs postes dans les années précédentes, selon le dernier rapport de Bank Al-Maghrib de 2019. Vu l'importance de ce secteur, il s'est avéré nécessaire d'étudier l'impact de cette pandémie sur la situation des entreprises opérant dans ce secteur, et ce en faisant appel aux résultats de l'enquête qualitative réalisée par le Haut-Commissariat au Plan (HCP) en mois d'avril 2020, ayant pour objectif l'évaluation de l'impact immédiat de cette crise sur la situation des entreprises au Maroc.

1.1 Pendant la période de confinement

Selon les statistiques du Haut-Commissariat au Plan en avril 2020, près de 84,2% des entreprises opérant dans le secteur des services aux entreprises ont arrêté leurs activités pendant la période du confinement.

Figure N°1: Part des entreprises ayant arrêté leurs activités par branche pendant la période du confinement



Source : Rapport sur la reprise d'activité des entreprises suite à la levée du confinement - HCP Avril 2020

Cette situation a eu des conséquences négatives sur la main d'œuvre de ce secteur. En outre, les chiffres de l'HCP indiquent que 53% opérant dans ce secteur ont réduit leurs effectifs pendant la période de confinement. La plupart de la main d'œuvre réduite est non qualifiée ce qui a alourdi les responsabilités du gouvernement marocain pour trouver des solutions à cette catégorie.

1.2 Après la période de confinement

Après la période de confinement, seulement 29,6% des entreprises opérant dans ce secteur estiment avoir retrouvé le rythme normal de leurs activités.

Tableau N° 1 : Part des entreprises ayant repris leurs activités par branche après le confinement

Branches	Normalement	Partiellement	Toujours en arrêt
Pêche	54,5%	40,9%	4,5%
Mines	29,2%	46,9%	24%
Industries Agro-alimentaires	33,6%	47,7%	18,7%
Industries Textiles & du Cuir	41,5%	55%	3,5%
Industries Chimiques & Para chimiques	44,7%	53%	2,3%
Industries Electriques & Electronique	14,9%	85,1%	0%
Industries Métalliques & Mécanique	41,1%	47,1%	11,8%
Energie	43,6%	53,7%	2,8%
Construction	26,3%	59,4%	14,3%
Commerce	46,6%	44,7%	8,7%
Transports et entreposage	22%	45,8%	32,2%
Hébergement et restauration	18,2%	53,1%	28,7%
Information et communication	26%	49,9%	24,1%
Activités immobilières	23,1%	46%	30,9%
Services aux entreprises	29,6%	52,6%	17,8%
Enseignement et santé humaine	34,6%	54,7%	10,7%
Services aux particuliers	25,3%	63,8%	10,9%
Total	32,4%	52,2%	15,4%

Source : Rapport sur la reprise d'activité des entreprises suite à la levée du confinement - HCP Avril 2020

Ces chiffres indiquent donc que ce secteur, fort créateur d'emplois, s'est largement impacté par la crise sanitaire et que le renforcement des mesures des pouvoirs publics afin de secouer ce secteur devient nécessaire. D'autre part, le recours aux nouvelles technologies digitales devient le meilleur moyen pour les entreprises afin de s'adapter à la crise sanitaire. D'où l'obligation pour le manager d'acquérir des nouvelles compétences stratégiques qui lui permettra de faire face à la civilisation numérique d'aujourd'hui.

2. Le cadre théorique des compétences stratégiques du manager

Compte tenu de l'évolution des organisations dans un monde de plus en plus ouvert et digitalisé, un grand nombre de chercheurs ont tenté de dégager les compétences connexes que doit avoir le manager accoté de ses compétences managériales. Tous ces travaux confirment que ces compétences deviendront les compétences centrales du manager de demain. Il s'agit notamment de : compétences interculturelles, digitales, d'innovation et des compétences d'agilité.

2.1 Les compétences interculturelles

La compétence interculturelle constitue un véritable atout pour le manager d'aujourd'hui car il peut avoir des collaborateurs, des clients ou des fournisseurs étrangers dont les interactions entre eux nécessitent une certaine compétence interculturelle. Elle est considérée comme une compétence clé dans les entreprises et les organisations internationales et comme un des facteurs clés de la performance de responsables d'équipes interculturelles (Hajro & Pudelko, 2010).

Il existe dans la littérature managériale de nombreuses contributions sur la compétence interculturelle mais les définitions restent ambiguës vue la difficulté de mesure de ce concept (Bartel-Radic.A., 2009).

Une première définition de la compétence interculturelle (Meir, 2004) pourrait être « la capacité d'un individu à savoir analyser et comprendre les situations de contacts entre personnes (et entre groupes) de cultures différentes, puis à les gérer et les valoriser dans le sens des objectifs de l'entreprise ». Ce type de compétence se définit selon ce dernier par les

critères suivants : *l'ouverture d'esprit, le sens du dialogue productif et constructif, la capacité à communiquer des représentations pertinentes, le sens de la coopération, la capacité d'adaptation et le sens de l'expérimentation.*

Selon Cerdin (2004), la compétence interculturelle est pour partie acquise grâce à un apprentissage initié par des expériences interculturelles. Il l'a défini autour de quatre éléments mesurables : *la confiance des personnes en leurs compétences, la capacité de remplacer ce que l'on désire dans son pays par autre chose dans un autre pays, la capacité à gérer son stress, la capacité d'ouverture.* Il s'agit alors d'une compétence fondée sur des expériences vécues dans un contexte international et des traits de personnalités spécifiques que le manager doit avoir, afin de réussir les interactions avec les fournisseurs ou clients au niveau international.

2.2 Les compétences digitales

Dans le contexte d'accélération des innovations technologiques, la mission du manager devient double : Au niveau personnel, faire intégrer une *littératie numérique* (« l'aptitude à comprendre et à utiliser l'information écrite dans la vie courante, à la maison, au travail et dans la collectivité en vue d'atteindre des buts personnels et d'étendre ses connaissances et ses capacités » (OCDE, 2013)) mais également, au niveau collectif, être un acteur de changements afin que ses collaborateurs transforment leurs pratiques en intégrant le digital dans leur façon d'exercer pour être plus performant et réactif.

La définition des compétences digitales s'est enrichie au fil du temps. Cela revient au fait que ce concept est toujours en mouvement pour s'adapter à l'évolution constante des nouvelles technologies.

Vendramin & Valenduc (2003) distinguent trois niveaux de compétences digitales:

- *Les compétences instrumentales*, qui désignent le savoir-faire technique et opérationnel de base relatif à la manipulation des supports informatiques. Elles comprennent aussi les capacités techniques et les capacités de raisonnement pour faire face aux bogues, aux virus et autres aléas techniques quotidiens. ;
- *Les compétences structurelles (ou informationnelles)*, qui relèvent d'une dimension plus cognitive de l'information : chercher, sélectionner, traiter

l'information en ligne, mais aussi la comprendre et l'interpréter. Elles sont nécessaires pour utiliser les procédures de navigation, les hypertextes, les moteurs de recherche, les forums de discussion, les services interactifs ou coopératifs du web 2.0.

- *Les compétences stratégiques*, qui renvoient à la capacité à exploiter ces informations de manière proactive, à leur donner du sens dans son propre cadre de vie et à prendre des décisions en vue d'agir sur son environnement professionnel et personnel. Ces compétences ne sont pas totalement nouvelles ; leur besoin se faisait déjà sentir avec les médias écrits et audiovisuels, mais les médias interactifs en ligne en accentuent l'importance et l'urgence de les maîtriser.

Pour ces auteurs, les compétences instrumentales sont un pré-requis à la construction des compétences informationnelles, qui soutiennent, à leur tour, les compétences stratégiques. Par conséquent, les compétences digitales du manager peuvent s'identifier par ses capacités à utiliser les TIC de manière efficace et autonome. Il doit d'abord l'acquérir et réfléchir à la façon de l'exploiter dans ses pratiques de travail avec ses collaborateurs afin de donner à son travail une dimension digitale.

2.3 Les compétences d'agilité

L'agilité est synonyme de légèreté, souplesse, vivacité. Ce n'est pas un nouveau concept, c'est un état d'esprit. C'est un mode opérationnel qui permet aux entreprises et aux managers de réussir la transformation numérique. On pourrait même dire que c'est à partir du moment où on a une certaine maturité dans la prise de conscience que la transformation numérique est inévitable, que l'agilité s'impose car elle seule permet de réussir cette transformation.

Il est difficile de comprendre, ce que signifie, devenir un manager agile. Une tentative de définition est proposée par Cécile Dejoux (2017) qui s'articule autour des quatre postures complémentaires suivantes :

- Un manager agile est un *gestionnaire connecté* qui doit toujours arbitrer et régler les problèmes de gestion au quotidien en intégrant les basiques des compétences numériques;

- Un manager agile est un *leader collaboratif* qui ne doit plus être perçu comme un leader charismatique, dans le monde digital, mais plutôt un leader qui fait concevoir la stratégie plus vite que le changement de l'environnement ;
- Un manager agile est un *influenceur à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise* qui sait déterminer ses talents et apporter à l'entreprise son expertise. Parce qu'il appartiendra à des communautés externes qui sauront reconnaître ses compétences, il irriguera l'interne de nouvelles ressources, d'occasion de créativité et de connexions utiles ;
- Un manager agile est un manager qui a de l'esprit entrepreneur surtout celle des start-up afin de permettre à son entreprise de faire mieux que les plates-formes Internet qui les mettent en danger (Exemple de Airbnb).

Pour ce faire, le manager agile doit développer un certain nombre de compétences, à savoir :

- *Les compétences de « vélocité »*, qui désignent la rapidité d'adaptation par le manager avec une vitesse plus vite que les autres ;
- *Les compétences d'expérimentation*, qui renvoient à la capacité pour le manager de tester, d'expérimenter, de co-crée et d'apprendre avec le client pour avoir une proposition unique et non pas de répondre uniquement à son besoin ;
- *Les compétences de repérer quelles sont les communautés où le manager peut avoir une forte valeur ajoutée*, afin de permettre à ce dernier de créer et d'appartenir à des communautés dans et hors de l'entreprise pour aller plus loin et trouver vite la bonne information utile ;

De ces explications, on peut comprendre que le manager doit avoir une énorme capacité d'apprendre. Pour être agile il doit accepter de :

- Avancer dans les affaires sans savoir le chemin où il va ;
- Développer un projet sans avoir de quelles ressources il dispose ;
- Changer de rôles suivants les projets et les contextes en passant d'un expert au coach ou formateur s'il faut ;
- Avoir une devise claire : « réfléchir, sentir, avancer ».

2.4 Les compétences de design-thinking

Le design-thinking est un sujet très récent dans le monde des organisations. Son adoption se justifie par le fait que la majorité des situations managériales sont de plus en plus complexes et demandent de la réactivité sous l'effet de l'accélération des besoins des clients, de la pression des coûts et de l'internationalisation de la concurrence.

Le design thinking peut être perçu comme une stratégie de transformation d'opportunités de création de valeur, pour l'organisation comme pour son usager, en solutions. Il procède à la démarche suivante : on observe les attitudes de l'utilisateur (ou client), en faisant preuve d'empathie pour mieux le comprendre, et puis on crée le produit ou le service suite à son besoin, tout en ayant une mentalité de start-up (Biso. S., Le Naour.M., 2017). Autrement dit, c'est une méthodologie focalisée sur l'innovation, c'est à la fois une façon de penser et de faire. Elle s'appuie sur l'observation empathique, le tâtonnement par essais et erreurs, les prototypes et prône l'observation attentive des usagers comme point de départ.

Les compétences qui sont associées à cette approche sont de plus en plus recherchées dans les organisations pour les métiers se rapportant à la gestion de projet et le management. On note principalement :

- *Les compétences d'empathie*, qui permettra au manager d'analyser à la fois les faits, les émotions, les processus, les causes, le contexte, et les non-dits ;
- *Les compétences d'expérimentation*, afin de comprendre l'expérience vécue par les clients ou les collaborateurs et projeter une expérience future ;
- *Les compétences d'innovation*, centrées sur l'humain afin d'ouvrir des perspectives de croissance durable et de nouveaux marchés à l'entreprise ;
- *Les compétences de prototypage*, afin de pouvoir tester chaque élément que le manager veut transformer au regard de l'ensemble des critères prédéfinis (les arguments, la viabilité, la désirabilité, la praticité, le coût, la fonctionnalité, etc.).

Le tableau suivant présente les compétences stratégiques qu'on a discuté dans le cadre théorique. Il est fortement conseillé de les acquérir pour tout manager d'une organisation privé et même publique.

Tableau N° 2 : Synthèse des compétences stratégiques indispensables pour le manager

Compétences interculturelles	Compétences digitales	Compétences d'agilité	Compétences de design-thinking
Ouverture d'esprit	Recherche de l'information	Vélocité	Empathie
Sens de dialogue	Stock de l'information	Leadership collaboratif	Expérimentation
Capacité à communiquer	Valorisation de l'information	Repérer les bonnes communautés	Innovation
Capacité d'adaptation	Partage de l'information	Esprit entrepreneurial	Prototypage

Source : Par les soins de l'auteur

3. L'étude empirique

Notre étude est une enquête sur le terrain utilisant un questionnaire. Cette enquête se concentre sur les perceptions des collaborateurs des managers d'un groupe d'entreprises, opérant dans le secteur des services aux entreprises au Maroc, quant aux compétences stratégiques remarquables de leurs chefs. Pour ce faire, le questionnaire a été administré, via un support papier, auprès de collaborateurs volontaires durant la période datant du 09/06/2020 au 12/08/2020 tout en respectant les consignes de sécurité et d'hygiène émises par les autorités contre le covid-19.

3.1 Hypothèses de recherche

En nous appuyant sur la revue de littérature, nous avons dégagé les hypothèses suivantes sur notre objet d'étude à savoir : le manager de l'entreprise marocaine opérant dans le secteur des services aux entreprises.

- Hypothèse 1 : Le manager, objet d'étude, posséderait de larges compétences interculturelles dans ce contexte d'internalisation et de concurrence internationale.
 - H1.a : Son ouverture d'esprit permettrait de reconnaître ces compétences.
 - H1.b : Son sens du dialogue permettrait de reconnaître ces compétences.
 - H1.c : Sa communication permettrait de reconnaître ces compétences
 - H1.d : Sa capacité d'adaptation permettrait de reconnaître ces compétences.
- Hypothèse 2 : Le manager, objet d'étude, posséderait de larges compétences digitales dans ce contexte civilisation numérique et de crise sanitaire

H2.a : Sa capacité de recherche d'information permettrait de reconnaître ces compétences.

H2.b : Sa capacité de stocker l'information permettrait de reconnaître ces compétences.

H2.c : Sa capacité de valoriser l'information permettrait de reconnaître ces compétences.

H2.d : Sa capacité de partage de l'information permettrait de reconnaître ces compétences.

- Hypothèse 3 : Le manager, objet d'étude, posséderait de larges compétences d'agilité afin de permettre à son entreprise de réussir la transformation numérique.

H3.a : Sa rapidité de réaction permettrait de reconnaître ces compétences.

H3.b : Son leadership permettrait de reconnaître ces compétences.

H3.c : Sa capacité de repérer les communautés où il peut avoir une forte valeur permettrait de reconnaître ces compétences.

H3.d : Son esprit entrepreneurial permettrait de reconnaître ces compétences.

- Hypothèse 4 : Le manager, objet d'étude, posséderait de larges compétences de design-thinking afin de lui permettre de faire face aux situations managériales complexes.

H4.a : Son empathie permettrait de reconnaître ces compétences.

H4.b : Son sens d'expérimentation permettrait de reconnaître ces compétences.

H4.c : Sa capacité d'innovation permettrait de reconnaître ces compétences.

H4.d : Sa technique de prototypage permettrait de reconnaître ces compétences.

3.2 Participants

Dans le cadre de cette enquête, nous nous focaliserons sur les managers commerciaux d'un groupe des entreprises, opérant dans le secteur des services aux entreprises et implantées dans la région du grand Casablanca (tableau n° 3). Ces derniers sont choisis selon la méthode statistique d'échantillonnage à l'aveuglette. Ce choix s'explique par le nombre important et la diversité dans le type de manager qui représente la population mère¹, ce qui rend difficile de construire un échantillon représentatif de cette dernière. Par la suite, on a interrogé les collaborateurs volontaires (hommes et femmes), d'une façon arbitraire, dépendants hiérarchiquement de ces managers et ce, selon un questionnaire.

¹ La population mère est constituée de l'ensemble des managers, de tous les niveaux, opérant dans le secteur des services aux entreprises au Maroc.

Au total, près de 165 questionnaires ont été distribués auprès de ces collaborateurs, nous avons obtenus 96 questionnaires exploitables, soit un taux de retour d'environ 58 %. Les répondants sont des personnes d'âges et de sexe variés et en activité professionnelle.

Tableau N° 3 : Répartition des répondants par lieu de travail

Nom de l'entreprise	Activités	Forme juridique	Effectif	Adresse
HACHANI	Fabrication d'équipements aérauliques et frigorifiques industriels	S.A.R.L	100 employés	Casablanca
SODEXO MAROC	Travaux de plomberie et installation de chauffage et de conditionnement d'air	Société Anonyme	1400 employés	Casablanca
ECN	Nettoyage de fin de chantier et des locaux	S.A.R.L	Plus de 500 employés	Casablanca
ABS Consulting	Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion	S.A.R.L	De 10 à 20 employés	Casablanca
YALIM SERVICES	Fabrication de vêtements de travail	S.A.R.L	De 30 à 50 employés	Casablanca
VOITH TURBO	Fabrication de machines pour l'extraction ou la construction	Société Anonyme	De 10 à 20 employés	Casablanca
DOCUPRINT	Reproduction d'enregistrements	Société Anonyme	95 employés	Casablanca
UNIPENS	Activités des agences de publicité	S.A.R.L	10 employés	Casablanca
MULLER CONSULTANTS	Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion	S.A.R.L	15 employés	Casablanca
OUTALI INVEST	Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion	S.A.R.L	De 10 à 15 employés	Casablanca

Source : Par nos soins

3.3 Questionnaire

Cette étude se base sur des données quantitatives recueillies à l'aide d'un questionnaire administré auprès de 96 collaborateurs qui ont pu répondre à ses questions. Le questionnaire vise à mesurer les compétences suivantes : les compétences interculturelles, les compétences digitales ou numériques, les compétences d'agilité et les compétences du design thinking et ce, selon une échelle de type likert en 4 modalités : Pas du tout d'accord, pas d'accord, d'accord, tout à fait d'accord.

D'autre part, suite à notre revue de littérature présentée ci-dessus, nous avons pu repérer quelques échelles de mesure des quatre compétences étudiées. Le tableau suivant présente les items relevés de la revue de littérature pour chaque compétence étudiée ainsi que le coefficient de fidélité (alpha de Cronbach) des énoncés du questionnaire qui abordent cette dernière.

Tableau N°4 : Mesure des variables « compétences interculturelles », « compétences digitales », « compétences d'agilité », « compétences du design thinking »

Variables	Items de mesure retenus et introduits dans le questionnaire	Coefficient alpha de Cronbach
Compétences interculturelles	Ouverture d'esprit Sens de dialogue Capacité à communiquer Capacité d'adaptation	0,85
Compétences digitales	Capacité de rechercher l'information Capacité de stocker l'information Capacité de valorisation de l'information Capacité de partage de l'information	0,91
Compétences d'agilité	Vélocité du manager Leadership collaboratif Capacité de repérer les bonnes communautés Esprit entrepreneurial	0,89
Compétences du design thinking	Empathie Sens d'expérimentation Capacité d'innovation et capacité de prototypage	0,85

Source : Par nos soins

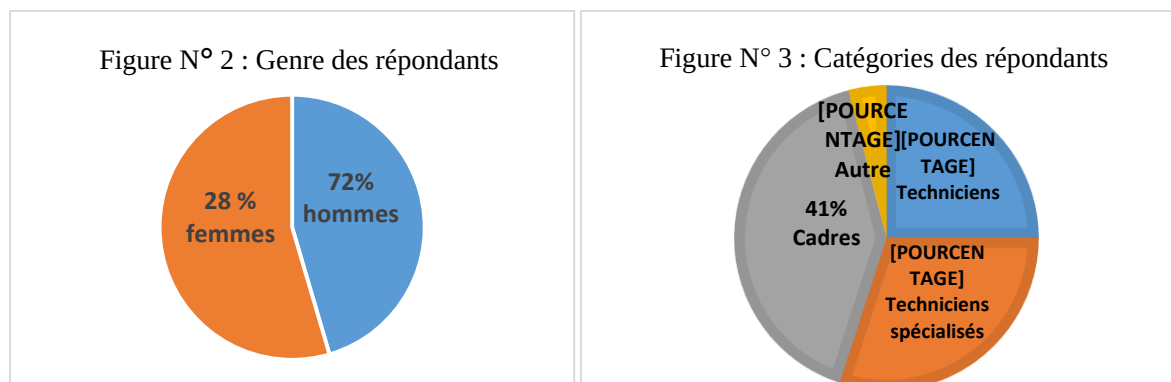
3.4 Analyses statistiques

L'analyse des données a été réalisée selon les étapes suivantes :

- Etape 1 : Elaboration d'une analyse factorielle exploratoire, à l'aide du logiciel SPSS, afin de vérifier la structure factorielle des variables étudiées.
- Etape 2 : Calcul du coefficient alpha de Cronbach afin d'évaluer la consistance interne des différentes échelles de mesure.
- Etape 3 : Vérification de nos hypothèses à l'aide des statistiques descriptives et par détection des corrélations les plus significatives entre les items.

4. Résultats

4.1 Caractéristiques des répondants



Source : Par nos soins

Il s'avère que nos répondants sont largement diversifiés en termes de sexe et de catégorie. Cela aura pour impact de dégager des résultats pertinents à discuter. De plus, l'analyse des résultats des questionnaires a relevé que l'ancienneté de la relation supérieur-salarié est d'environ 2 ans.

4.2 La question relative à l'identification du type des compétences du manager

La question introduite dans le début du questionnaire a pour objectif d'avoir une idée première de la conception du répondant sur notre question de recherche et ce, avant de procéder au traitement des questions sur les compétences stratégiques. De ce fait, elle a dégagé les résultats suivants :

Tableau N° 5 : Type de compétences du manager sujet d'enquête

Q. : Compétences interculturelles	Q. : Compétences digitales	Q. : Compétences d'agilité	Q. : Compétences du design thinking
5	49	31	11
5%	51%	32,5%	11,5%

Source : données relevées du logiciel SPSS (version 23.00)

Il en ressort donc que l'hypothèse 2, relative aux compétences digitales ou numériques du manager sujet d'enquête, peut être validée puisque 51% des répondants ont affirmé que leurs supérieurs disposent des compétences digitales ou numériques.

Par ailleurs, afin de tester l'influence des variables propres aux répondants (genre, catégorie) sur les réponses obtenues, nous avons procédé à un t-test et un test de différence de moyennes sur les multiples réponses liées à la question du type de compétences dont dispose le manager sujet d'enquête. Les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau N° 6 : Comparaison de l'évaluation des répondants sur les compétences de leur supérieur selon le genre

Variables	Répondants femmes (n = 37)		Répondants hommes (n = 59)		t-test	Différence de moyennes
	M	Ecart-type	M	Ecart-type		
Dimensions des compétences						
Compétences interculturelles	0,02	0,868	0,03	0,827	0,263	0,01
Compétences numériques	0,16	0,7941	0,35	0,4971	0,991	0,19
Compétences d'agilité	0,069	0,831	0,256	0,635	0,894	0,187
Compétences du design thinking	0,045	0,317	0,07	0,562	0,587	0,025

Source : données relevées du logiciel SPSS (version 23.00)

Les résultats du t-test et du test de différence de moyennes montrent qu'il n'y a aucune différence significative liée au genre des répondants sur leur évaluation des compétences de leur supérieur.

Tableau N° 7 : Comparaison de l'évaluation des répondants des compétences de leur supérieur selon leurs catégories

Variables	Répondants Techniciens (n = 32)		Répondants Techniciens spécialisés (n = 15)		Répondants cadres (n=23)		Répondants autres (n=26)		t-test	Différence de moyennes
	M	Ecart-type	M	Ecart-type	M	Ecart-type	M	Ecart-type		
Dimensions des compétences										
Compétences interculturelles	0,017	0,49	0,01	0,09	0,012	0,11	0,03	0,216	0,623	-0,035
Compétences numériques	0,241	0,38	0,09	0,22	0,11	0,26	0,07	0,821	0,193	-0,029
Compétences d'agilité	0,081	0,78	0,07	0,38	0,056	0,20	0,11	0,713	0,784	-0,155
Compétences du design thinking	0,028	0,49	0,02	0,52	0,031	0,14	0,01	0,383	0,857	-0,033

Source : données relevées du logiciel SPSS (version 23.00)

Les résultats du t-test et du test de différence de moyennes montrent qu'il n'y a aucune différence significative liée à la catégorie des répondants sur leur évaluation des compétences de leur chef.

4.3 Vérification de l'hypothèse 1

Les résultats de notre analyse statistique ne permettent pas de constater que les compétences interculturelles du manager, sujet d'enquête, se définissent par les items retenus, à savoir : l'ouverture d'esprit, le sens de dialogue, la capacité de communication et la capacité d'adaptation.

Tableau N°8 : Matrice de corrélation compétences interculturelles – Ouverture d'esprit – dialogue-communication – adaptation du manager sujet d'enquête

Variables	M	Ecart type	1	2	3	4	5
1. Compétences interculturelles	-						
2. Ouverture d'esprit	2,10	0,91	,38				
3. Sens de dialogue	2,01	0,19	,12	,19			
4. Communication	2,35	0,35	,44	,31	,45		
5. Adaptation	2,12	0,28	0,21	,28	,17	,29	

Source : données relevées du logiciel SPSS

Les résultats de la matrice de corrélation entre les variables indiquent les résultats suivants :

- Une corrélation positive mais non statistiquement significative entre l'ouverture d'esprit du manager et la reconnaissance de ses compétences interculturelles ($r = 0,38$; $p < .05$).
- Une corrélation positive mais non statistiquement significative entre le sens du dialogue du manager et la reconnaissance de ses compétences interculturelles ($r = 0,12$; $p < .05$).
- Une corrélation positive mais non statistiquement significative entre la capacité de communication du manager et la reconnaissance de ses compétences interculturelles ($r = 0,44$; $p < .05$).
- Une corrélation positive mais non statistiquement significative entre la capacité d'adaptation du manager et la reconnaissance de ses compétences interculturelles ($r = 0,21$; $p < .05$).

Par conséquent, on peut rejeter l'hypothèse 1 selon laquelle le manager de l'entreprise marocaine, opérant dans le secteur des services aux entreprises, possède des compétences interculturelles ainsi que ses sous-hypothèses (H1.a, H1.b, H1.c, H1.d) pour les raisons suivantes :

- 5% des répondants seulement ont indiqué que leurs supérieurs possède des compétences interculturelles ;
- La plupart des corrélations entre les variables ne sont pas statistiquement significatives.

Ce résultat peut être expliqué par le fait que les collaborateurs n'ont pas encore rencontré des situations de management complexes (avec des intervenants étrangers) où leur manager doit déployer ses compétences interculturelles afin de faire face à ces situations. Il peut être aussi expliqué par le fait que leur entreprise n'a pas encore traité avec des clients, fournisseurs ou encore collaborateurs étrangers afin que ces derniers (les collaborateurs) puissent juger sur les compétences interculturelles de leur chef.

4.4 Vérification de l'hypothèse 2

Les résultats de notre analyse statistique nous permettent ensuite de constater que les compétences numériques ou digitales du manager, sujet d'enquête, se définissent par les items retenus, à savoir : La capacité de recherche d'information, la capacité de stock de l'information, la capacité de valoriser l'information et la capacité de partage de l'information.

Tableau N° 9 : Matrice de corrélation compétences digitales – Recherche de l'information – Stock de l'information-Valorisation de l'information – Partage de l'information

Variables	M	Ecart type	1	2	3	4	5
1. Compétences digitales	-						
2. Recherche de l'information	2,36	0,26	,97**				
3. Stock de l'information	3,01	0,31	1,01***	,58*			
4. Valorisation de l'information	2,79	0,15	,84**	,81**	,77**		
5. Partage de l'information	2,35	0,85	0,76**	,61**	,51	,48	

Source : données relevées du logiciel SPSS

Les résultats de la matrice de corrélation entre les variables indiquent les résultats suivants :

- Une corrélation positive statistiquement significative entre la capacité de recherche de l'information du manager et la reconnaissance de ses compétences digitales (**$r = 0,97$; $p < .05$**) ;
- Une corrélation positive statistiquement significative et importante entre la capacité de stocker l'information du manager et la reconnaissance de ses compétences digitales (**$r = 1,01$; $p < .05$**) ;
- Une corrélation positive statistiquement significative entre la capacité de valorisation de l'information du manager et l'identification de ses compétences digitales (**$r = 0,84$; $p < .05$**) ;
- Une corrélation positive et plus ou moins significative entre la capacité du partage de l'information du manager, sujet d'enquête, et l'identification de ses compétences digitales (**$r = 0,76$; $p < .05$**).

Par conséquent, on peut valider l'hypothèse 2 selon laquelle le manager de l'entreprise marocaine, opérant dans le secteur des services aux entreprises, possède des compétences digitales ou numériques ainsi que ses sous-hypothèses (H2.a, H2.b, H2.c, H2.d) pour les raisons suivantes :

- 51% des répondants ont indiqué que leurs supérieurs possède des compétences numériques ;
- La plupart des corrélations entre les variables sont positives et statistiquement significatives.

On peut expliquer ce résultat par la forte utilisation des technologies d'information et de communication par les entreprises, au niveau national et mondial, afin de s'adapter à cette crise sanitaire qui a obligé les managers à déployer leurs compétences numériques en la matière.

4.5 Vérification de l'hypothèse 3

Les résultats de notre analyse statistique nous permettent ensuite de constater que les compétences d'agilité du manager, sujet d'enquête, peuvent être définies par les items retenus au départ, à savoir : La vélocité du manager, le leadership collaboratif, la capacité de repérer les communautés à forte valeur ajoutée, l'esprit entrepreneurial du manager.

Tableau N° 10 : Matrice de corrélation compétences d'agilité – vélocité du manager – leadership collaboratif - capacité de repérer les communautés à forte valeur ajoutée - esprit entrepreneurial du manager

Variables	M	Ecart type	1	2	3	4	5
1. Compétences d'agilité	-						
2. Vélocité du manager	2,14	0,54	,75**				
3. Leadership collaboratif	3,25	0,39	,84**	,51*			
4. Communauté	3,22	0,29	,69**	,59*	,55*		
5. Esprit entrepreneurial	2,39	0,81	,78**	,62**	,50*	,61*	

Source : données extraites du logiciel SPSS

Les résultats de la matrice de corrélation entre les variables indiquent les résultats suivants :

- Une corrélation positive et plus ou moins significative entre la vélocité du manager et la reconnaissance de ses compétences d'agilité (**$r = 0,75$; $p < .05$**) ;
- Une corrélation positive et statistiquement significative entre la qualité du leadership collaboratif du manager et la reconnaissance de ses compétences d'agilité (**$r = 0,84$; $p < .05$**) ;
- Une corrélation positive et plus ou moins significative entre la capacité du manager de repérer les communautés à forte valeur ajoutée et l'identification de ses compétences d'agilité (**$r = 0,69$; $p < .05$**) ;
- Une corrélation positive et plus ou moins significative entre l'esprit entrepreneurial du manager, sujet d'enquête, et l'identification de ses compétences d'agilité (**$r = 0,78$; $p < .05$**).

Par conséquent, on peut valider l'hypothèse 3 selon laquelle le manager de l'entreprise marocaine, opérant dans le secteur des services aux entreprises, possède des compétences d'agilité ainsi que ses sous-hypothèses (H3.a, H3.b, H3.c, H3.d) pour les raisons suivantes :

- 32,5% des répondants ont indiqué que leurs supérieurs possède des compétences d'agilité ;

- La plupart des corrélations entre les variables sont positives et plus ou moins significatives.

Ce résultat peut être expliqué par la tendance des entreprises marocaines, y inclut celles opérant dans le secteur des services aux entreprises, à s'adapter et changer de comportements stratégiques afin de faire face à cette crise sanitaire.

4.6 Vérification de l'hypothèse 4

Les résultats de notre analyse statistique ne permettent pas de constater que les compétences du design thinking du manager, sujet d'enquête, peuvent être définies par les items retenus au départ, à savoir : L'empathie, l'expérimentation, l'innovation, le prototypage.

Tableau N° 11 : Matrice de corrélation compétences du design thinking – empathie – expérimentation – innovation - prototypage

Variables	M	Ecart type	1	2	3	4	5
1. Compétences du design thinking	-						
2. Empathie	2,35	0,19	,31				
3. Expérimentation	3,10	0,21	,16	,10			
4. Innovation	3,01	0,39	,23	,29	,41		
5. Prototypage	2,18	0,52	0,32	,14	,19	,33	

Source : données relevées du logiciel SPSS

Les résultats de la matrice de corrélation entre les variables indiquent les résultats suivants :

- Une corrélation positive mais non statistiquement significative entre l'empathie du manager et la reconnaissance de ses compétences du design thinking ($r = 0,31$; $p < .05$).
- Une corrélation positive mais non statistiquement significative entre le sens d'expérimentation du manager et la reconnaissance de ses compétences du design thinking ($r = 0,16$; $p < .05$).
- Une corrélation positive mais non statistiquement significative entre la capacité d'innovation du manager et la reconnaissance de ses compétences du design thinking ($r = 0,23$; $p < .05$).

- Une corrélation positive mais non statistiquement significative entre la capacité de prototypage du manager et la reconnaissance de ses compétences du design thinking ($r = 0,32$; $p < .05$).

Par conséquent, on peut rejeter l'hypothèse 4 selon laquelle le manager de l'entreprise marocaine, opérant dans le secteur des services aux entreprises, possède des compétences du design thinking, dans ce contexte de crise, ainsi que ses sous-hypothèses (H4.a, H4.b, H4.c, H4.d) pour les raisons suivantes :

- 11,5% des répondants seulement ont indiqué que leurs supérieurs possède des compétences du design thinking ;
- La plupart des corrélations entre les variables ne sont pas statistiquement significatives.

On peut expliquer ce résultat par le fait que les collaborateurs n'ont pas encore touché ce nouvel aspect du design thinking auprès de leurs supérieurs. Il peut être aussi expliqué par le manque de formation au profit des managers ainsi que les collaborateurs dans le design thinking.

5. Discussion des résultats

Les résultats indiquent que le manager de l'entreprise marocaine, opérant dans le secteur des services aux entreprises, dispose de deux grandes catégories de compétences dans ce contexte de civilisation numérique et de crise sanitaire, à savoir :

- **Les compétences numériques ou digitales** (51% des réponses obtenues) qui sont corrélées positivement et de manière significative aux items retenus au départ pour les mesurer, à savoir : la capacité de recherche d'information ($r = 0,97$; $p < .05$), la capacité de stocker l'information ($r = 1,01$; $p < .05$), la capacité de valorisation de l'information ($r = 0,84$; $p < .05$) et la capacité de partage de l'information ($r = 0,76$; $p < .05$) ;
- **Les compétences d'agilité** (32,5% des réponses obtenues) qui sont corrélées positivement et de manière significative aux items retenus au départ pour les mesurer, à savoir : la vélocité du manager ($r = 0,75$; $p < .05$), le leadership collaboratif du manager ($r = 0,84$; $p < .05$), sa capacité à repérer les communautés à forte valeur ajoutée ($r = 0,69$; $p < .05$), son esprit entrepreneurial ($r = 0,78$; $p < .05$).

On peut conclure par ces résultats que le manager de l'entreprise marocaine, spécialisée dans la fourniture des services aux entreprises, a développé un certain niveau de compétences stratégiques nécessaires pour la survie de son entreprise dans ce contexte managérial en perpétuel changement. Cela l'aidera sûrement dans ses manières de décider et de conduite d'équipe : les compétences numériques vont lui permettre d'utiliser de plus en plus les technologies d'information et de communication afin de chercher l'information stratégique et utile et donner à son travail une dimension digitale. Tandis que les compétences d'agilité vont lui permettre d'apprendre à penser différemment et proposer des solutions étayées face aux problèmes de gestion que rencontre son entreprise et ce, avec toute la rapidité possible. Il saura donc s'adapter aux différents contextes, même celui de cette crise sanitaire.

D'autre part, les items qu'on a retenu pour mesurer ces deux types de compétences (numériques et d'agilité) s'alignent avec ce qu'on a trouvé dans la littérature. Ceci ne pourra que souligner la pertinence de notre travail.

Cependant, le manque de compétences interculturelles pour ce dernier, ne peut que ralentir les opportunités de gain de son entreprise à l'étranger. Il est à noter que ce manque de ce type de compétences n'est jugé que par les collaborateurs interviewés. Il est donc possible que la perception de ces derniers revient au fait qu'ils ont eux-mêmes des cultures différentes ou n'arrivent pas à mieux assimiler ce type de compétences.

De plus, nos résultats indiquent que le manager, sujet d'enquête, ne disposent pas encore des compétences du design thinking. Cela peut être expliqué par le fait que le manager marocain, en général, n'a pas encore arrivé au stade d'intégrer cette pensée qui est encore nouvelle dans le marché de travail marocain.

D'autre part, nos résultats n'ont relevé aucune influence liée à quelques variables culturelles, propres aux collaborateurs interviewés (genre, catégorie), sur leur perception des compétences dont jouit leur supérieur. Ce résultat peut répondre à d'autres questions de recherche qui s'inscrivent dans le cadre du management interculturel.

Conclusion

Cette recherche a révélé l'existence de certaines compétences stratégiques chez le manager de l'entreprise marocaine, spécialisée dans la fourniture des services aux entreprises. Ces compétences sont indispensables aux managers à l'ère du numérique et de la crise sanitaire

qui a touché le monde entier. Dans l'ensemble, cette recherche nous a permis de relever les grands points suivants :

- Le manager, sujet d'enquête, ne dispose pas de compétences interculturelles qui lui permettent d'interagir avec des clients ou fournisseurs étrangers ;
- Le manager, sujet d'enquête, dispose des compétences numériques et digitales qui lui permettent de s'adapter à la civilisation numérique et à la crise sanitaire. Ces, s'identifient par les critères suivants : la capacité de rechercher de l'information, la capacité de stocker de l'information, la capacité de valorisation de l'information et la capacité de partage de l'information;
- Le manager, sujet d'enquête, a fait preuve d'agilité lui permettant de bien gérer les conséquences néfastes de cette crise sur son entreprise. Ces compétences s'identifient par les critères suivants : la vitesse, le leadership collaboratif adopté, la capacité à repérer les communautés à forte valeur ajoutée et l'esprit entrepreneurial du manager ;
- Le manager, sujet d'enquête, ne dispose pas encore des compétences du design thinking, selon les réponses de ses collaborateurs.

Dans l'ensemble, le principal enseignement de cette recherche est que le manager de l'entreprise marocaine, sujet d'enquête, fait preuve d'agilité et de compétences digitales. Ces compétences sont incontournables afin d'avoir les bons comportements et les bonnes règles de travail face à la montée en puissance des outils numériques et la propagation des effets néfastes de cette crise sanitaire sur toute l'économie. Cependant, elles sont toujours insuffisantes face au développement de nouvelles méthodologies de résolution de problèmes en management (le design thinking), qui apprennent les managers à penser différemment et développent chez eux le sens d'innovation et l'esprit entrepreneurial. D'autre part, cette recherche permettra aux directeurs des ressources humaines, notamment des grandes entreprises, d'actualiser leurs critères de choix des bonnes compétences dans le marché de travail. Elle permettra aussi à chaque manager de faire un bilan de ses compétences stratégiques, afin de pouvoir instaurer sa légitimité aux yeux d'abord de ses collaborateurs et des parties prenantes de l'entreprise (Benabdlhadi A. & El kaout H., 2020).

Au final, les résultats de notre étude comportent deux principales limites. D'une part, la taille réduite de l'échantillon (N =96) ne permet pas d'atteindre la représentativité requise. D'autre

part, celui-ci doit être davantage diversifié en termes de lieu géographique afin d'avoir une vue d'ensemble sur les compétences stratégiques du manager de l'entreprise choisie. En outre, il serait intéressant de mesurer les compétences stratégiques d'un groupe de managers dans une étude longitudinale. Car mesurer les compétences stratégiques d'un manager à un moment t , puis répliquer la même mesure à un instant $t+1$, devrait apporter des enseignements intéressants.

BIBLIOGRAPHIE

- Bartel-Radic.A. (2009) « La compétence interculturelle : état de l'art et perspectives », Management International, 13 :4, pp : 11-26 ;
- Benabdlhadi A., El Kaout H. (2020). La légitimité du manager dans l'administration publique au Maroc, Revue Internationale des Sciences de Gestion, Volume 3, Numéro 3 du juillet 2020 ;
- Bisio. S. Le Naour.M. (2017) «Design thinkin, Accélérez vos projets par l'innovation collaborative». Dunod pp : 14 ;
- Cerdin. J-L. Dubouloy. M. (2004) « Expatriation as a maturation opportunity: A psychoanalytical approach based on 'copy and paste ». Human Relations 57: 8, pp : 95 ;
- Dejoux. C. (2017) « Du manager agile au leader designer», 3ème édition Dunod ;
- Dejoux. C. Noguera . F. & Plane. JM. (coord) (2017) «Du manager au leader startuper ou l'art d'être agile dans une grande entreprise qui se transforme, à l'ère numérique ». Le Leadership : Recherches et pratiques. Vuibert, coll. AGRH, pp :113-120 ;
- Hajro. A. Pudelko. M. (2010) « An analysis of core-competences of successful multinational team leaders», International Journal of Cross-Cultural Management;
- Le rapport annuel de Bank Al-Maghrib 2019 ;
- Meier. M. (2004) «Management interculturel». Dunod, pp: 186
- OCDE (2013) «Perspectives de l'OCDE sur les compétences», pp :63
- Rapport du Haut-Commissariat au Plan (HCP) d'avril 2020 évaluant l'impact de la crise de covid-19 sur la situation des entreprises au Maroc ;
- Vendramin. P. Valenduc. G. (2003) « Internet et inégalités – une radiographie de la fracture numérique», Labor, Collection Quartier Libre, Bruxelles. pp : 123.

ANNEXE 1. QUESTIONNAIRE

Merci de cocher la case ou les cases correspondantes à votre appréciation

1. **Sexe :** ☐ Homme ☐ Femme
2. **Fonction :** ☐ Technicien ☐ Technicien spécialisé ☐ Cadre (bac+5) ☐ Autre
3. **Ancienneté :** ☐ Inférieur à 2 ans ☐ Entre 2 ans et 3 ans ☐ Plus de 3 ans
4. **A vos yeux, votre supérieur possède des :**
 - ☐ Compétences interculturelles qui lui permettra d'interagir avec des fournisseurs et clients étrangers.
 - ☐ Compétences numériques qui lui permettra de s'adapter à l'ère du numérique.
 - ☐ Compétences d'agilité qui lui permettra de régler quotidiennement les problèmes de gestion.
 - ☐ Compétences du design thinking afin de permettre à son entreprise d'innover en continu.

Compétences interculturelles

5. L'ouverture d'esprit de votre supérieur permet de dire qu'il a des compétences interculturelles : **Pas du tout d'accord, Pas d'accord, D'accord, Tout à fait d'accord.**
6. Le sens de dialogue de votre supérieur permet de dire qu'il a des compétences interculturelles : **Pas du tout d'accord, Pas d'accord, D'accord, Tout à fait d'accord.**
7. La capacité de communication de votre supérieur permet de dire qu'il a des compétences interculturelles : **Pas du tout d'accord, Pas d'accord, D'accord, Tout à fait d'accord.**
8. La capacité d'adaptation de votre supérieur permet de dire qu'il a des compétences interculturelles : **Pas du tout d'accord, Pas d'accord, D'accord, Tout à fait d'accord.**

Compétences digitales ou numériques

9. La capacité de recherche d'information de votre supérieur permet de dire qu'il a des compétences numériques : **Pas du tout d'accord, Pas d'accord, D'accord, Tout à fait d'accord.**
10. La capacité de stock d'information de votre supérieur permet de dire qu'il a des compétences numériques : **Pas du tout d'accord, Pas d'accord, D'accord, Tout à fait d'accord.**
11. La capacité de valorisation de l'information de votre supérieur permet de dire qu'il a des compétences numériques : **Pas du tout d'accord, Pas d'accord, D'accord, Tout à fait d'accord.**
12. La capacité de partage de l'information de votre supérieur permet de dire qu'il a des compétences numériques : **Pas du tout d'accord, Pas d'accord, D'accord, Tout à fait d'accord.**

Compétences d'agilité

13. La vitesse (rapidité de réaction) de votre supérieur permet de dire qu'il a des compétences d'agilité : **Pas du tout d'accord, Pas d'accord, D'accord, Tout à fait d'accord.**
14. Le leadership collaboratif de votre supérieur permet de dire qu'il a des compétences d'agilité : **Pas du tout d'accord, Pas d'accord, D'accord, Tout à fait d'accord.**
15. La capacité de repérer le territoire d'action de votre supérieur permet de dire qu'il a des compétences d'agilité : **Pas du tout d'accord, Pas d'accord, D'accord, Tout à fait d'accord.**
16. L'esprit entrepreneurial de votre supérieur permet de dire qu'il a des compétences d'agilité : **Pas du tout d'accord, Pas d'accord, D'accord, Tout à fait d'accord.**

Compétences du design thinking

17. L'empathie de votre supérieur permet de dire qu'il a des compétences du design thinking : **Pas du tout d'accord, Pas d'accord, D'accord, Tout à fait d'accord.**
18. Le sens d'expérimentation de votre supérieur permet de dire qu'il a des compétences du design thinking : **Pas du tout d'accord, Pas d'accord, D'accord, Tout à fait d'accord.**
19. La capacité d'innovation de votre supérieur permet de dire qu'il a des compétences du design thinking : **Pas du tout d'accord, Pas d'accord, D'accord, Tout à fait d'accord.**
20. La technique de prototypage de votre supérieur permet de dire qu'il a des compétences du design thinking : **Pas du tout d'accord, Pas d'accord, D'accord, Tout à fait d'accord.**

Nous vous remercions pour votre participation.