

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle Universitaire de Koléa (Tipaza)



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master académique en Management des Organisations

**TRANSEFERT DES COMPETENCES ENTRE L'ANCIENNE
GENERATION ET LA NOUVELLE GENERATION DANS
L'ENTREPRISE PUBLIQUE SAA**

Elaboré par : Lourabi Narimane

Encadré par : Dr Mezhouda Abdelmalik
Co-encadreur : Mr Mehddeb Nabil

Année 2017/2018

RESUME

L'objectif principal de cette étude est de décrypter les enjeux de transfert de compétences et les facteurs qui l'encouragent, ou qui le freinent. Notre recherche s'appuie sur la notion de la compétence, la gestion de compétences, et les facteurs qui font développer ou non les compétences et le transfert de compétences , un cas pratique a été retenu au sein de l'entreprise publique d'assurance SAA ; Notre enquête s'est effectuée auprès de la direction des ressources humaines.

Après analyse des résultats obtenus, nous avons proposé des recommandations essentielles telles que : réunir les conditions de réussite du transfert de compétences, développer les facteurs qui favorisent le transfert de compétences et le partage intellectuel dans l'entreprise SAA.

Mots clés : Compétence, gestion des Compétences, développement de compétences, transfert des compétences, apprentissage continue, coaching professionnel, formation.

ABSTARCT

The main objective of this study is to figure out the transfer issue of skills, and the factors that encourage it. The research focuses on axes, which are competence, competence management, and the factors that makes skills develop or not. A case study was selected in a public insurance company about the skills transfer; Our survey was conducted in human resources department

After analyzing the results abstained we proposed some essential recommendation such as: create conditions for successful transfer skills; Develop the factors that promote the transfer of skills and intellectual sharing.

Key words: Competence, skills management, skills development skills transfer, continuous learning, professional coaching, training.

الملخص

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة أساليب نقل المهارات والعوامل التي تشجعها يركز البحث على المحاور الثلاثة ، وهي الكفاءة وإدارة الكافات والعوامل التي تجعل الكفاءة تتطور أو لا. كخلاصة ، تم اختيار دراسة حالة في شركة التأمين العام حول نقل المهارات وقد أجرينا التربص على مستوى مديرية الموارد البشرية و بعد تحليل النتائج ، اقترحنا بعض التوصيات الأساسية مثل: خلق الظروف التي تساعد على نقل المهارات و تطور ها و أيضا العوامل التي تعزز المشاركة الفكرية في المؤسسة

الكلمات المفتاحية: الكفاءة، إدارة المهارات، نقل مهارات تنمية المهارات، التعلم المستمر، التدريب المهني، التدريب

REMERCIEMENTS

Je remercie avec gratitude mon encadreur ; Monsieur Abdelmalik Mezhouda, pour ses orientations, ses encouragements et sa patience.

Je remercie mon co-encadreur; Monsieur Mhadeb Nabil, pour ses conseils et son encadrement.

Je tiens à adresser mes remerciements chaleureux à ma promotrice; Madame Boumardassi Houria, pour sa confiance et sa collaboration

Egalement, tous les participants à ma recherche scientifique et académique.

Table des matières

REMERCIEMENTS

RESUME	i
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES FIGURES	vi
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE	3
1.1 Contexte et objectifs de la recherche.....	3
1.2. Objectifs de la recherche	4
1.3. Pertinence de la recherche	4
1.4. Questions de recherche.....	5
1.5. Hypothèses de recherche	5
1.6 Le terrain de l'étude.....	6
CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....	7
Section 01 : Revue de littérature	7
1.1 Facteurs qui encouragent le transfert de compétences	12
1.2 Facteurs qui freinent le transfert de compétences	13
Section 2 : Cadre conceptuel	14
2.1. Définition du concept de compétence	14
2.2 Définition de la gestion de compétences	16
2.3 Le développement des compétences.....	17
2.4 Les clés de développement de compétences.....	18
2.5 La mise en œuvre d'un plan de compétences	19
2.6 Transfert de Compétences	19
CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE	24
3.1 Choix méthodologique du positivisme	24
3.2 Recueil de données	24
3.3 Outils de collecte de données	25
3.3 Les entretiens	25
3.5 L'observation.....	26
3.6 Le questionnaire	26
3.7 Analyse de données	27

CHAPITRE IV : DISCUSSION DES RESULTATS	28
Section 1 : Traitement des données et discussion des résultats.....	28
1.1 Contexte de l'étude.....	28
1.1.1 Activités et organisation de la SAA	28
1.1.2 Organisation de la SAA.....	30
1.1.3 Analyse stratégique de l'entreprise SAA (Analyse SWOT)	31
1.2 Caractéristiques des de l'échantillon	33
1.3 Analyse relative à l'échantillon	33
1.4 La distribution de l'échantillon	34
1.5 Le test d'ALPHA CRONBACH.....	36
Section 02 : Discussion des résultats et validation des résultats	53
2.1 Les facteurs qui impactent le transfert de compétences	54
2.2 Analyse relative à l'enquête menée et ses résultats	60
2.3 Proposition.....	62
CONCLUSION	62
BIBLIOGRAPHIE	64
ANNEXES	65

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°01 : Représentation des résultats du cadre conceptuel et la revue de littérature.....	23
Tableau n° 02 : Fiche signalétique de la SAA	29
Tableau n°03 : caractéristique de l'échantillon, calcul de Moyenne et Écart type	33
Tableau n° 04 : Les facteurs qui impactent le transfert de compétences	37
Tableau n° 05 : Réponses sur la Formation	39
Tableau n°06 : Réponses sur l'esprit de volontariat	40
Tableau n° 07 : Réponses sur la communication.....	41
Tableau n° 08 : Réponses sur l'intégration de culture de partage intellectuel...	43
Tableau n°09 : Réponses sur la valorisation et la récompense	45
Tableau n° 10 : Réponses sur la planification.....	46
Tableau n° 11 : Réponses sur le coaching professionnel.....	47
Tableau n° 12 : Réponses sur l'apprentissage continu.....	49
Tableau n° 13 : Réponses sur la l'égalité entre les collaborateurs.....	50
Tableau n° 14 : Facteurs qui Encouragent le transfert de Compétences.....	52

LISTE DES FIGURES

Figure n°01: Positionnement de la SAA par rapport à la concurrence	33
Figure n°02 : Distribution de l'échantillon selon le sexe	34
Figure n°03 : Distribution de l'échantillon selon l'âge	34
Figure n°04: Distribution de l'échantillon selon le niveau de formation	35
Figure n°05 Distribution de l'échantillon selon la Hiérarchie	35
Figure n°06 : Distribution de l'échantillon selon l'ancienneté	36
Figure n°07 : Réponses de la question n°01 du questionnaire	38
Figure n°08 : Réponses de la question n°02 du questionnaire	38
Figure n°09 : Réponses de la question n°03 du questionnaire	38
Figure n°10 : Réponses de la question n°01 du questionnaire	39
Figure n°11 : Réponses de la question n°02 du questionnaire	39
Figure n°12 : Réponses de la question n°03 du questionnaire	40
Figure n°13 : Réponses de la question n°01 du questionnaire	40
Figure n°14 : Réponses de la question n°02 du questionnaire	41
Figure n°15 : Réponses de la question n°01 du questionnaire	42
Figure n°16 : Réponses de la question n°02 du questionnaire	42
Figure n°17 : Réponses de la question n°03 du questionnaire	42
Figure n°18 : Réponses de la question n°01 du questionnaire	43
Figure n°19 : Réponses de la question n°02 du questionnaire	43
Figure n°20 : Réponses de la question n°02 du questionnaire	44
Figure n°21 : Réponses de la question n°01 du questionnaire	45
Figure n°22 : Réponses de la question n°02 du questionnaire	45
Figure n°23 : Réponses de la question n°03 du questionnaire	46
Figure n°24 : Réponses de la question n°01 du questionnaire	47
Figure n°25 : Réponses de la question n°02 du questionnaire	47
Figure n°26 : Réponses de la question n°03 du questionnaire	47
Figure n°27 : Réponses de la question n°01 du questionnaire	48
Figure n°28 : Réponses de la question n°02 du questionnaire	48
Figure n°29 : Réponses de la question n°03 du questionnaire	49

Figure n°31 : Réponses de la question n°02 du questionnaire	50
Figure n° 32 : Réponses de la question n°03 du questionnaire	50
Figure n°33 : Réponses de la question n°01 du questionnaire	51
Figure n°34 : Réponses de la question n°02 du questionnaire	51
Figure n°35 : Réponses de la question n°03 du questionnaire	51
Figure n°36 : Réponses de la question n°01 du questionnaire	53

INTRODUCTION

INTRODUCTION

L'accélération des changements de l'environnement lié au nouveau monde des organisations et le phénomène de la concurrence, obligent toutes les Entreprises à la recherche de la performance. Les Entreprises modernes ont compris que leur réussite est conditionnée par le capital humain, ce dernier qui est créateur de valeurs et aussi l'avantage compétitif qui contribue au développement stratégique de l'Entreprise.

Face aux nouvelles exigences liées à la demande d'adaptation, flexibilité, transversalité, les Entreprises doivent mettre une nouvelle organisation orientée vers la logique compétence.

De ce fait, la conservation et le développement des compétences de l'Entreprise sont nécessaires pour sa pérennité.

Pour cela, le management de transfert de compétences intergénérationnel est une pratique essentielle pour l'entretien et la mise à jour des compétences.

Le transfert de compétences entre la nouvelle et l'ancienne génération est une thématique qui représente une préoccupation majeure pour le top management, d'où la nécessité d'un bon pilotage de transfert de compétences s'impose, c'est dans cette perspective que s'inscrit notre recherche qui est d'actualité scientifique et académique, elle porte un intérêt capital pour l'Entreprise publique algérienne.

Notre choix de l'entreprise SAA est motivé par plusieurs raisons ; commençons par son atout concurrentiel, sa position leader dans le marché, son effectif jeune, et le départ massif de ses anciens cadres supérieurs à la retraite.

De ce fait, l'Entreprise doit faciliter la pratique de transfert de compétences en mobilisant tous les moyens matériels et humains.

Dans le cadre de notre stage pratique, nous avons effectué une enquête au niveau de la DRH afin d'analyser et cerner les facteurs qui encouragent le transfert de compétences et les facteurs qui le freinent.

Afin de réaliser nos travaux de recherches, nous allons faire appel à une méthode quantitative cette méthode va nous permettre de cerner les facteurs dominants de transfert de compétences.

Dans cette vision, nous avons jugé nécessaire de structurer notre travail de recherche en quatre chapitres :

- Le premier chapitre est consacré à la problématique ;
- Le deuxième chapitre est consacré à la revue de littérature et le cadre conceptuel ;
- Le troisième chapitre est consacré à la méthodologie ;
- Et enfin le quatrième et dernier chapitre sera consacré à la présentation de l'Entreprise, l'interprétation et la discussion des résultats.

CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE

CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE

Le but de ce premier chapitre est de définir le contexte et les objectifs de notre recherche et de justifier sa pertinence, nous entamerons ainsi nos questionnements de recherche et les hypothèses. Nous aborderons le contexte organisationnel en présentant l'entreprise SAA d'une manière générale, après nous détaillerons au niveau de direction des ressources humaines. Notre démarche vise à comprendre et à définir un phénomène. Il s'agit d'étudier et analyser la politique de transfert de compétences entre la nouvelle et l'ancienne génération,. Notre plan de recherche s'est construit au fur et à mesure de notre interaction sur le terrain.

1.1 Contexte et objectifs de la recherche

L'objet de notre recherche qui est le transfert de compétences entre la nouvelle et l'ancienne génération, cette thématique est une préoccupation de toute entreprise, elle a fait l'objet de plusieurs débats théoriques, dans le but d'analyser au mieux cette problématique qui est très vaste et profonde.

Dans le cadre de notre recherche théorique, nous avons essayé d'analyser les débats théoriques menés sur le transfert de compétences pour avoir une idée générale sur le sujet notamment les publications suivantes :

- (Maene, 2011) Le transfert de compétences et le partage de savoir : C'est une recherche menée par d'où elle met l'accent sur les facteurs qui favorisent le transfert de compétences.
- (Sakura, 2011) La transmission intergénérationnelle : Elle s'appuie sur l'importance de l'entretien des compétences et l'échange constructive entre générations.
- (Cidère, 2017); Les clés de transfert de compétences (facteurs qui encouragent le transfert de compétences).
- (Paraponaris, 2016); les facteurs qui freinent le transfert de compétences.
- (Roshal, 1998); il s'appuie sur les moyens qui facilitent le transfert de compétences.

Après avoir synthétisé la revue de littérature, nous avons constaté que l'analyse de la thématique de transfert de compétences intergénérationnel reste insuffisante, ce qui nous

a motivé à approfondir l'analyse pour détecter d'autres aspects qui contribuent dans le processus de transfert de compétences intergénérationnel, tels que :

- ✓ l'environnement interne de l'entreprise et le mauvais climat social.
- ✓ L'aspect socioculturel (la culture de l'entreprise, les valeurs, la conscience professionnelle ...).
- ✓ L'aspect psychologique (le sentiment de la jalousie, l'égoïsme, le désir du pouvoir, l'hypocrisie professionnelle, le manque de confiance ...).

1.2. Objectifs de la recherche

L'objectif de ce travail de recherche était d'étudier comment s'effectue le transfert de compétences au sein de la SAA. Notre choix s'est arrêté sur la DRH par singularité d'une part, il y a différents projets dans lesquels la direction participe activement et d'autre part les projets qu'elle dirige ainsi que l'attention particulière accordée par le staff dirigeant à cette même direction.

Cette recherche a également pour objectif de :

- ✓ Acquérir des nouvelles connaissances liées aux modes de transfert des compétences ;
- ✓ Analyser et comprendre la réalité de transfert de compétences à la SAA, et cerner les efforts fournis dans le domaine de l'acquisition et le développement des compétences ;
- ✓ Repérer les voies de transfert des compétences mise en œuvre à la SAA
- ✓ Analyser le comportement des collaborateurs ; (enseignants / apprenants) quant à la pratique du transfert et l'apprentissage ;
- ✓ Sensibiliser la DRH à l'importance et à la contribution du transfert de compétences au développement stratégique de l'entreprise et la préparation de la relève ;
- ✓ Expliquer les causalités (facteurs qui encouragent le transfert de compétences ou facteurs qui freinent le transfert de compétences ;
- ✓ Changer la réalité et faire évoluer des pratiques de transfert de compétences.

1.3. Pertinence de la recherche

Cette étude nous permettrait d'une part sur le plan scientifique, de mettre en œuvre nos connaissances acquises durant notre formation et d'approfondir nos connaissances en particulier dans le management des ressources humaines.

L'intérêt majeur de notre travail porte principalement sur l'analyse des facteurs qui encouragent le transfert de compétences où qui le freinent.

Dans le cadre du présent travail, il sera question de chercher des pistes d'amélioration à travers les pratiques RH (management de transfert de compétences) et d'analyser des pratiques qui peuvent contribuer à améliorer la pratique de transfert de compétences.

Les résultats de ce travail vont permettre de proposer des propositions d'amélioration de processus de transfert de compétences.

1.4. Questions de recherche

Notre recherche contient une question principale et des questions secondaires, considérant la problématique que nous avons abordée dans le cadre de notre travail de recherche qui est :

Comment se fait le transfert des compétences entre la nouvelle et l'ancienne génération dans l'entreprise publique SAA ?

Pour répondre à cette question principale de recherche, nous allons examiner des questions secondaires :

- ✓ Quels sont les facteurs qui encouragent le transfert de compétences ?
- ✓ Quels sont les facteurs qui freinent le transfert de compétences ?
- ✓ Quelle est la politique de transfert de compétences de la SAA ?
- ✓ Quelle est la voie de transfert de compétences la plus efficace à la SAA ?

1.5. Hypothèses de recherche

L'hypothèse est souvent considérée comme la réponse supposée ou anticipée à la question de recherche. C'est aussi « la réponse présumée à la question de recherche dont on ne sait pas encore si elle est fondée ou contestable, mais au sujet de laquelle on croit que les faits pourront établir soit la vraisemblance, soit l'incertitude » (Vallée, 1991) .

Dans le cadre de cette recherche, les hypothèses ont été formulées grâce à la revue de la littérature, les hypothèses sur lesquelles ce travail se construit sont les suivantes :

- La valorisation est un facteur qui encourage le transfert de compétences intergénérationnel ;
- La jalousie est un facteur qui freine le transfert de compétences intergénérationnel.

Afin de réaliser nos travaux de recherche, nous allons faire appel à une méthode scientifique quantitative par une investigation empirique, c'est une étude descriptive expérimentale, cette démarche va éclaircir la politique de transfert de compétences et cerner les facteurs dominants de cette pratique.

1.6 Le terrain de l'étude

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi l'entreprise d'assurance SAA , plus précisément la direction générale des ressources humaines d'ou nous avons sélectionné notre échantillon (cadres supérieures) de la SAA.

CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Dans ce chapitre nous aborderons d'une part la revue de littérature de notre sujet, en mettant en avant le contexte du transfert de compétences et les débats théoriques de cette problématique, d'une autre part nous aborderons un cadre conceptuel rassemblant les concepts utilisés au cours de l'étude. La première partie de notre revue de littérature, sera consacrée à la littérature sur le transfert de compétences intergénérationnel, la deuxième partie est dédiée aux modèles théoriques du transfert de compétences.

Section 01 : Revue de littérature

Dans cette section, nous allons présenter l'ensemble des travaux qui ont été publiés sur le thème de transfert de compétence intergénérationnel, et faire le choix d'un modèle d'analyse (cadre théorique et concepts) et de le justifier par rapport à la thématique suivie.

Le thème de transfert de compétences a fait l'objet de plusieurs débats théoriques très riches, un grand nombre de publications scientifiques analysent cette problématique à travers plusieurs aspects tels que : le rôle de leadership dans la pratique de transfert de compétences, la politique de transfert de compétences dans l'entreprise, la communication, la motivation, la culture de l'entreprise, l'environnement interne de l'entreprise, l'importance des outils technologiques et l'importance du coaching dans le transfert de compétences.

Dans une recherche menée sur le transfert de compétences et le partage des savoirs en Entreprise par (Maene, 2001), il a été constaté que :

- Le transfert des compétences dans l'entreprise est rare et que le départ à la retraite est un important risque de perte de compétences stratégiques et de savoir-faire ;
- L'importance du transfert de compétences intergénérationnelles est primordiale pour la pérennité de l'Entreprise ;
- L'Entreprise doit mettre en place une politique qui favorise le partage de compétences d'une manière transverse ;
- L'Entreprise doit maîtriser la transmission des compétences entre les collaborateurs à travers l'identification des compétences pertinentes et les détenteurs de ces

compétences afin de bien sélectionner et prioriser celles qui feront l'objet du plan de transmission ;

- L'Entreprise doit choisir, outils, processus, méthodes et les mettre en place afin de favoriser le transfert de compétences.

Dans cette recherche, l'auteur a mis l'accent sur les clés de la bonne transmission de compétences telles que :

- L'esprit de volontariat des managers est une clé de transfert de savoirs et de compétences ;
- La motivation à apprendre ;
- La transmission dans les deux sens, les juniors qui ont des compétences technologiques à transmettre aux seniors qui ont des compétences de métier à transmettre aux jeunes collaborateurs ;
- La planification, l'encadrement et le suivi de la transmission de savoir qui nécessitent le temps et l'investissement des parties prenantes ;
- La mise en place d'une bonne pédagogie ;
- Et enfin la formation des managers pour mieux gérer le transfert.

Shimada Sakura (2011), de son côté, a abordé le sujet de la transmission intergénérationnelle d'où elle redéfinit les notions des savoirs et compétences comme étant un objet de la transmission, le concept de générations comme étant des acteurs de transmission, elle considère que la transmission intergénérationnelle est une pratique délaissée par les entreprises; alors qu'une réactualisation d'une partie de ces savoirs et compétences doit être assurée sans ignorer l'ancienne génération. Aussi l'intégration d'une vision générationnelle dans le but du développement et de l'évolution de l'entreprise est une démarche stratégique dynamique, elle met l'accent sur l'importance de l'entretien de ces savoirs et compétences pour assurer leur continuité et leur mise à jour.

Dans une autre recherche, Rossignol et Cidère (2017), ont posé la question :

Comment réussir le transfert de compétences en Entreprise ? Les auteurs ont mis l'accent sur les conditions nécessaires du transfert de compétences dans l'Entreprise qui consistent essentiellement en :

- Le transfert de compétences doit être savamment orchestré ;
- La formation des formateurs qui pratiquent la transmission est l'une des conditions d'une passation réussie ;
- Préparation des outils nécessaires adaptés à la transmission de compétences ;
- L'intégration de la culture et des valeurs de partage de compétences ;
- Renforcer la relation constructive entre seniors et juniors fondée sur l'échange intellectuel, l'andragogie (pédagogie de l'adulte) et le partage des valeurs ajoutées ;
- Création des conditions optimales d'apprentissages telles que l'accompagnement professionnel, l'évaluation et la valorisation des progressions accomplies.

Néanmoins le transfert est conditionné par : l'engagement des experts, la volonté et la motivation des deux parties concernées, l'incitation à l'envie de la transmission, la reconnaissance envers les managers qui pratiquent le transfert (donner des avantages), consacrer le temps nécessaire pour la pratique de transmission de compétences ainsi que la formation des seniors au tutorat afin de structurer d'une manière proactive le transfert de compétences.

Du point de vue de la relation entre la gestion des ressources humaines, le transfert des compétences et la performance (Macher, 2006) ont de leur côté indiqué que la réussite de transfert de compétences est conditionnée par :

- L'importance de l'intégration et l'accompagnement des jeunes recrues pour une bonne transmission des compétences ;
- L'esprit de volontariat ;
- L'importance de la matrice de compétence pour mieux gérer la transmission (identification des niveaux de compétences : très bon, bon, moyen, mauvais) d'où l'analyse de cette matrice en fonction de l'âge des salariés, fournit à l'Entreprise une photographie de l'intégration et la qualification des collaborateurs ;

- Un bon système d'évaluation des compétences pour réussir le transfert ;
- Valoriser les seniors à travers des primes, des augmentations de salaires, promotion et des formations.

Par contre (Paraponaris, 2016), dans sa recherche sur le même thème, s'est tourné vers les facteurs qui freinent le transfert de compétences, l'intérêt et les enjeux économiques du transfert de compétences. Concernant les freins de transfert de compétences il évoque :

- Le manque de motivation des collaborateurs et le manque de confiance entre les jeunes et les anciens salariés ;
- Une mauvaise prise en charge du destinataire ;
- Le manque de partage des expériences professionnelles (il est évident de bien définir les moyens de ce partage) ;
- Manque de gestion de conflits ;
- L'environnement instable ;
- Manque de communication ;
- Centralisation des décisions ;
- Manque d'autonomie.

Ces facteurs ont déjà été mentionnés par Szulanski (1996) tels que le manque de capacité d'absorption du destinataire, l'ambiguïté causale est une relation difficile entre la source et le destinataire.

Paraponaris (2015) considère que le transfert de compétences est un défi stratégique du moment qu'il concerne le partage de l'expérience et facilite la diffusion des savoir-faire. En effet le transfert de compétence devient une affaire de structure du capital social du réseau auquel nous nous intéressons et donc la qualité des liens entre les membres du réseau ou entre différents réseaux est envisagée comme une source de recherche. Pour opérationnaliser le transfert, l'auteur mentionne les deux méthodes :

1. **La méthode des 3A** : L'Analyse Autonomes des Actifs proposée par le psychologue Jean PierrePoitour (1996) ;

2. **La méthode de Mask** : proposée par Jean Louis Erminne (2007).

En résumé ces deux méthodes montrent le rôle actif de l'apprenant ainsi que la capacité de transmission de l'expert.

Dans le même ordre d'idée Nahapiet et Roshal (1998) ont mis en exergue les moyens qui facilitent le transfert. Ils ont insisté sur l'importance de s'appuyer sur un design organisationnel en s'interrogeant à propos des capacités d'intégration formelle de l'organisation, du réseau et du capital social qui concèdent que le lien entre les personnes est plus important que les structures formelles d'une organisation.

Comme le coaching professionnel est perçu comme l'une des pratiques modernes et efficace pour le transfert des compétences à côté du leadership, il a fait aussi l'objet de plusieurs débats théoriques pour démontrer sa valeur ajoutée en la matière. Dans cette optique, Chavel et Bournois (2013) dans leur livre intitulé : Le livre d'or du coaching, ont souligné :

- Le coaching professionnel offre des solutions pour les entreprises telles que le transfert de compétences ;
- Le coaching offre, d'une façon, la solution (le changement individuel) ;
- Le coaching est une solution finale positive grâce à l'intervention du coach (le développement de compétences sociales et relationnelles via le coaching) ;
- La dimension alternative innovante que représente le coaching par rapport aux méthodes traditionnelles dans le transfert de compétences ;
- Le relatif élitisme du milieu du coaching ;
- Les bénéficiaires comme les individus qui ont une responsabilité (leader –manager-dirigeants) qui possèdent le pouvoir, le coaching fait partie des solutions à leurs obstacles et difficultés dans l'entreprise tels que le transfert de compétences ;
- Le sur- mesure que la pratique de coaching propose pour les Managers ;
- Le coaching propose des solutions d'une autre manière en élargissant le choix ;
- Le coaching assure les pas des décideurs dans leur mission de transfert.

En guise de conclusion pour ces débats théoriques, nous constatons que la problématique de transfert de compétences est une préoccupation des Entreprises, d'où la nécessité d'une politique organisationnelle bien structurée s'impose. La question de transfert est placée au cœur de la dynamique des organisations, donc le transfert de compétences comporte de multiples enjeux pour les entreprises.

En effet, l'Entreprise doit préserver le capital humain et donner de l'importance et de la considération pour les seniors qui sont porteurs de richesses inégalées. Quant aux jeunes recrues, les digitales natives représentatives de la génération Z se démarquent par la forte inspiration et ambition (amplitude, 2017). La difficulté de la transmission des compétences ne réside pas toujours dans l'échange intergénérationnel mais dans la conciliation entre ces aspirations et l'intégration des valeurs et de la culture de l'Entreprise.

Les nouvelles technologies aident à mieux transmettre les compétences. Ces dernières s'effectuent rarement à sens unique d'où l'investissement dans ces technologies est important au même titre que l'investissement dans le capital humain.

Pour finir, deux facteurs sont mis en évidence ; les facteurs qui encouragent le transfert de compétences et les facteurs qui le freinent.

Après la synthèse de la revue de littérature, nous avons constaté qu'il existe des facteurs qui influent positivement sur le transfert de compétences et d'autres qui le sont moins, on peut diviser ces facteurs en deux types ; Facteurs qui encouragent le transfert de compétences et d'autres qui le freinent.

1.1 Facteurs qui encouragent le transfert de compétences

- La culture d'apprentissage continue.
- La valorisation et la récompense des salariés (augmentation de salaire, promotion, primes...);
- La motivation des équipes dans l'Entreprise ;
- La stabilité dans l'Entreprise ;
- L'esprit de volontariat et de partage intellectuel ;
- L'intégration de la culture et des valeurs de partage de compétences ;

- La considération et l'implication des salariés ;
- L'égalité entre les collaborateurs ;
- Une bonne pratique de communication ;
- La décentralisation de l'autorité ;
- Un bon climat social ;
- Disponibilité des ressources nécessaires au transfert ;
- Respect mutuel entre les seniors et les juniors de l'Entreprise ;
- L'échange constructif entre les salariés ;
- L'investissement dans le capital humain ;
- L'identification des obstacles de transfert ;
- Le Sentiment d'efficacité personnelle dans l'Entreprise ;
- Une bonne planification de transfert ;
- Choix des pratiques modernes et efficaces pour faciliter le transfert telles que le coaching, le monitorat ;
- La formation des formateurs pour mieux gérer le transfert aux équipes ;
- Le rôle de leadership et le style de management du transmetteur.

1.2 Facteurs qui freinent le transfert de compétences

Il existe différents facteurs freinant le transfert de compétences, nous en citons les plus importants, ceux qui ont un impact majeur sur l'entreprise et sur son environnement interne, à savoir :

- Le manque de motivation et communication dans l'Entreprise ;
- L'instabilité de l'environnement interne de l'Entreprise ;
- Le mauvais climat social ;

- L'absence de culture de l'Entreprise ;
- Le stress ;
- Le manque de temps ;
- La jalousie et l'égoïsme entre les salariés ;
- La culture des clans qui visent l'intérêt personnel dans l'entreprise ;
- La centralisation des décisions ;
- Manque de pédagogie de transfert ;
- Manque des outils technologiques adéquats au transfert de compétences ;
- Manque d'encadrement des managers qui pratiquent la transmission ;
- L'inégalité entre les collaborateurs ;
- Le mauvais système d'évaluation des compétences ;
- Les changements organisationnels brusques.

L'objectif principale de toute entreprise est de développer et conservé ses compétences, aussi il est nécessaire de transféré ces compétences en s'appuyant sur les facteurs qui encouragent le transfert de compétences d'où elle devra développer des pistes d'alternance par des modes de transfert d'un côté et œuvrer à atténuer les facteurs les freinent la pratique de transfert de compétences.

Section 2 : Cadre conceptuel

Dans ce qui suit la définition des concepts véhiculés dans notre mémoire, il s'agit des notions de : compétence, gestion de compétence, les facteurs qui font développer ou non les compétences et le transfert de compétences , coaching professionnel

2.1. Définition du concept de compétence

La première définition du transfert, récurrente dans la littérature anglo-saxonne, est proposée par Wexley et Latham (1981). Selon ces chercheurs, le transfert représente « *le*

degré auquel les participants appliquent les connaissances, compétences et attitudes acquises en formation dans leur activité professionnelle »

Dans cette définition, nous allons revenir aux travaux de Philippe Zarifian, qui a donné une définition dans un contexte spécifique, où il a pris en considération les critères d'autonomie et de responsabilité, les qualifications des individus au sein d'un ensemble collectif, il a synthétisé tous ces points dans la définition suivante :

« La compétence c'est assumer une responsabilité locale, en situation, savoir prendre la bonne décision dans un temps court, face à un événement. On considèrera qu'il y a intérêt à décentraliser une partie du pouvoir de décision auprès des équipes de base pour qu'elles puissent répondre à la montée en complexité des performances ». (Zarifian P. , 2001)

De son côté, **Minet** (2000) qui présente un modèle de description du contenu des compétences qui reposent sur différentes catégories de savoirs : *« les savoirs ne s'acquièrent pas tous de la même façon, selon qu'ils ont été appris en dehors de l'action - notamment à l'école - ou à la faveur de l'action c'est-à-dire, construits dans la pratique. Dans un cas, on aura des savoirs formalisés sous forme d'un contenu en général facilement transmissible et en tout cas accessible et dans l'autre cas, on aura des savoirs de l'action très liés aux situations dans lesquelles ils sont mis en œuvre ».*

Minet fait la distinction entre 03 types de savoirs à savoir :

- 1- *Les savoirs formalisés* avec d'une part, le savoir théorique qui manipule des " objets " abstraits obéissants à une logique propre et pas à une logique de l'action (en général les savoirs disciplinaires) ;
- 2- *"le savoir procédural "* par lequel le savoir théorique peut s'investir dans l'action en ordonnant la suite des actes selon la finalité poursuivie. Il décrit ensuite les *savoirs de l'action*, qui présentent le savoir pratique qui apparaît comme la mise en œuvre d'un raisonnement personnel, non formalisé, construit entièrement dans et aux fins de l'action ;
- 3- *le savoir-faire* qui correspond au répertoire d'actes dont dispose un individu pour faire une action donnée (Minet, définition de concept de compétence, 2010).

De ces définitions de Minet on constate que la compétence apparaît comme une somme de savoirs qui s'articulent pour produire une activité (Minet 2010).

Romainville définit la compétence comme : « *Une compétence est un ensemble intégré et fonctionnel de savoirs, savoir-faire, savoir être et savoir devenir qui permettront, face à une catégorie de situations, de s'adapter, de résoudre des problèmes et de réaliser des projets* »(Romainville, 2011).

Selon Guy le Boterf (Boterf, 2004) toute compétence s'observe par sa mise en œuvre : « *il faut un concept qui rend compte de la double dimension individuelle et collective de la compétence* » (Boterf, 2004).

« *La compétence se réfère toujours à des personnes, il n'existe pas de compétences sans individus* » (Boterf, 2004).

« *Les compétences réelles sont des constructions singuliers spécifiques à chacun* » (Boterf, 2004).

Dans le même sens le chercheur Guy le Boterf explique le curseur de la compétence : d'où la compétence évolue en fonction d'un curseur qui se déplace entre deux pôles :

- ✓ Le pôle de situations de travail caractérisées par l'exécution des consignes, la prescription strictes, le routinier, la répétition, le simple (savoir-faire)
Exemple : organisation taylorienne (application des instructions, exécutions des opérations)
- ✓ Le pôle de situations caractérisées par l'affrontement aux aléas, la complexité, la prise d'initiative, la prescription ouverte, l'innovation (savoir –agir, savoir – réagir).

C'est un curseur de compétence lié à une prescription ouverte, agir et réagir dans des circonstances, c'est-à-dire savoir quoi faire et quand, c'est une réaction face aux imprévus et aux aléas (savoir prendre des décisions au bon moment ,négociation, prendre des risques ,faire des choix).

2.2 Définition de la gestion de compétences

Les Entreprises modernes ont pris conscience de l'importance de gestion de compétences collective et individuelle, afin d'arriver à l'excellence opérationnelle, l'acquisition, la rétention et le développement des talents. (Christophe Galindo 2012).

Selon Christophe (Galindo, 2012)l'absence d'alignement avec l'opérationnel et le manque d'outillage de la démarche, le manque d'intégration avec les processus des ressources

humaines sont des écueils rencontrés par la gestion de compétences, pour cela la focalisation sur les populations et les compétences clés (identification des métiers et population) la gestion des talents intégrés (évaluation des compétences) et un bon outillage de la gestion de compétences sont des facteurs clés pour la réussite de la gestion des compétences.

la gestion des compétences peut être définie comme un ensemble de pratiques défini par l'usage ce sont des pratiques plus au moins structurées qui utilisent les compétences (avec évaluation) comme lien entre plusieurs processus de gestion des ressources humaines (intégration, recrutement, carrière, rémunération) et aussi comme un lien avec différentes fonctions comme : la réflexion stratégique, l'organisation du travail (Pigeyre, 2002).

Dans le même concept le club de talent soft définit la gestion des compétences comme un outil opérationnel de gestion de ressources humaines qui a pour but d'optimiser la compétitivité et les performances de l'entreprise, cette procédure permet de faire concorder les compétences dont l'Entreprise a besoin et aussi les compétences disponibles dans le capital humain de l'Entreprise (ensemble de savoir, savoir -faire, savoir être individuel et collectif). La gestion de compétence intègre ainsi le processus de management des ressources humaines tel que la gestion de carrière, administration du personnel, rémunération, évaluation, formation (outils transversaux du processus RH) (soft, 2018) .

2.3 Le développement des compétences

Wittorski (2007) propose le modèle suivant de développement de compétences qui comporte cinq voies :

2.3.1 La première voie de développement de compétences

Elle est consacrée pour la formation « logique de l'action » (l'exigence de la productivité du personnel).

2.3.2 La deuxième voie de développement de compétences

Elle correspond au schéma de la formation (l'interaction et la production de compétences en stage d'un côté et le transfert des savoirs théoriques), il s'agit d'une « logique de la réflexion ».

2.3.3 La troisième voie de développement de compétences

Elle est liée aux situations d'analyse des pratiques mises en œuvres au sein de l'Entreprise et de l'organisme de formation, il s'agit d'une formalisation des compétences implicites

produites dans l'action (la transformation des compétences en savoirs communicables afin de les rendre transmissibles à d'autres), il s'agit d'une « logique de réflexion sur l'action ».

2.3.4 La quatrième voie de développement de compétences :

Elle est liée aux situations de définitions anticipées de nouvelles pratiques par les collaborateurs (dans une situation de résolution de problème par réaction les collaborateurs définissent par anticipation de nouvelles pratiques, en perspective d'une meilleure productivité pour les mettre en œuvre de retour au travail) repose sur « une logique de réflexion pour l'action ».

2.3.5 La cinquième voie de développement de compétences

Elle repose sur l'intégration des savoirs théoriques acquis par la formation en connaissance par les individus qui contribuent au développement des capacités qui prennent la forme de compétences différentes, selon la situation rencontrée. « Logique d'intégration ».

Michel Audet (2004) résume le développement des compétences dans une « démarche Formation » bien structurée avec un ensemble de techniques et astuces pour l'amélioration du développement des compétences, notamment :

- La gestion des connaissances qui comporte la planification, l'adoption et le contrôle des actions afin de développer les connaissances et préserver la valeur du capital intellectuel en perspective d'atteindre tous les objectifs de l'organisation.
- Le répertoire et l'expertise des connaissances dont dispose l'organisation.
- La gestion de formation qui est un ensemble clé d'un système de gestion par compétence qui rassemble toutes les activités d'apprentissage avec un objectif d'amélioration des compétences des salariés.

2.4 Les clés de développement de compétences

Le développement de compétences en entreprise nécessite une prise en charge spécifique, aussi le choix des bons techniques liés au développement de compétence aident à son évolution, dans ce qui suit ; les clés de développement de compétences en entreprise :

- ✓ Positionnement de chaque salarié par rapport aux compétences attendues pour la pratique de sa mission ;

- ✓ L'identification et la planification de la réalisation des actions de formation et aussi les actions de développement de compétences à réaliser pour l'équipe ;
- ✓ L'identification des zones de risques dans le domaine de la maîtrise des compétences ;
- ✓ L'entretien professionnel, (qui est essentiel pour avoir des informations qui aident à réaliser un plan de développement de compétences) ;
- ✓ L'intégration d'un plan de formation.

2.5 La mise en œuvre d'un plan de compétences

La mise en œuvre d'un plan de développement de compétences se décline en cinq étapes :

- ✓ L'élaboration d'un référentiel de compétence (définition des compétences sensibles en Entreprise).
- ✓ Co-évaluation des compétences de l'équipe avec la grille d'évaluation (identification des risques compétences).
- ✓ L'identification des actions de développement de compétences à réaliser dans le but de progression).
- ✓ Réalisation des actions de développement de compétences (réalisation d'un plan mensuel ou bimestriel pour contrôler la mise en œuvre du plan de développement de compétences).
- ✓ Evaluation des progrès et identification de nouvelles actions de développement (mettre à jour le référentiel de compétences pour assurer que les compétences requises sont toujours d'actualité).

2.6 Transfert de Compétences

(SARTON, 2012) Le transfert de Compétences renvoie directement à des enjeux de protection des compétences stratégiques dans l'entreprise. La préoccupation des entreprises est de préserver et transmettre ces compétences ;(savoir-faire).

Nous allons présenter le processus de transfert de compétences, il est nécessaire aussi de définir la notion de transfert (Robert DIEZ, 2012).

Le transfert se définit comme un processus qui met un lien entre deux acteurs (l'émetteur : enseignant-seniors et /le récepteur : apprenant –juniors) le premier transmet ses savoir- faire et ses compétences et le deuxième apprend selon ses capacités d'assimilation et d'apprentissage.

2.6.1 Le processus de transfert de compétences

Le transfert de compétence est une pratique qui se réalise à travers un processus bien étudié et structuré, il se résume comme suite :

1- Identification des domaines de compétences-risques :

- ✓ Préparation et sensibilisation ;
- ✓ Constitution de portfolio des compétences à transférer ;
- ✓ Initiation de transfert de compétences ;
- ✓ Evaluation de processus et résultats.

2- Mettre en œuvre une démarche de transfert de compétences en entreprise :

Il est nécessaire au préalable de s'entendre sur ce que revêt ce concept, et plus précisément, d'identifier ce qui doit faire l'objet du transfert entre collaborateurs.

En effet, le but principal de la démarche est l'acquisition ou le renforcement des compétences.

3- Pour transmettre ses compétences, le collaborateur transmetteur doit d'abord identifier :

- ✓ Ce qu'il a fait ;
- ✓ Quelles sont les ressources qu'il mobilise en situation professionnelle ;
- ✓ S'assurer que le professionnel à qui les compétences doivent être transférées dispose des ressources nécessaires (connaissances, savoir-faire, savoir-être...) et le placer dans des situations qui lui permettront de développer son expérience.

4- Transfert de compétences pour les professionnels en charge de transférer leurs compétences :

Il est nécessaire de :

- ✓ Bien maîtriser les savoir-faire et les compétences qu'il s'agit de transférer ;
- ✓ S'approprier les objectifs de la transmission et y adhérer ;
- ✓ Agir dans un cadre propice.

5- Transfert de compétences Pour les professionnels bénéficiaires de transfert

Il est nécessaire de :

- ✓ Cerner Identifier les objectifs et les enjeux de la transmission (remplacement d'un salarié partant, réussite d'une prise de poste, mobilité...);
- ✓ Savoir Identifier précisément les compétences à acquérir et leur utilité et pertinence ;
- ✓ Avoir le réflexe de mettre en œuvre de manière opérationnelle les compétences et savoir-faire acquis ;
- ✓ Identifier la mission du professionnel (qui sera à l'origine de la transmission) et ses modalités de mise en œuvre (objectifs, limites, durée dans le temps, accordé pour la transmission ;
- ✓ Être sécurisé(e) sur les chances de réussite de la démarche, en terme de disponibilité, de temps accordé pour acquérir les compétences, de maîtrise des prérequis s'il y en a.

6- Le coaching

Selon Cardou (2003) le coaching « *est une pratique ou un métier, comme un thérapeute, un formateur ou un chauffeur. Comme dans d'autres domaines, il est possible d'accéder à ce métier par plusieurs « filières » théorique et pratiques* » ce genre de pratique est de plus en plus efficace et répandu, le coaching est l'accompagnement d'une personne pendant une période bien déterminée (à partir de six mois jusqu'à une année) cette pratique moderne aide les personnes à retrouver leur équilibre personnel, et aussi savoir comment gérer les problèmes interpersonnels et comment capter les opportunités .cette relation se passe entre deux acteurs : « le coach » et le « coaché ».

Le coaching peut être défini aussi comme étant « *une relation d'aide dans un accompagnement visant à permettre à un acteur à trouver sa propre solution dans une situation et sa problématique professionnelle, dans une perspective à la fois opérationnelle et de développement de sa personnalité managériale* » pour la simple raison que chacun de nous est le manager de sa propre vie (Lendhart, 2002).

- *La relation « coach » / « coaché »*

« Le coach »; qui à le rôle d'élaborer une fiche ou une sorte de lecture de la situation et l'état d'esprit dans lequel se trouve « le coaché » de ce fait, il est donc le « miroir » qui lui expose la réalité par apport à sa constatation

Dans le milieu professionnel, le coaching individuel est très fréquent, mais aussi le coaching collectif a sa place dans le milieu du travail d'où les membres de l'équipe à coacher doivent être du même niveau et avoir les mêmes difficultés, mais aussi il ne faut pas ignorer le rythme de travail des membres de l'équipe. Nous pouvons conclure et synthétiser le rôle du coach comme suit :

- ✓ Faire un diagnostic de la situation du coaché (incompétence, peur,);
- ✓ Détecter les traits de caractère et les potentialités du coaché, points forts(reflexe, volonté, savoir, savoir- faire ...);
- ✓ Cerner l'objectif à atteindre ;
- ✓ Aider à planifier ;
- ✓ Résoudre des problèmes ;
- ✓ Aider au quotidien ;
- ✓ Faire une évaluation systématique des progrès enregistrés ;

Le coaching facilite aussi (Bournois, 2008) :

- ✓ Le transfert de savoir et compétence d'une façon structurée ;
- ✓ La gestion du temps ;
- ✓ La gestion de stress ;
- ✓ L'adaptation au nouvel environnement ;
- ✓ L'estime et la confiance en soi ;
- ✓ Le développement de la créativité et de l'innovation.

Pour conclure cette section nous présentons ci-dessous un tableau qui résume le cadre conceptuel et la revue de littérature.

Tableau n°01 : Représentation des résultats du cadre conceptuel et la revue de littérature

Les Facteurs qui encouragent le transfert de compétence	Les Facteurs qui freinent le transfert de compétences
<ul style="list-style-type: none"> - Culture d'apprentissage continu ; - La valorisation et la récompense des salariés ; - La motivation des équipes dans l'entreprise ; - La stabilité dans l'entreprise ; - L'esprit de volontariat et de partage intellectuel ; - L'intégration de culture et valeurs de partage de compétence ; - La considération et l'implication des salariés ; - L'égalité entre les collaborateurs ; - Une bonne pratique de communication ; - Un bon climat social ; - La formation ; - La planification ; - Le coaching professionnel. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'instabilité de l'environnement interne de l'entreprise ; - Le mauvais climat social ; - Le stress ; - La jalousie ; - Manque de pédagogie de transfert ; - Manque des outils technologiques adéquats aux transferts de compétence ; - Manque d'encadrement des managers qui pratique la transmission.

Source : Etabli par nous-mêmes

CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

A travers ce chapitre, nous allons présenter le cadre méthodologique de notre recherche, d'où nous allons préciser la démarche et les techniques de recueil d'informations pour élaborer une recherche pertinente.

3.1 Choix méthodologique du positivisme

Le choix méthodologique et épistémologique d'une recherche dépend en premier lieu de la thématique, de la problématique et enfin du contexte de la recherche. Théoriquement on distingue entre deux grands types de positionnement épistémologiques :

- 1- Positivisme (un raisonnement approuvé dans les sciences de l'organisation). Il est considéré comme le paradigme dominant les sciences de l'organisation et impose un positionnement réaliste (collection objective des données) ;
- 2- Interpretativisme.

Dans le cadre de notre thème où nous cherchons à valider empiriquement des construits théoriques le positivisme et le paradigme le plus approprié. Afin d'orienter notre étude et d'apporter des éléments de réponses à notre problématique. Cependant nous avons choisi d'adopter l'approche quantitative.

3.2 Recueil de données

En ce qui concerne la partie théorique; nous avons commencé notre recherche à travers des consultations de livres, d'articles, de publications, de mémoires, de rapports (lieu de recherche : (ABN, La bibliothèque de l'ENSM, internet ...) qui ont déjà traité la problématique de transfert de compétences en entreprise .En ce qui concerne la méthodologie de la recherche., nous avons recours au guide méthodologique fourni par l'école .Tous ces éléments ont contribué à construire une idée générale sur le sujet.

En ce qui concerne la partie pratique, nous avons consulté des documentations de l'entreprise SAA (présentation de la SAA et son organigramme, historique de la SAA.....). Nous avons commencé notre enquête au niveau de la DRH, mais comme notre thématique de recherche concerne toutes les directions de l'entreprise, nous avons sélectionné de chaque direction

des cadres supérieurs des différentes directions pour effectuer notre enquête et répondre à notre problématique et aussi confirmer ou infirmer nos hypothèses.

Nous avons procédé à la lecture et l'analyse des différents documents internes de l'entreprise avant l'élaboration de notre questionnaire, nous avons élaboré un questionnaire destiné aux cadres supérieurs de la SAA et ce dans le but de comprendre la politique de la SAA concernant le transfert des compétences en général et cerner les facteurs qui encouragent le transfert de compétences et aussi les facteurs qui le freinent.

3.3 Outils de collecte de données

Outre les documents de l'entreprise (rapport annuel de la SAA, le manuel de l'organisation de la SAA, la nomenclature des postes de travail, les rapports d'activités, le plan prévisionnel et budgétaire ...), l'outil principal de la collecte de données dans notre recherche est le questionnaire. Néanmoins nous avons opté aussi pour les autres méthodes telles que l'entretien et l'observation.

3.3 Les entretiens

Pour avoir des informations consistantes au sujet du transfert des compétences dans la SAA nous procéder aux entretiens directifs avec :

- La Directrice du Personnel & Gestion des Compétences /Direction du Capital Humain SAA. (politique de transfert de compétences à la SAA)
- Le Directeur de Service Marketing SAA.
- Le Directeur de l'Audit Interne SAA
- La Sous- Directrice de Service Marketing
- Des collaborateurs exécutants (nouvelles recrues)

Pour renforcer nos connaissances concernant le sujet, nous avons consulté un professeur en sociologie (Arbi, 2018) et un coach international (Idire, 2018)

C'était dans le but de comprendre :

- ✓ La politique de transfert de compétences à la SAA ;
- ✓ Les modes de transfert a la SAA ;
- ✓ La pyramide des Ages à la SAA ;

- ✓ Les facteurs qui impactent le transfert de compétences a la SAA ;
- ✓ Les facteurs qui impacte le transfert

3.5 L'observation

Nous avons observé un accompagnement professionnel (transmission de compétences) sur le terrain ;

Transmetteur : Directeur de l'Audit

Récepteurs : Auditeurs

Transmission de compétences : La procédure des frais de mission

Cette initiative était dans le but de prendre note, et avoir une idée générale sur le phénomène de transfert de compétences, analyser les différents avis de chacun, noter et observer les insuffisances et aussi préparer le terrain pour le questionnaire, donc le contenu de notre questionnaire était sur la base de tableau des résultats de la revue de littérature et le cadre conceptuel, les indications des deux consultants et nos observations sur le terrain, nous avons sélectionné les facteurs dominants qui encouragent ou freinent le transfert de compétences en entreprise.

3.6 Le questionnaire

Le questionnaire contient en premier lieu : des questions sur les caractéristiques des participants (cadres supérieurs de la SAA) tels que l'âge, le sexe, la catégorie socioprofessionnelle, le niveau de formation, l'ancienneté, le niveau hiérarchique, c'est une première phase de prise de contact par courtoisie pour établir la confiance .

La deuxième partie était consacrée aux questions sur le transfert de compétences, précisément (facteurs encourageant le transfert /facteurs qui freinent le transfert de compétences) dans le but d'analyser l'influence des facteurs sur la pratique de transfert de compétences.

Nous avons élaboré un questionnaire selon l'échelle de likert : « Tout à fait d'accord-d'accord-plutôt- d'accord –plutôt pas d'accord –pas d'accord.

3.7 Analyse de données

Nous avons réalisé une étude analytique descriptive à l'aide d'un logiciel SPSS, qui est un logiciel spécialement conçu pour les analyses statistiques en sciences sociales, c'est un logiciel spécialisé de traitement statistique des données. Il comprend plusieurs modules tels que un système de base modèles de régression, modèles avancés, tableaux, tests exacts, catégories, tendances, autres modules spécialisés son utilisation été dans le but de calculer le coefficient de stabilité alpha-cronbach (statistiques de fiabilité) la moyenne générale.

Les fonctions de SPSS :

1. La saisie des données et la gestion des bases de données ; Gestion de bases de données : d'où on peut importer et exporter des bases de données sur SPSS, on peut aussi manipuler des fichiers : concaténer, scinder, apparier ;
2. Le traitement des données : traitement des données manquantes (missing values) et recodage de variables (exemple l'âge en classes d'âge) ;
3. L'analyse des données : analyse uni variée : étude de la distribution d'une ou de plusieurs variables (prévalence, incidence, moyenne...).analyse bi variée: étude du degré de liaison et/ou de corrélation entre deux variables (relation entre tabagisme et cancer du poumon) ; L'analyse multivariée: exemple :analyse causale (recherche des facteurs de risques d'une maladie) ;
4. Traitement graphique des résultats : histogrammes, courbes, camemberts etc,

CHAPITRE IV : DISCUSSION DES RESULTATS

CHAPITRE IV : DISCUSSION DES RESULTATS

Le présent chapitre est consacré à la présentation et l'analyse des résultats du questionnaire élaboré dans le cadre de la présente étude.

Section 1 : Traitement des données et discussion des résultats

Dans cette section, nous allons analyser et discuter les résultats des données quantitatives.

L'analyse des données quantitatives vise à décrire les éléments recueillis d'une part, l'analyse descriptive permet de spécifier l'état d'une variable par un effectif d'autre part.

1.1 Contexte de l'étude

1.1.1 Activités et organisation de la SAA

La Société Nationale d'Assurance (SAA) est l'un des plus influents acteurs du marché des Assurances en Algérie fondée en 1963 au lendemain de l'indépendance de l'Algérie, ce qui en fait la doyenne des compagnies d'assurances sous tutelle du ministère des finances. Son objet social couvre l'exploitation de l'ensemble des branches d'assurance ainsi que les opérations de réassurance. Développant ainsi depuis plus de 54 ans, des solutions d'assurances innovantes et adaptés aux besoins d'une large clientèle :

- Particuliers ;
- Professionnels ;
- Petites, moyennes et grandes entreprises et institutions.

Couvrant un large panel d'activité :

- Engineering ;
- Transport ;
- Risques agricoles ;
- et assurance de personnes au travers sa filiale AMANA Assurance.

La SAA maintient aujourd'hui son leadership sur le marché Algérien avec plus de 2 millions de clients, plus de 23% de part de marché ce qui représente plus de 234 millions USD de chiffre d'affaires.

Tableau n° 02 : Fiche signalétique de la SAA

Nom de la société	Société Nationale d'Assurance SAA
Actionnaire	Ministère des finances (l'état).
Forme juridique	Société par action (SPA).
Capital social	16 milliards de DA en 2011 qui passe à 20 milliards de DA en 2014 et qui passe encore à 30 milliards de DA en 2016 (classée au premier rang des assurances en Algérie)
Chiffre d'affaires de l'année 2016	26 milliards de DA.
Siège social	quartier des affaires, Bab Ezzouar.
Nombre total de l'effectif	Passe de 4140 en 2016 à 3992 en 2017
Filiale d'expertise	25 centres opérationnels au niveau du territoire national.
Réseau de distribution	le plus dense, il est réparti à travers toutes les régions du pays, composé de 291 Agences directes, 125 Agents généraux, 19 Courtiers, 3 Centres de Formation soutenues par 15 Directions Régionales
Concurrents	Toutes les compagnies d'assurances desservant les produits d'assurances non-vie.
Clients	Plus de 2 millions de clients : Sonatrach, Algérie poste, BNA Banque, Algérie Télécom, Filtrans, CMA CGM,...

Source : Elaboré par nous-mêmes.

1.1.2 Organisation de la SAA

Le réseau de la S.A.A qui s'étend à travers tout le territoire national, le réseau de distribution est constitué de 15 directions régionales, chargées de la mise en œuvre de la politique commerciale de la société, et de 291 agences directes et 125 agences agréées ainsi que 19 Courtiers.

1.1.2.1 La direction générale

Constitue la cellule centrale ayant pour but la synthèse des objectifs attendus au cours de l'exercice par l'ensemble des Directions Régionales, que ce soit en production ou en sinistre.

En plus de l'exploitation de ces résultats, la direction générale effectue des contrôles, s'occupe de la production, dirige et conseille les agences par le biais des Directions Régionales.

L'administration de la société est assurée par le **conseil d'administration** composé de 12 élus nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires. Le tiers de ces élus est renouvelable tous les trois ans.

Le conseil d'administration est présidé par le **Président Directeur Général** assisté par un Directeur général adjoint (Technique et Administratif) desquels dépendent les chefs de divisions et les directeurs centraux. Ce conseil a pour principale fonction l'établissement du plan et le développement des orientations de la société.

1.1.2.2 Les Directions Régionales

Au nombre de 15, elles sont réparties sur tout le territoire national, Constituant les organes décentralisés d'animation, de contrôle, de coordination, de gestion administrative et d'appui pour l'ensemble des agences. Pour cela, ces Directions Régionales traduisent objectivement les faits et avec le maximum d'efficacité, la politique définie par le siège, donnant impulsions et directives nécessaires à ses agences. Les Directions Régionales constituent donc l'intermédiaire obligatoire entre le siège et leurs agences.

La Direction Régionale assume deux fonctions :

- ✓ **La fonction administrative** : consiste à la mise en œuvre du partage territorial de chaque agence et de mettre à leur disposition tout le matériel et le mobilier nécessaire à leur bon fonctionnement ;

- ✓ **La fonction technique** : consiste à prêter assistance aux agences pour les affaires dépassant leur pouvoir de gestion et le contrôle strict de la tarification et des règlements en matière de sinistres.

1.1.2.3 Les Agences

Mise directement sous la responsabilité des directions régionales, l'agence est la base de chaque entreprise d'assurance et l'organisme responsable de la vente des produits de la société. Elle est en contact direct avec les clients. Elle a deux fonctions principales :

- ✓ **La fonction administrative** : elle se définit par la tenue des registres d'émission et d'annulation de contrat, des échéanciers et des états statistiques et décennaires ;
- ✓ **La fonction technique** : la gestion technique se définit par la réalisation des contrats et avenants, le contrôle des garanties que l'assuré a souscrit et la tarification de celles-ci.

Une agence est une entité à caractère commercial, financier et économique. C'est un point de vente (un lieu de production et de distribution) qui a des obligations sociales et fiscales qui doit être toujours rentable ; Elle est soumise au contrôle du **chef d'agence** qui a pour tâche de superviser le travail et de veiller à la bonne organisation des services.

Il doit être en mesure de relever les erreurs possibles et qui peuvent engager sa responsabilité et celle de l'agence, l'agence est structurée en trois services : Service production, service sinistres et service comptabilité.

1.1.3 Analyse stratégique de l'entreprise SAA (Analyse SWOT)

Nous avons jugé utile avant d'approfondir l'étude de réaliser une analyse de l'environnement externe et de l'environnement interne de l'entreprise SAA, afin de pouvoir comprendre les raisons visibles qui ont poussés les décideurs de l'entreprise à entamer le grand projet de changement, cette analyse vise à identifier les stratégies qui maximisent le potentiel de forces et d'opportunités et qui minimisent l'impact des faiblesses et des menaces.

1.1.3.1 Environnement externe de l'entreprise

Opportunités :

- ✓ Nombreux secteurs et projets soutenus par le gouvernement (agriculture, tourisme, PME/PMI, ANSEJ) occasion de développement des produits assurantiels adaptés ;

- ✓ Explosion du commerce électronique ;
- ✓ Evolutions technologiques très rapides ;
- ✓ Demande croissante de services à valeur ajoutée ;
- ✓ Demande croissante pour la personnalisation de l'offre (métiers de conseil, corps médical,...);
- ✓ Le potentiel du marché de l'immobilier (divers programmes de relogement);
Implantation dans les nouvelles agglomérations (Cité AADL, LPP, LPA,...)

Menaces :

- ✓ Crise financière et récession économique ;
- ✓ Marché global en baisse ;
- ✓ Nombreux acteurs à se partager les mêmes clients – concurrence déloyale (Baisse du prix de l'assurance) ;
- ✓ Aggressivité commerciale des concurrents (plateforme phonique pour le suivi des clients et des prospects) ;
- ✓ Nouveaux entrants muni de stratégie de pénétration et de sélection des risques (ouverture du marché) avec une vision des multinationales ;
- ✓ Progrès flagrant de la dématérialisation ;
- ✓ Perception de l'assurance comme un service de second rôle.

1.1.3.2 Environnement interne de l'entreprise

Forces :

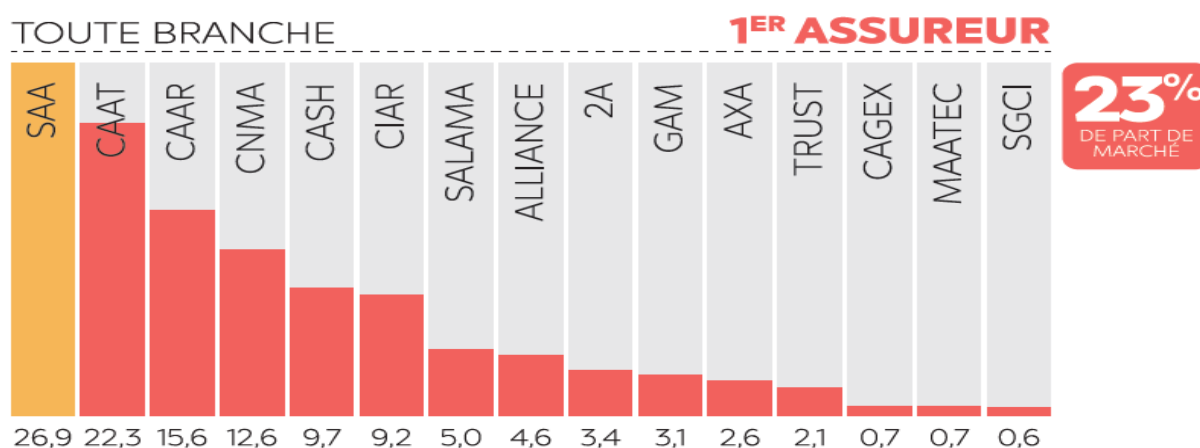
- ✓ Marque leader avec 23% de part de marché en volume ;
- ✓ Notoriété de la marque auprès du public ;
- ✓ Une force de vente importante et connu comme numéro 1 chez les concurrents ;
- ✓ Un réseau d'agence couvrant les 48 wilayas ;
- ✓ La plus grande base de données clients du marché ;
- ✓ Très grande expérience et savoir-faire dans le domaine des assurances ;
- ✓ Changement structurel important de l'entreprise ;
- ✓ Ressource financières importante.

Faiblesses :

- ✓ Retard technologique ;
- ✓ Manque de qualification du personnel en Agence ;

- ✓ Manque de coordination et de communication entre les différentes structures de l'entreprise ;
- ✓ Très faible qualité de service ;
- ✓ Stratégie de communication faible pour générer la demande.

Figure n°01: Positionnement de la SAA par rapport à la concurrence



Source : Rapport annuel (2016) de l'entreprise.

1.2 Caractéristiques des de l'échantillon

Nous allons présenter a répartition de l'échantillon en pourcentage et en cercles selon le genre, l'âge, niveau formation, l'expérience, niveau hiérarchique.

Tableau n°03 : caractéristique de l'échantillon, calcul de Moyenne et Écart type

Critère	Moyenne	Ecart type
Sexe	1,63	0,48
Âge	3,10	0,97
Formation	2,25	0,43
Hiérarchie	3,80	0,40
Ancienneté	3,65	0,94
Résultat général	2,89	1,08

Source : Etable par nous-mêmes.

1.3 Analyse relative à l'échantillon

D'après l'analyse relative à l'échantillon, nous avons ressorti les résultats suivants :

- Genre : L'échantillon est à majorité féminine (63%) ;

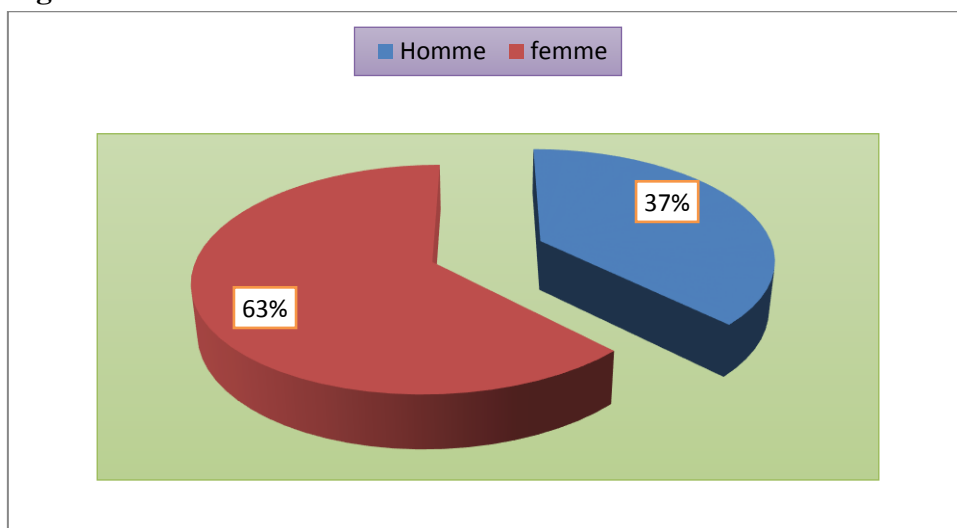
- Age : c'est une population âgée entre 25 et 45 ans, avec une prédominance des plus de 45 ans (45%) ;
- Niveau de formation ; il est essentiellement universitaire (75%), à dominante de cadre supérieur (80%) ;
- Ancienneté : elle se situe essentiellement entre 10 et 20 ans, la prédominance revient à la tranche 15 à 19 ans (60%).

Résultat, Ecart type : dans l'ensemble le calcul des écarts types souligne une forte homogénéité de l'échantillon.

1.4 La distribution de l'échantillon

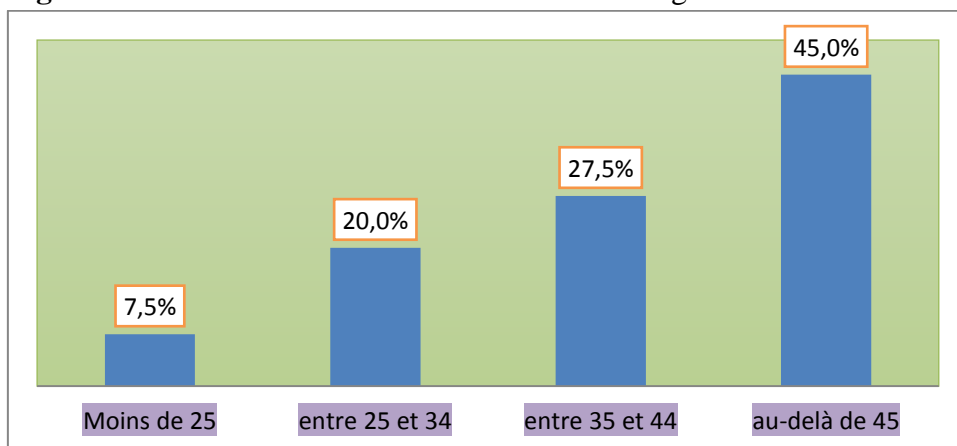
Nous allons présenter la répartition de l'échantillon en pourcentage et en cercle :

Figure n°02 : Distribution de l'échantillon selon le sexe.



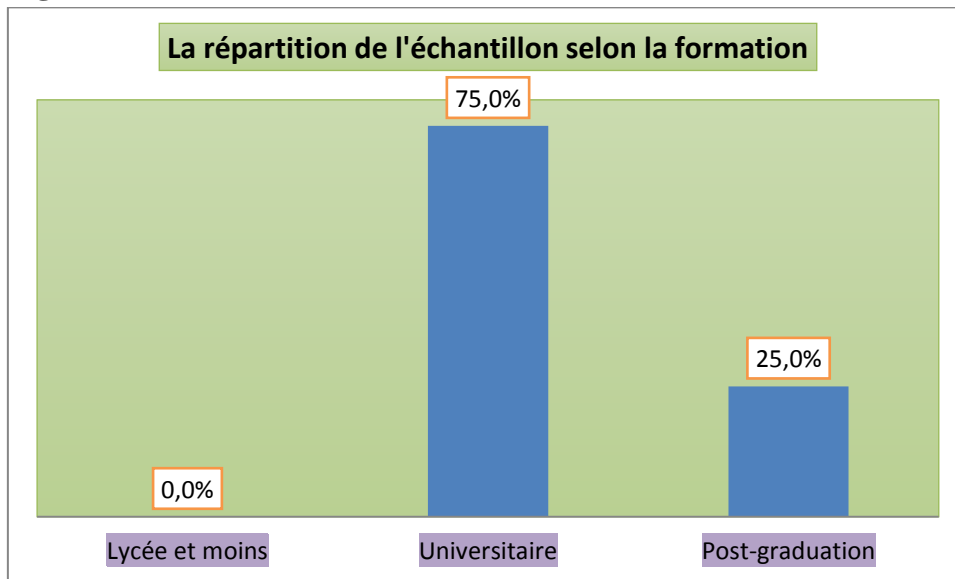
Source : Elaboré par nous-mêmes.

Figure n°03 : Distribution de l'échantillon selon l'âge



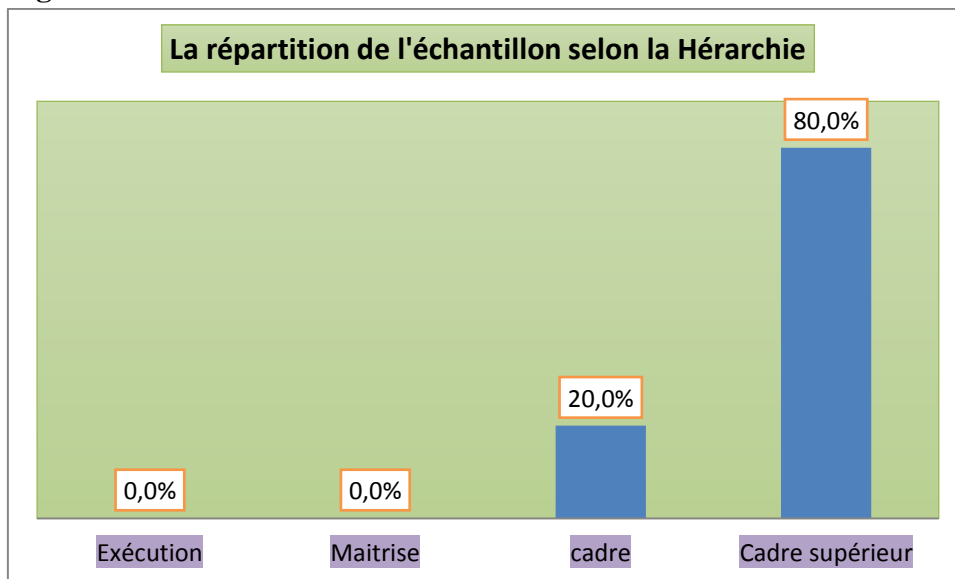
Source : Elaboré par nous-mêmes.

Figure n°04: Distribution de l'échantillon selon le niveau de formation.

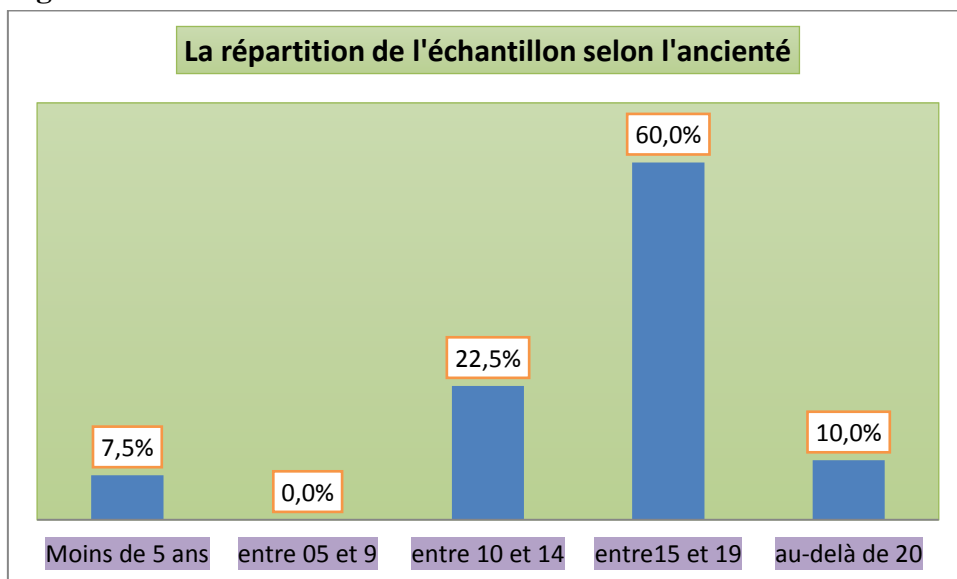


Source : Elaboré par nous-mêmes.

Figure n°05 Distribution de l'échantillon selon la Hiérarchie



Source : Elaboré par nous-mêmes.

Figure n°06 : Distribution de l'échantillon selon l'ancienneté

Source : Elaboré par nous-mêmes.

1.5 Le test d'ALPHA CRONBACH

L'objectif de ce test est de dire que l'instrument de mesure est toujours censé produire les mêmes résultats si le questionnaire est réappliqué sur le même échantillon dans les mêmes circonstances Pour cela nous mettons en place un barème comme suit :

Le coefficient de stabilité alpha-cronbach est calculé à l'aide du programme SPSS, voici ci-dessous les résultats :

D'après le brème Instrument excellent, les mesures contiennent peu d'erreur

Statistiques de friabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,907	40

Valeur de α	
0,95 à 1,00	Instrument parfait, les mesures sont pratiquement sans erreur.
0,85 à 0,95	Instrument excellent, les mesures contiennent peu d'erreur.
Valeur de α	Appréciation
0,95 à 1,00	Instrument parfait, les mesures sont pratiquement sans erreur.
0,85 à 0,95	Instrument excellent, les mesures contiennent peu d'erreur.

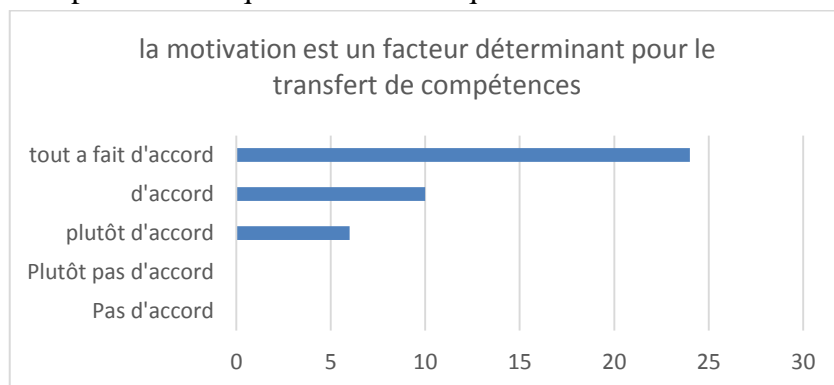
D'après les résultats nous avons constaté une tendance générale des répondant qui tend vers une moyenne générale qui de 3. 54 et qui reflète selon notre échelle un accord presque global sur les propositions avec un écart-type de 1.14.

Tableau n° 04: Les facteurs qui impactent le transfert de compétences

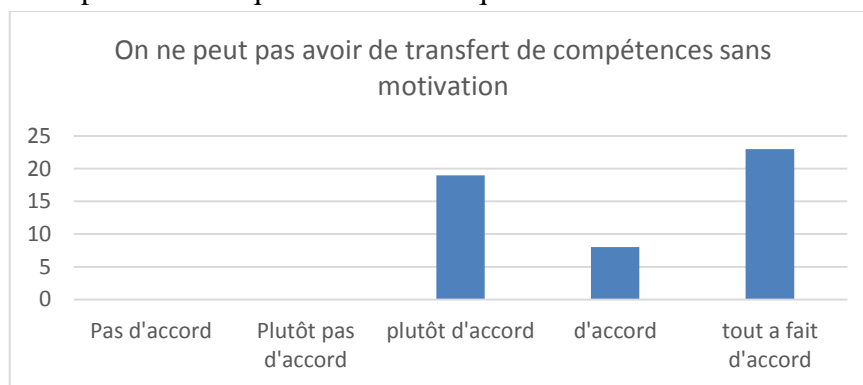
MOTIVATION	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	plutôt d'accord	d'accord	tout a fait d'accord
la motivation est un facteur déterminant pour le transfert de compétences	0	0	6	10	24
On ne peut pas avoir de transfert de compétences sans motivation	0	0	9	8	23
La motivation peut être remplacée par un autre facteur	24	0	0	0	16
Si Oui, lequel ?					

Source : Elaboré par nous-mêmes.

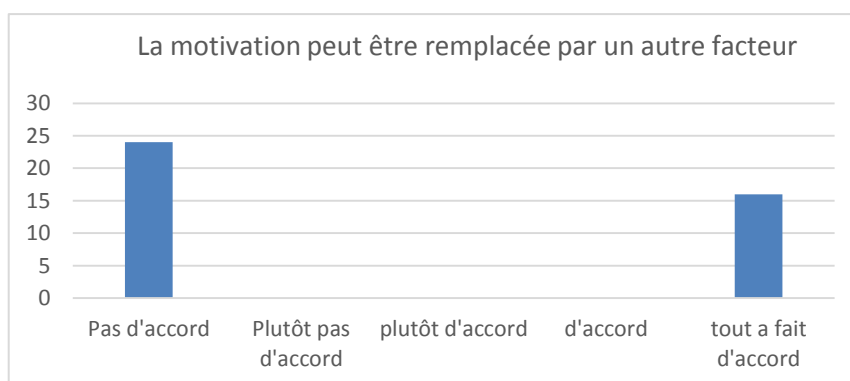
Après traitement par le logiciel SPSS nous présentons ci-dessous les résultats relatives au questionnaire présenté dans le cadre de l'étude.

Figure n°07 : Réponses de la question n°01 du questionnaire

Source : Elaboré par nous-mêmes (SPSS).

Figure n°08 : Réponses de la question n°02 du questionnaire

Source : Elaboré par nous-mêmes (SPSS).

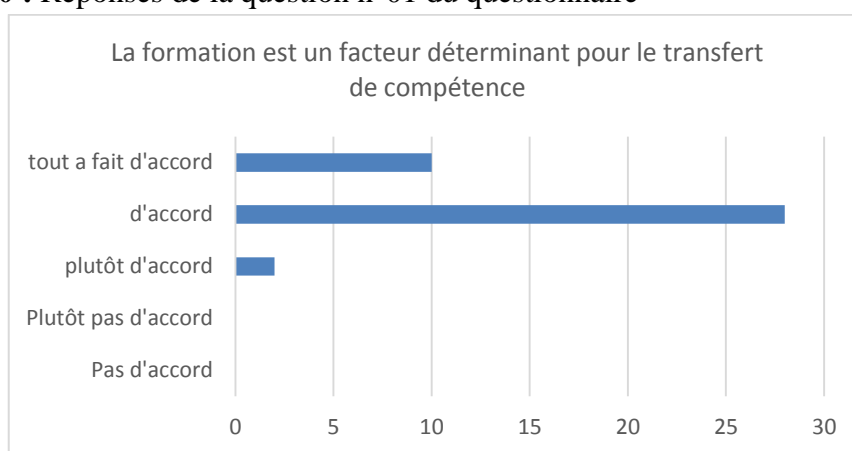
Figure n°09 : Réponses de la question n°03 du questionnaire

Source : Elaboré par nous-mêmes (SPSS).

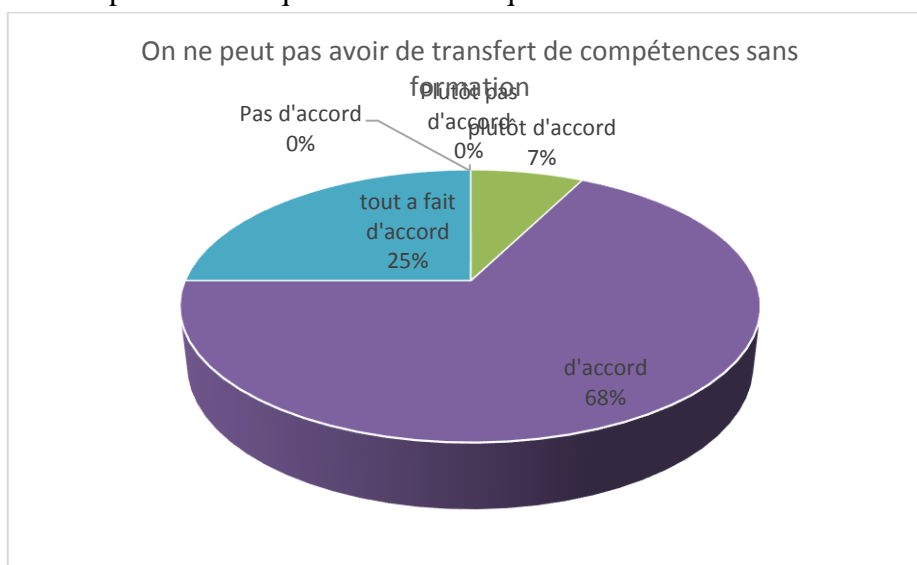
Tableau n° 05 : Réponses sur la Formation

Formation	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	plutôt d'accord	d'accord	tout a fait d'accord
La est un facteur déterminant pour le transfert de compétence	0	0	2	28	10
On ne peut pas avoir de transfert de compétences sans formation	0	0	3	27	10
La formation peut être remplacée par un autre facteur	32	5	3	0	0

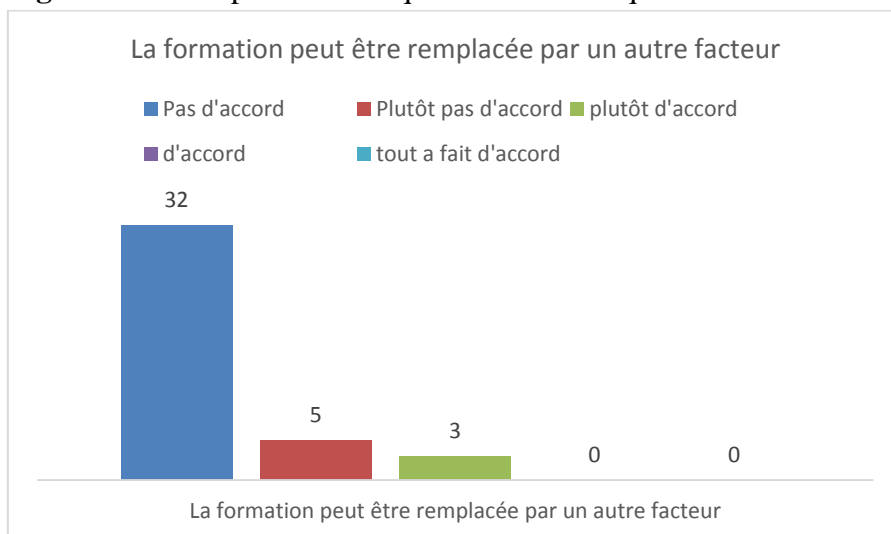
Source : Elaboré par nous-mêmes.

Figure n°10 : Réponses de la question n°01 du questionnaire

Source : Elaboré par nous-mêmes (SPSS).

Figure n°11 : Réponses de la question n°02 du questionnaire

Source : Elaboré par nous-mêmes.

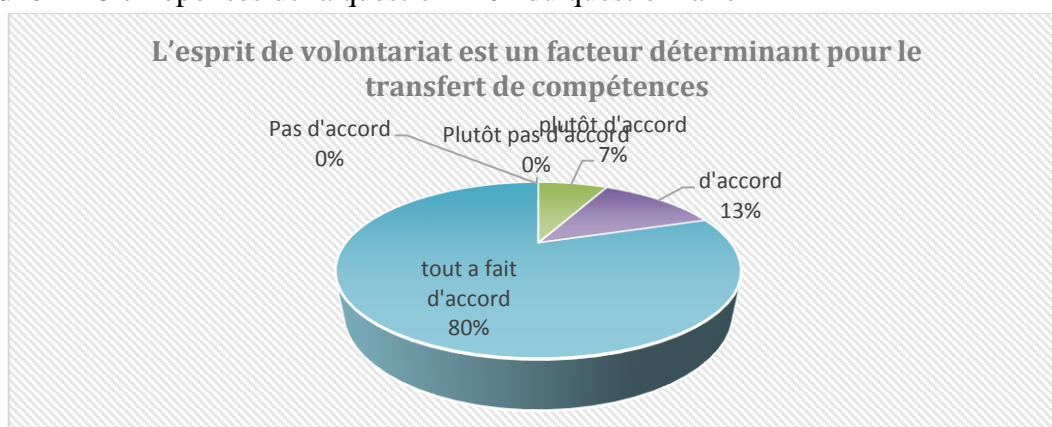
Figure n°12 : Réponses de la question n°03 du questionnaire

Source : Elaboré par nous-mêmes.

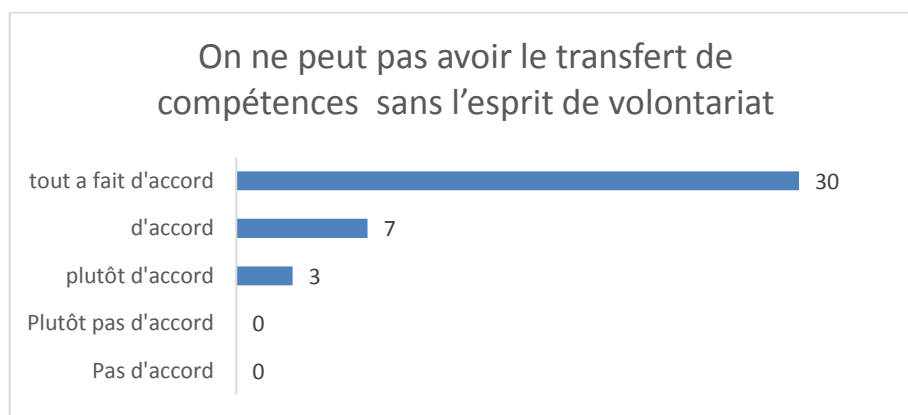
Tableau n°06: Réponses sur l'esprit de volontariat

l'esprit volontariat	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	plutôt d'accord	d'accord	tout a fait d'accord
L'esprit de volontariat est un facteur déterminant pour le transfert de compétences	0	0	3	5	32
On ne peut pas avoir le transfert de compétences sans l'esprit de volontariat	0	0	3	7	30
L'esprit de volontariat peut être remplacé par un autre facteur .	37	3	0	0	0
Si oui ; lequel ?					

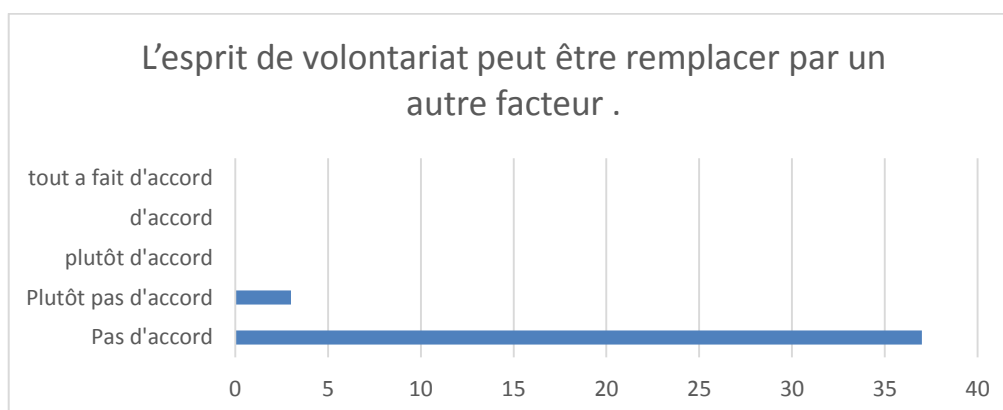
Source : Elaboré par nous-mêmes.

Figure n°13 : Réponses de la question n°01 du questionnaire

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Figure n°14 : Réponses de la question n°02 du questionnaire

Source : Elaboré par nous-mêmes.

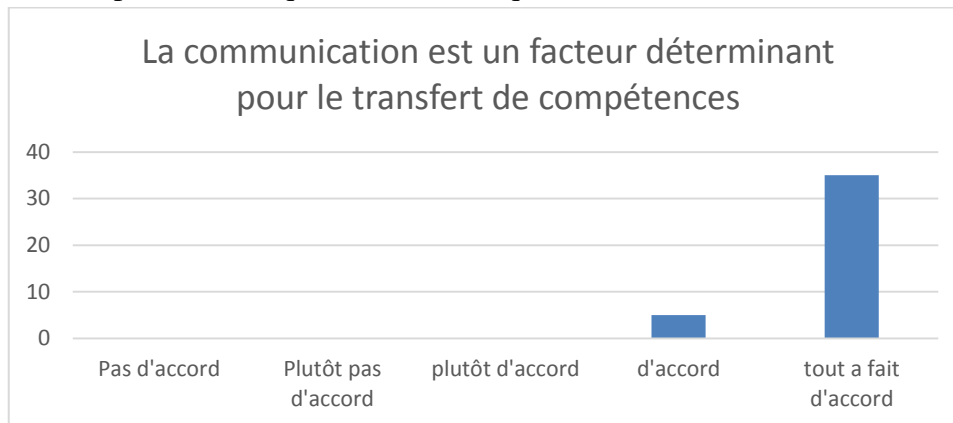
Figure n°15 : Réponses de la question n°03 du questionnaire

Source : Elaboré par nous-mêmes.

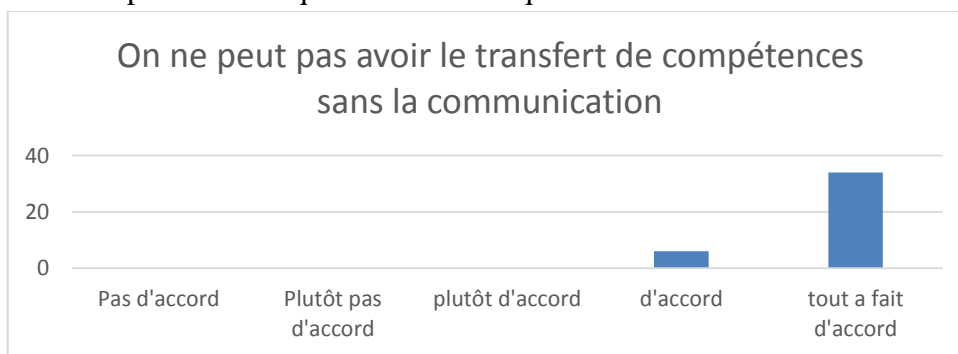
Tableau n° 07: Réponses sur la communication

la communication	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	plutôt d'accord	d'accord	tout a fait d'accord
La communication est un facteur déterminant pour le transfert de compétences	0	0	0	5	35
On ne peut pas avoir le transfert de compétences sans la communication	0	0	0	6	34
La communication peut être remplacée par un autre facteur	33	7	0	0	0
Si oui ; lequel ?.....					

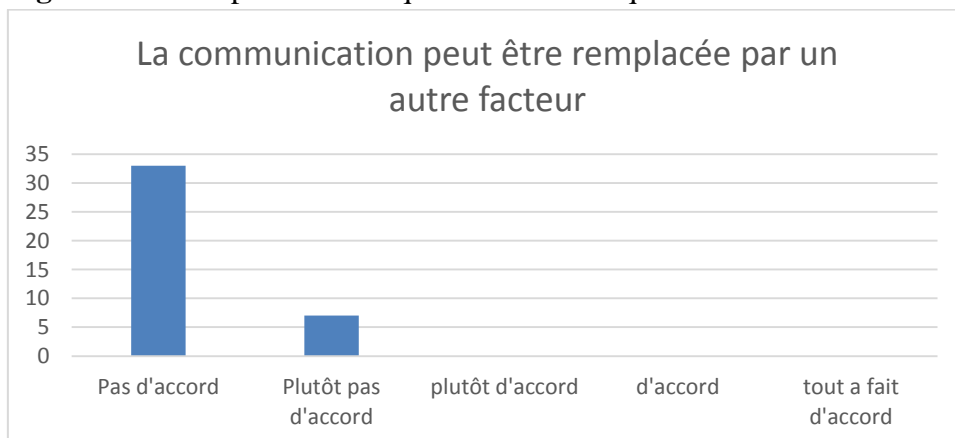
Source : Elaboré par nous-mêmes.

Figure n°15 : Réponses de la question n°01 du questionnaire

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Figure n°16 : Réponses de la question n°02 du questionnaire

Source : Elaboré par nous-mêmes.

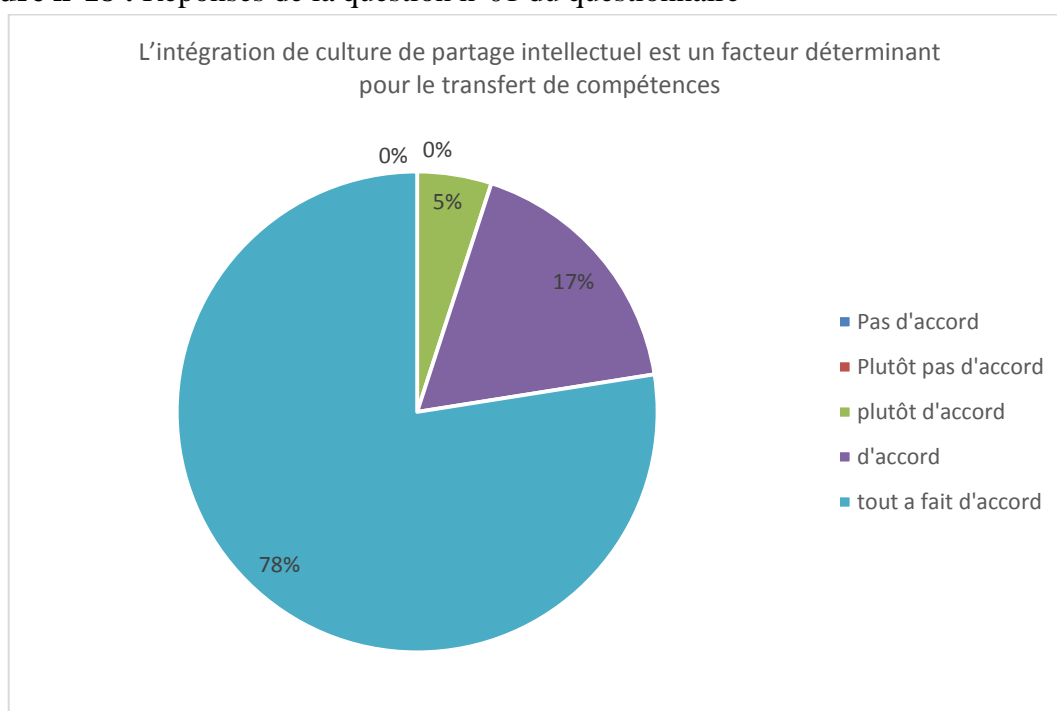
Figure n°17 : Réponses de la question n°03 du questionnaire

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Tableau n° 08 : Réponses sur l'intégration de culture de partage intellectuel

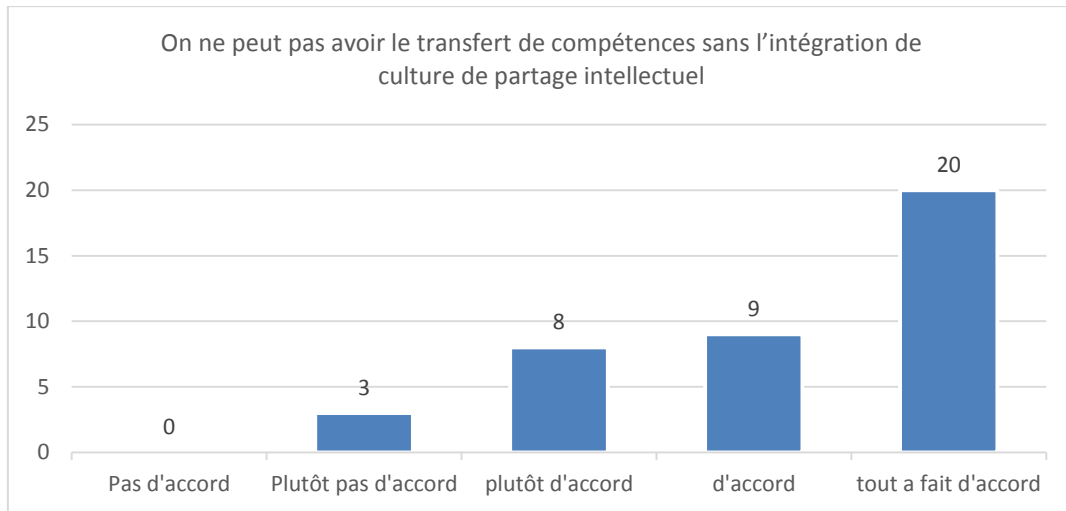
L'intégration de culture de partage intellectuel	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	plutôt d'accord	d'accord	tout a fait d'accord
L'intégration de culture de partage intellectuel est un facteur déterminant pour le transfert de compétences	0	0	2	7	31
On ne peut pas avoir le transfert de compétences sans l'intégration de culture de partage intellectuel	0	3	8	9	20
L'intégration de culture de partage intellectuel peut être remplacée par un autre facteur.	0	1	3	8	29
Si oui ;lequel ?.....					

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Figure n°18 : Réponses de la question n°01 du questionnaire

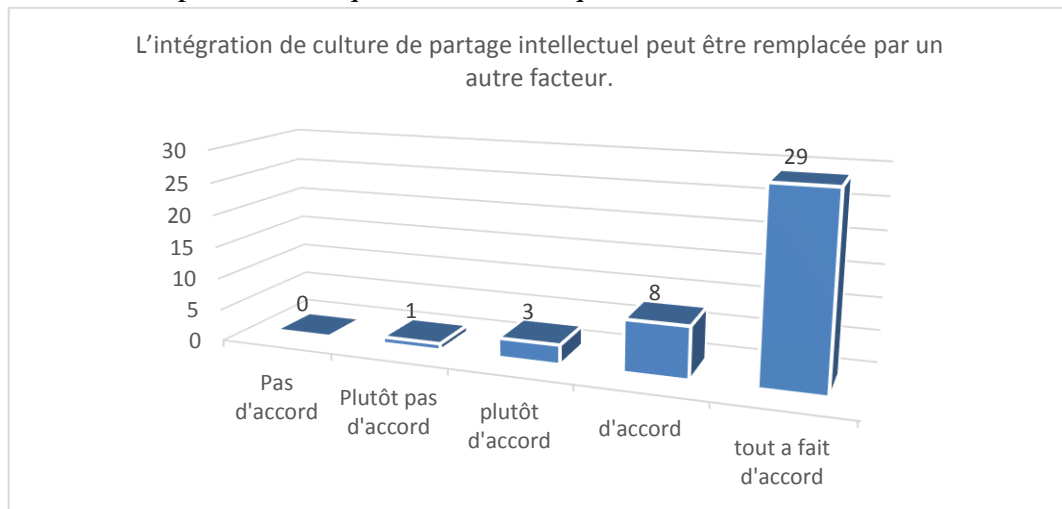
Source : Elaboré par nous-mêmes.

Figure n°19 : Réponses de la question n°02 du questionnaire



Source : Elaboré par nous-mêmes.

Figure n°20 : Réponses de la question n°02 du questionnaire

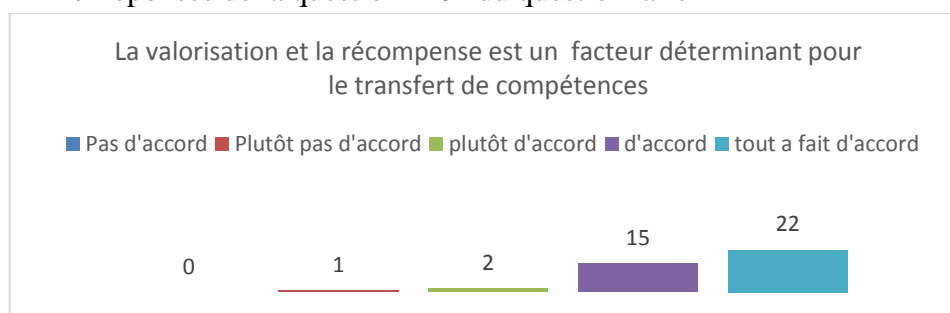


Source : Elaboré par nous-mêmes.

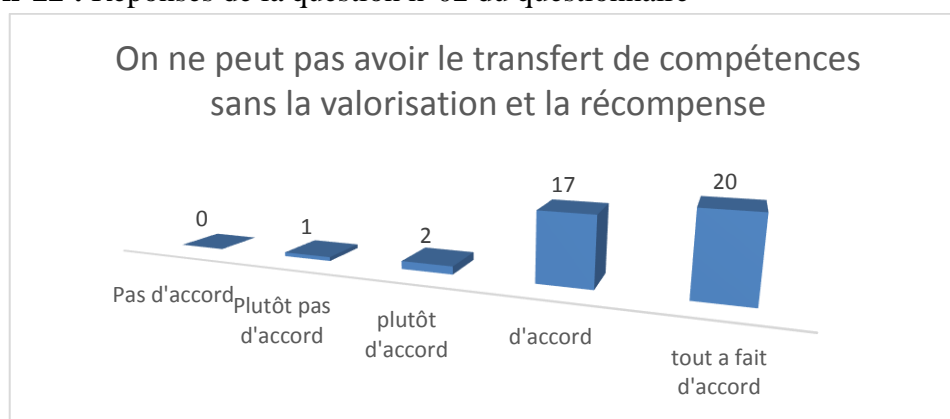
Tableau n°09: Réponses sur la valorisation et la récompense

La valorisation et la récompense	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	plutôt d'accord	d'accord	tout a fait d'accord
La valorisation et la récompense est un facteur déterminant pour le transfert de compétences	0	1	2	15	22
On ne peut pas avoir le transfert de compétences sans la valorisation et la récompense	0	1	2	17	20
La valorisation et la récompense peut être remplacée par d'autres facteurs	10	30	0	0	0
Si oui , lesquels ?.....					

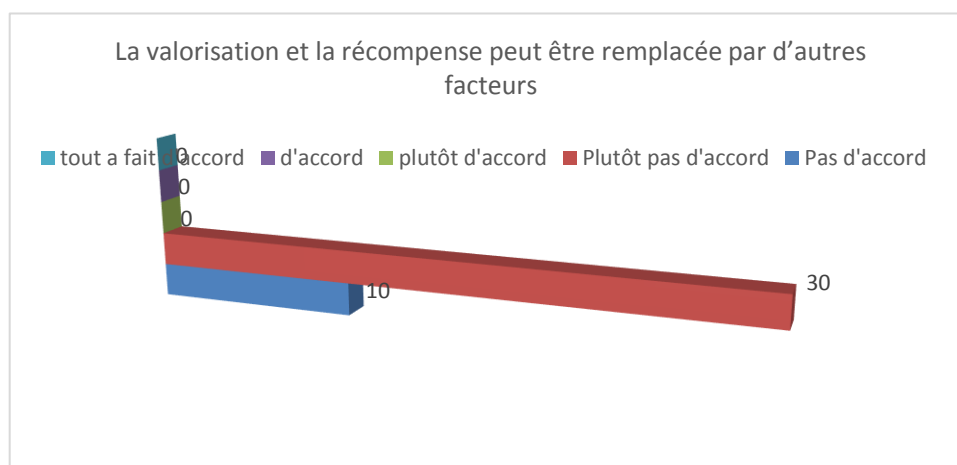
Source : Elaboré par nous-mêmes.

Figure n°21 : Réponses de la question n°01 du questionnaire

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Figure n°22 : Réponses de la question n°02 du questionnaire

Source : Elaboré par nous-mêmes.

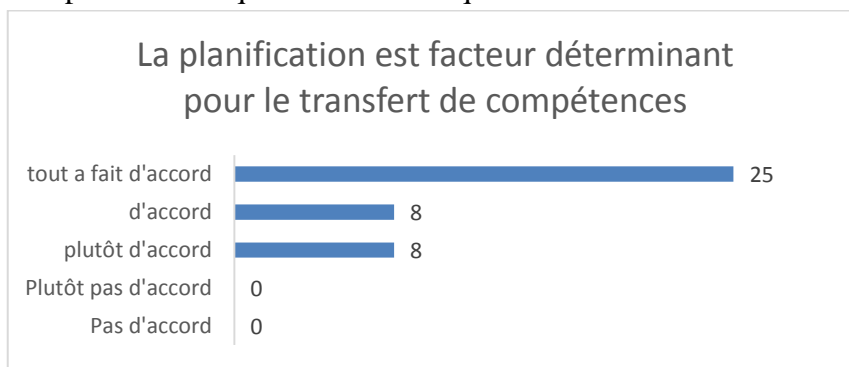
Figure n°23 : Réponses de la question n°03 du questionnaire

Source : Elaboré par nous-mêmes.

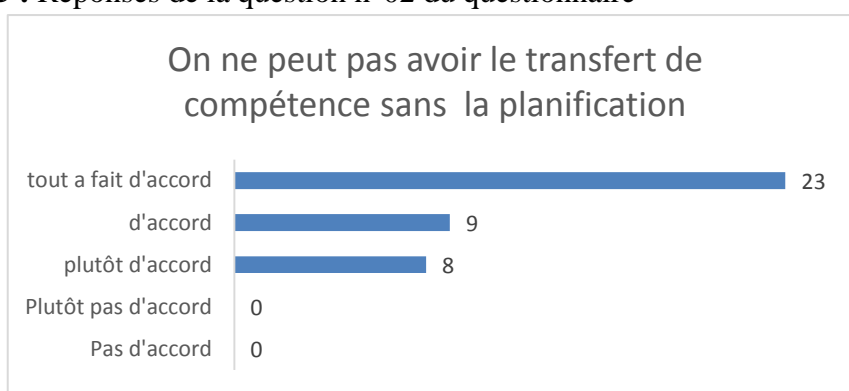
Tableau n° 10: Réponses sur la planification

La planification	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	plutôt d'accord	d'accord	tout a fait d'accord
La planification est facteur déterminant pour le transfert de compétences	0	0	8	7	25
On ne peut pas avoir le transfert de compétence sans la planification	0	0	8	9	23
La planification peut être remplacée par un autre facteur	24	8	8	0	0
Si oui, Lequel,.....					

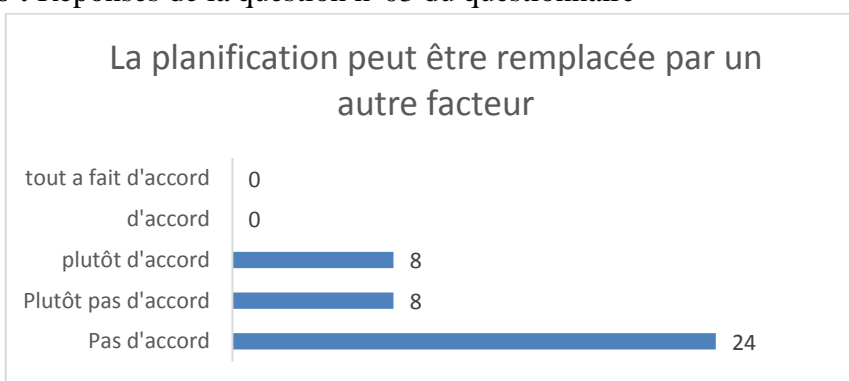
Source : Elaboré par nous-mêmes.

Figure n°24 : Réponses de la question n°01 du questionnaire

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Figure n°25 : Réponses de la question n°02 du questionnaire

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Figure n°26 : Réponses de la question n°03 du questionnaire

Source : Elaboré par nous-mêmes.

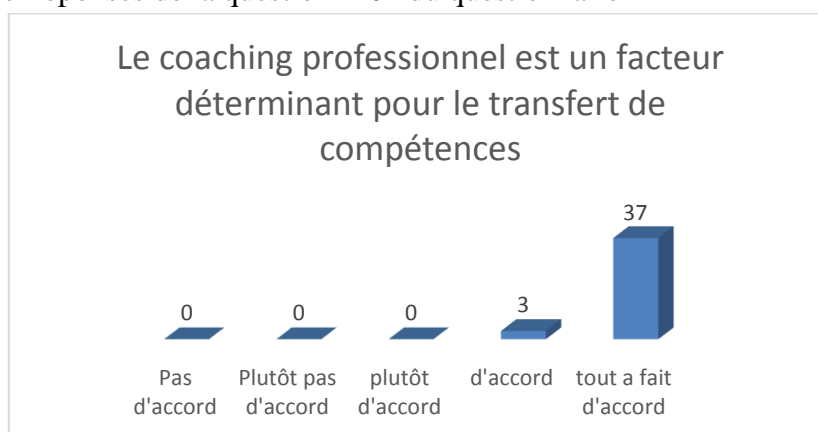
Tableau n° 11: Réponses sur le coaching professionnel

Le coaching professionnel	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	plutôt d'accord	d'accord	tout a fait d'accord
Le coaching professionnel est un facteur déterminant pour le transfert de compétences	0	0	0	3	37

On ne peut pas avoir de transfert de compétences sans le coaching professionnel	0	0	0	5	35
Le coaching professionnel peut être remplacé par un autre facteur	33	5	2	0	0
Si Oui, lequel ?.....					

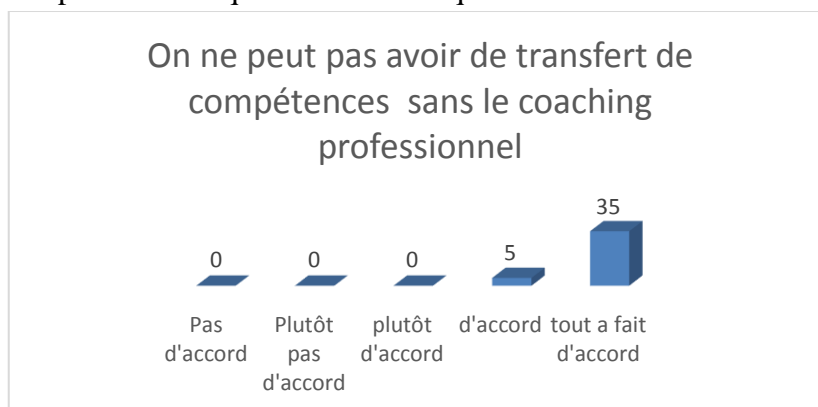
Source : Elaboré par nous-mêmes.

Figure n°27 : Réponses de la question n°01 du questionnaire

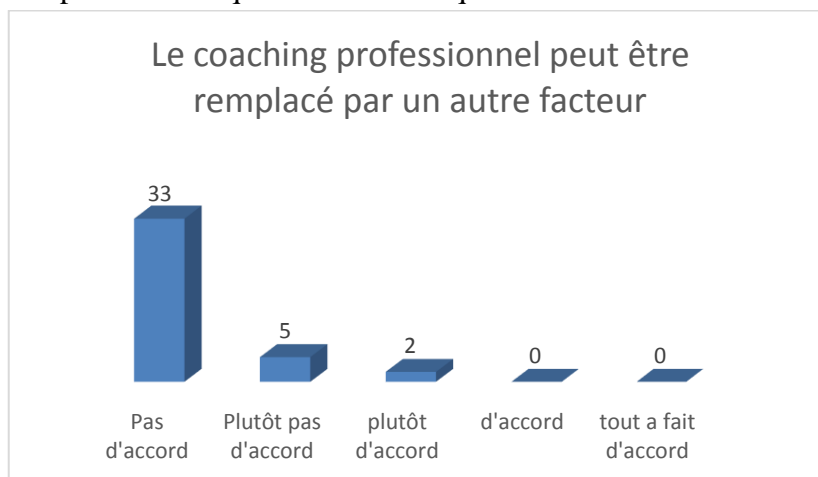


Source : Elaboré par nous-mêmes.

Figure n°28 : Réponses de la question n°02 du questionnaire



Source : Elaboré par nous-mêmes.

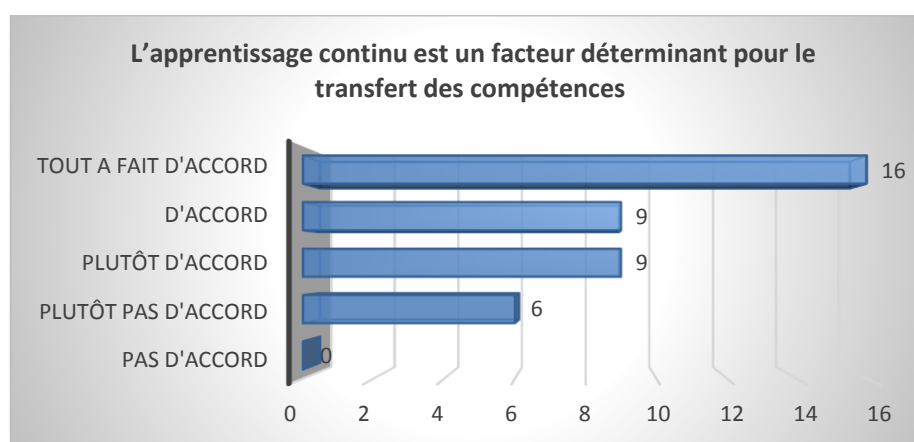
Figure n°29 : Réponses de la question n°03 du questionnaire

Source : Elaboré par nous-mêmes.

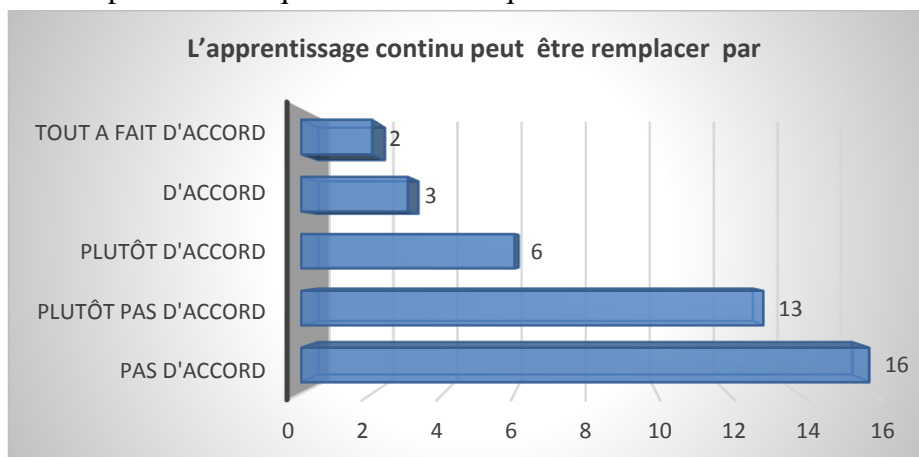
Tableau n° 12: Réponses sur l'apprentissage continu

Apprentissage continu	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	plutôt d'accord	d'accord	tout a fait d'accord
L'apprentissage continu est un facteur déterminant pour le transfert des compétences	0	6	9	9	16
on ne peut pas avoir le transfert de compétences sans L'apprentissage continu	0	11	9	6	14
L'apprentissage continu peut être remplacer par	16	13	6	3	2
Si oui ,lequel					

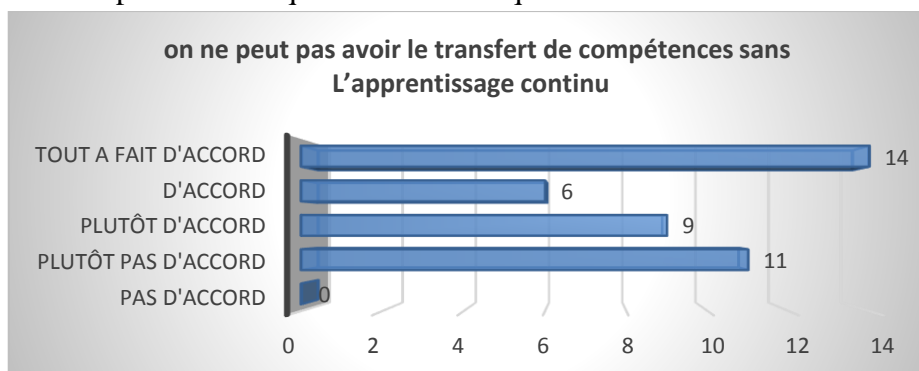
Source : Elaboré par nous-mêmes.

Figure n°30 : Réponses de la question n°01 du questionnaire

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Figure n°31 : Réponses de la question n°02 du questionnaire

Source : Elaboré par nous-mêmes.

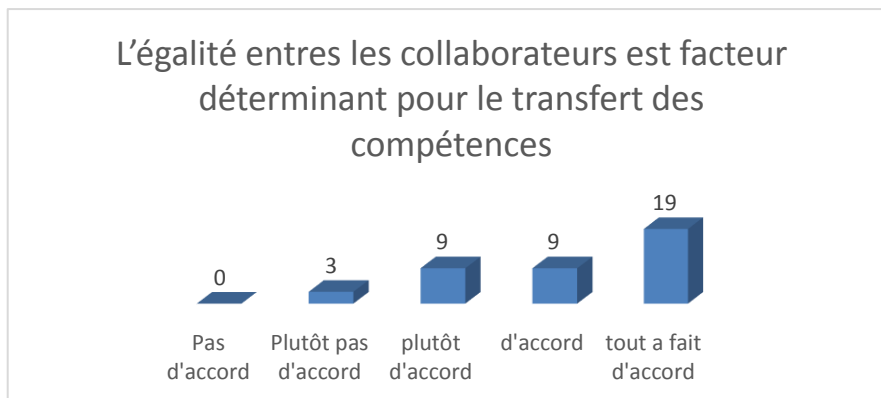
Figure n° 32 : Réponses de la question n°03 du questionnaire

Source : Elaboré par nous-mêmes.

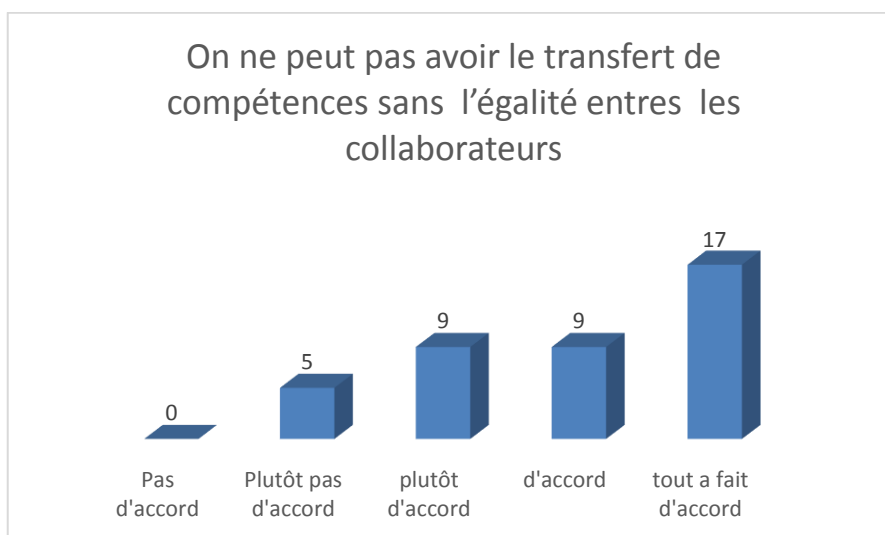
Tableau n° 13: Réponses sur la l'égalité entre les collaborateurs

L'égalité entre les collaborateurs	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	plutôt d'accord	d'accord	tout a fait d'accord
L'égalité entre les collaborateurs est facteur déterminant pour le transfert des compétences	0	3	9	9	19
On ne peut pas avoir le transfert de compétences sans l'égalité entre les collaborateurs	0	5	9	9	17
L'égalité entre les collaborateurs peut être remplacé par d'autre facteur ,	9	18	9	4	0
si oui ,lequel ?.....					

Source : Elaboré par nous-mêmes.

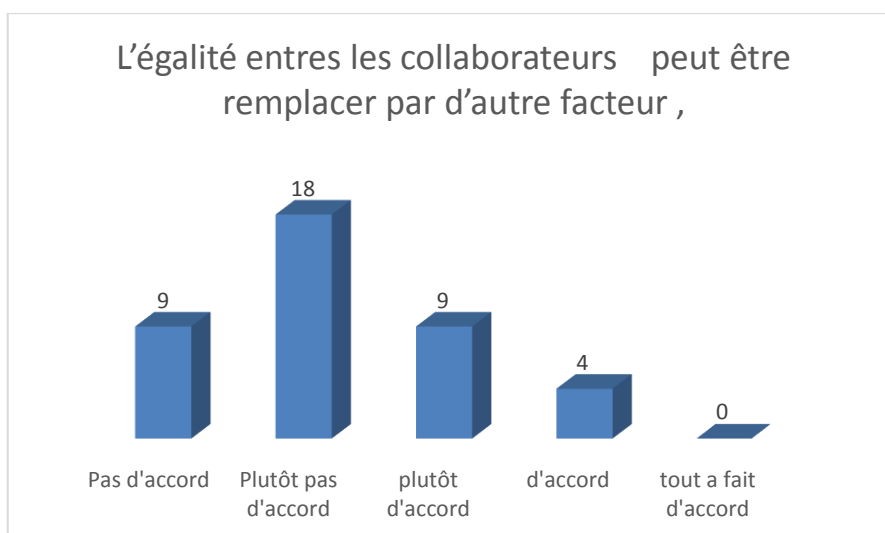
Figure n°33 : Réponses de la question n°01 du questionnaire

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Figure n°34 : Réponses de la question n°02 du questionnaire

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Figure n°35 : Réponses de la question n°03 du questionnaire

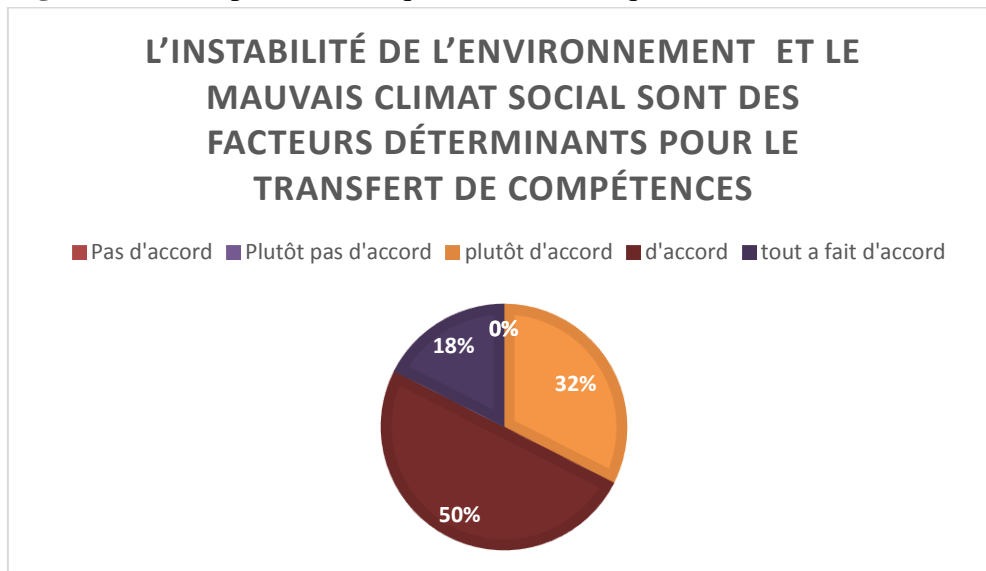


Source : Elaboré par nous-mêmes.

Tableau n° 14: Facteurs qui Encouragent le transfert de Compétences

l'instabilité de l'environnement et le mauvais climat social	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	plutôt d'accord	d'accord	tout a fait d'accord
L'instabilité de l'environnement et le mauvais climat social sont des facteurs déterminants pour le transfert de compétences	0	0	13	20	7
On ne peut pas avoir le transfert de compétences avec L'instabilité de l'environnement et le mauvais climat social	0	0	16	18	6

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Figure n°36 : Réponses de la question n°01 du questionnaire

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Section 02 : Discussion des résultats et validation des résultats

Dans cette section, nous allons présenter la discussion de nos résultats et la validation des hypothèses.

A travers les réponses des collaborateurs, nous avons constaté que les facteurs qui encouragent plus le transfert de compétences sont : L'intégration de la culture de partage intellectuel. Le coaching professionnel, La motivation, La communication et La valorisation.

Tenons compte des pratiques existantes au sein de l'entreprise, la SAA a fournis tous ses efforts sur la formation ,alors que les collaborateurs ont plus besoin d'être motivé , valorisé et récompensé (reconnaissance , égalité ,avantages ..)

Nous avons constaté aussi que l'entreprise n'as pas réussi à intégrer une culture de partage intellectuel est d'échange constructifs

Le manque de communication et le manque d'encadrement et le stress impactent négativement le transfert de compétences, face à ces obstacles, les efforts de la SAA restent insuffisantes.

2.1 Les facteurs qui impactent le transfert de compétences

a. Motivation

	Moyenne	Ecart type
la motivation est un facteur déterminant pour le transfert de compétences	4,45	0,74
On ne peut pas avoir de transfert de compétences sans motivation	3,85	0,88
La motivation peut être remplacée par un autre facteur	2,70	1,98
Motivation	3,67	1,51

À travers les résultats statistiques (3,67) moyenne générale, la motivation représente un facteurs déterminant pour les collaborateurs de la SAA

Pour la moyenne des écart types de la motivation qui est de 1,51 qui signifie que les réponses sont homogènes

b. Formation

La formation est un facteur déterminant pour le transfert de compétence	4,20	0,51
On ne peut pas avoir de transfert de compétences sans formation	4,18	0,54
La formation peut être remplacée par un autre facteur	1,28	0,59
Formation	3,22	1,48

2-Formation :

À travers les résultats statistiques (3,22) moyenne générale ,la formation représente un facteurs déterminant pour les collaborateurs de la SAA

Pour la moyenne des s écart types de la formation qui est de 1,48 qui signifie que les réponses sont homogènes

c. Esprit volontariat

L'esprit de volontariat est un facteur déterminant pour le transfert de compétences	4,73	0,59
On ne peut pas avoir le transfert de compétences sans l'esprit de volontariat	4,68	0,61
L'esprit de volontariat peut être remplacé par un autre facteur.	1,08	0,26
Esprit volontariat	3,49	1,78

L'esprit de volontariat :

À travers les résultats statistiques (3,49) moyenne générale, l'esprit de volontariat représente un facteur déterminant pour les collaborateurs de la SAA

Pour la moyenne des s écart types de l'esprit de volontariat qui est de 1,78 qui signifie que les trois réponses sont homogènes .

d. Communication

La communication est un facteur déterminant pour le transfert de compétences	4,88	0,33
On ne peut pas avoir le transfert de compétences sans la communication	4,85	0,36
La communication peut être remplacée par un autre facteur	1,20	0,40
Communication	3,65	1,76

La communication : À travers les résultats statistiques (3,65) moyenne générale, la communication représente un facteur déterminant pour les collaborateurs de la SAA

Pour la moyenne des s écart types de la communication qui est de (1,76) signifie que les réponses sont homogènes

e. Partage intellectuel

L'intégration de culture de partage intellectuel est un facteur déterminant pour le transfert de compétences	4,73	0,99
On ne peut pas avoir le transfert de compétences sans l'intégration de culture de partage intellectuel	4,15	0,99
L'intégration de culture de partage intellectuel peut être remplacée par un autre facteur.	4,58	0,74
Partage intellectuel	4,48	0,55

À travers les résultats statistiques (4,48) moyenne générale, l'intégration de partage intellectuel représente un facteur fortement déterminant pour les collaborateurs de la SAA

Pour la moyenne des écarts types qui est de 0,55 q signifie que les réponses sont homogènes

Valorisation

La valorisation et la récompense est un facteur déterminant pour le transfert de compétences	4,38	0,70
On ne peut pas avoir le transfert de compétences sans la valorisation et la récompense	4,40	0,70
La valorisation et la récompense peut être remplacée par d'autres facteurs	1,75	0,43
Valorisation	3,51	1,39

À travers les résultats statistiques (3,51) moyenne générale, la valorisation représente un facteur déterminant pour les collaborateurs de la SAA

Pour la moyenne des écarts types de la valorisation qui est de 1,39 qui signifie que les réponses sont homogènes

f. Planification

La planification est facteur déterminant pour le transfert de compétences	4,40	0,80
on ne peut pas avoir le transfert de compétence sans la planification	4,38	0,80
La planification peut être remplacée par un autre facteur	1,60	0,80
Planification	3,46	1,54

La planification À travers les résultats statistiques (3,46) moyenne générale la planification représente un facteurs déterminant pour les collaborateurs de la SAA

Pour la moyenne des écart types de la planification qui est de 1,54 qui signifie que les réponses sont homogènes.

g. Coaching professionnel

Le coaching professionnel est un facteur déterminant pour le transfert de compétences	4,93	0,26
On ne peut pas avoir de transfert de compétences sans le coaching professionnel	4,88	0,33
Le coaching professionnel peut être remplacé par un autre facteur	1,28	0,59
Coaching professionnel	3,69	1,76

À travers les résultats statistiques (3,69) moyenne générale, le coaching professionnel représente un facteur déterminant pour les collaborateurs de la SAA.

Pour la moyenne des écarts types de la motivation qui est de 1,76 qui signifie que les réponses sont homogènes.

Apprentissage continu

L'apprentissage continu est un facteur déterminant pour le transfert des compétences	3,90	1,11
on ne peut pas avoir le transfert de compétences sans L'apprentissage continu	3,58	1,22
L'apprentissage continu peut être remplacé	2,05	1,14
Apprentissage continu	3,18	1,41

➤ L'apprentissage continu

À travers les résultats statistiques (3,18) moyenne générale, l'apprentissage continu représente un facteurs déterminant pour les collaborateurs de la SAA

Pour la moyenne des écarts types qui est de 1,41 qui signifie que les réponses sont homogènes.

Egalité entre collaborateurs

L'égalité entre les collaborateurs est facteur déterminant pour le transfert des compétences	4,18	0,70
On ne peut pas avoir le transfert de compétences sans l'égalité entre les collaborateurs	4,13	0,68
L'égalité entre les collaborateurs peut être remplacé par d'autre facteur, si oui,	2,18	0,89
Egalité entre collaborateurs	3,49	1,20

À travers les résultats statistiques (3,49) moyenne générale, l'égalité entre les collaborateurs représente un facteurs déterminant pour les collaborateurs de la SAA

Pour la moyenne des écarts types qui est de 1,20 qui signifie que les réponses sont homogènes.

h. L'instabilité de l'environnement

L'instabilité de l'environnement et le mauvais climat social sont des facteurs déterminants pour le transfert de compétences	3,85	0,69
--	------	------

On ne peut pas avoir le transfert de compétences avec L'instabilité de l'environnement et le mauvais climat social	3,75	0,70
L'instabilité de l'environnement et le mauvais climat social peut être remplacé par d'autres facteurs.	2,73	0,92
L'instabilité de l'environnement	3,44	0,93

À travers les résultats statistiques (3,44) moyenne générale ,l'instabilité de l'environnement et le mauvais climat social représente un facteurs déterminant pour les collaborateurs de la SAA

Pour la moyenne des s écart types de la motivation qui est de 0,93 qui signifie que les réponses sont homogènes

i. Manque des outils technologiques

Le manque des outils technologiques est un facteur déterminant pour le transfert des compétences	3,00	1,07
on ne peut pas avoir le transfert de compétences avec un manque des outils technologiques	3,30	1,19
Le manque des outils technologiques peut être remplacé par un autre facteur	3,93	0,96
Manque des outils technologiques	3,41	1,14

À travers les résultats statistiques (3,41) moyenne générale ,le manque des outils technologiques représente un facteurs déterminant pour les collaborateurs de la SAA

Pour la moyenne des s écart types qui est de 1,14 qui signifie que les réponses sont homogènes

Jalousie

La jalousie est un facteur déterminant pour le transfert des compétences	3,93	0,82
On ne peut pas avoir le transfert de compétences avec un sentiment de jalousie	3,65	0,99
La jalousie peut être remplacé par un autre facteur.	2,88	1,03
Jalousie	2,00	1,06

À travers les résultats statistiques (2,00) moyenne générale ,la jalousie représente un facteurs moins déterminant pour les collaborateurs de la SAA .

Pour la moyenne des s écart types de qui est de 1,06 qui signifie que les réponses sont homogènes

Stress

Le stress est un facteur déterminant pour le transfert des compétences	4,20	0,68
On ne peut pas avoir le transfert de compétences avec le stress	4,35	0,79
le stress peut être remplacé par un autre facteur	2,03	1,23
Stress	3,53	1,41

À travers les résultats statistiques (3,53) moyenne générale, le stress représente un facteur déterminant pour les collaborateurs de la SAA

Pour la moyenne des s écart types qui est de 1,41 qui signifie que les réponses sont homogènes.

j. Manque d'encadrement

Le manque d'encadrement est facteur déterminant pour le transfert des compétences	4,10	0,99
on ne peut pas avoir le transfert de compétences avec un manque d'encadrement	3,95	1,07
le manque d'encadrement peut être remplacé par un autre facteur	2,20	0,90
Manque d'encadrement	3,42	1,31

À travers les résultats statistiques (3,42) moyenne générale, la motivation représente un facteur déterminant pour les collaborateurs de la SAA

Pour la moyenne des écarts types qui est de 1,31 qui signifie que les réponses sont homogènes.

Discussion des résultats et validation des hypothèses :

A travers les réponses des collaborateurs, nous avons constaté que les facteurs qui encouragent plus le transfert de compétences sont : L'intégration de la culture de partage intellectuel. Le coaching professionnel, La motivation, La communication et La valorisation.

Tenons compte des pratiques existantes au sein de l'entreprise, la SAA a fournis tous ses efforts sur la formation ,alors que les collaborateurs ont plus besoin d'être motivé , valorisé et récompensé (reconnaissance , égalité ,avantages ..)

Nous avons constaté aussi que l'entreprise n'as pas réussi à intégrer une culture de partage intellectuel est d'échange constructifs

Le manque de communication et le manque d'encadrement et le stress impactent négativement le transfert de compétences ,face à ces obstacles ,les efforts de la SAA restent insuffisantes .

2.2 Analyse relative à l'enquête menée et ses résultats

L'approche de la problématique relative au transfert de compétence dans le présent travail a été réalisée en mettant en exergue l'avis des collaborateurs de la SAA sondés sur quinze (15) facteurs choisis qui impactent le transfert des compétences ;

Sur ces quinze (15) facteurs, dix (10) d'entre eux favorisent le transfert de compétences tandis que les cinq (05) restants, à contrario, le freinent.

1. Pour ce qui est des facteurs favorisant le transfert de compétences, l'analyse des résultats fait ressortir les principaux constats suivants :

1.1. De manière générale, les cinq (05) facteurs les plus influents sont, par ordre décroissant d'importance :

- L'intégration de la culture de partage intellectuel ;
- Le coaching professionnel ;
- La motivation ;
- La communication ;
- La valorisation.

1.2. Si on s'intéresse au classement des facteurs les plus déterminants, il ressort ce qui suit:

- Le coaching professionnel ;
- La communication ;
- L'esprit de volontariat ;
- L'intégration de la culture de partage intellectuel ;
- La motivation.

1.3. Pour ce qui est du degré de Substituabilité des facteurs, il est relevé ce qui suit :

- L'intégration de la culture de partage intellectuel ;
- La motivation ;
- L'égalité entre collaborateurs ;
- L'apprentissage continu ;
- La valorisation

Il ressort clairement que des facteurs comme "L'intégration de culture de partage intellectuel", "le coaching professionnel" et la "motivation" sont des facteurs sur lesquels les efforts d'amélioration doivent être axés afin de renforcer le processus de transfert des compétences.

2. S'agissant des facteurs qui freinent le transfert des compétences :

2.1. Sur l'aspect général :

- Le stress ;
- l'instabilité de l'environnement et le mauvais climat social ;
- Le manque d'encadrement,

2.2. Sur le plan du degré de détermination des facteurs :

- Le stress ;
- l'instabilité de l'environnement et le mauvais climat social ;
- La jalousie,

2.3. Les facteurs en termes de degré substituabilité :

- Manque outils technologique ;
- La jalousie ;
- l'instabilité de l'environnement et le mauvais climat social.

Nous pouvons déduire de ce qui précède que la société devra œuvrer à atténuer les phénomènes de "stress", "d'instabilité de l'environnement et le mauvais climat social " et le "manque d'encadrement" pour diminuer l'effet de frein de ces phénomènes sur le processus de transfert des compétences.

2.3 Proposition

En fonction de ce que nous avons étudié et analysé à la SAA, nous avons constaté que les efforts fournis par l'entreprise restent insuffisants, de ce fait, et dans le cadre de notre recherche, nous allons tenter de proposer certaines recommandations qui s'adressent aux responsables RH (top management) afin de développer les pratiques de transfert de compétences :

- ✓ La nécessité de développement de piste d'alternance par des modes de transfert tels que : le tutorat, parrainage, le coaching professionnel (intégration des nouvelles recrues)
- ✓ Création de communauté d'échanges (travailler sur la confiance)
- ✓ Intégration d'un outil de soutien pour les échanges constructifs
- ✓ Le choix des outils, processus et méthodes qui favorisent le transfert de compétences
- ✓ Création d'un climat sain au travail et la mobilisation des moyens qui facilitent le transfert tels que : la motivation, la récompense et la valorisation

CONCLUSION

CONCLUSION

Le transfert de compétences est un processus qui nécessite du temps, il est nécessaire dans la stratégie de l'entreprise, les différentes compétences des deux générations en entreprise sont interdépendantes pour garantir sa pérennité, aussi la conservation des compétences internes de l'entreprise est primordial pour la pratique du transfert.

Acquérir de nouvelles compétences et l'adaptation aux changements permettent aux entreprises d'arriver à la performance et la valorisation du capital humain, aussi il est essentiel de prioriser et s'investir dans les facteurs qui encouragent le transfert de compétences et éliminer les facteurs qui le freinent.

L'objectif principal de notre recherche est de répondre à la question principale de notre recherche qui est :

« Comment transférer les compétences entre la nouvelle et l'ancienne génération ? »

Dans le cadre de notre stage pratique nous avons fait appel à une méthode quantitative (recherche empirique) pour mesurer l'impact des variables sur l'ensemble d'échantillons choisis (cerner les facteurs qui encouragent le transfert de compétence et les facteurs qui le freinent).

Le management de transfert de compétences à la SAA reste insuffisant, l'entreprise doit fournir plus d'efforts et prendre en considération plusieurs aspects qui contribuent au processus de transfert de compétences tels que l'aspect psychologique et social.

Dans le cadre de notre stage pratique, nous avons remarqué que la SAA a consacré beaucoup d'efforts sur la formation pour maintenir sa position leader sur le marché national d'assurances.

Nos travaux de recherche sur le terrain (SAA), nous ont permis d'analyser les dispositifs relatifs aux pratiques RH, aussi les interviews avec les responsables et le questionnaire qui nous a permis de cerner profondément les variables liés aux expériences vécues d'où nous avons sélectionné les facteurs dominants au processus de transfert de compétences à la SAA

Nous avons constaté que la théorie n'est pas appliquée totalement et sérieusement sur le terrain

De ce fait, il est essentiel de :

- Réunir tous les moyens et les conditions préalables au transfert de compétences
- Choisir les voies et les modes de transfert les plus adaptés pour la conservation des compétences
- Prendre en considération les différences intergénérationnelles
- La planification pour la préparation de la relève
- L'intégration d'un system d'évaluation annuel de compétences (formation selon le besoin)
- L'intégration d'une approche du management des compétences

En conclusion les résultats des recherches que nous avons présentés sont à titre indicatif et non pas exhaustif, nous avons analysé les facteurs (négatifs et positifs) qui impactent la pratique de transfert de compétences à la SAA, c'est une contribution scientifique, académique et pratique réalisée par nos soins, elle représente des pistes d'éventuelles études dans l'avenir tels que

Le management intergénérationnel et la pratique de transfert de compétences

La contribution de transfert de compétences dans la compétitivité de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Adfas. (2018). *les clés du développement de compétences en entreprise* . france : Edito.

amplitude. (2017, 11 28). *Amplitude* . Consulté le 04 29, 2018, sur web conférence amplitude :

https://www.amplitude.com/?utm_source=newsletter&utm_campaign=product_analytics_playbook&utm_medium=email&utm_term=product%20analytics&utm_content=bannerlink

Arbi, I. E. (2018, 03 15). sociologue. *transfert de compétences intergénérationnel*. (N. Lourabi, Intervieweur)

Balho, Y. (2016). les 5 principaux facteur de motivation au travail. *my RH line* .

Bournois, F. (2008). *LE GRAND LIVRE DE COACHING* . Paris : Ed .edition d'organisation .

Cardou, A. (2003). *coaching d'équipe* . Paris: ED.Edition d'organisation.

Cidére, R. e. (2017). les clés de transfert de compétences .

Galindo, c. (2012). [https://www.myrhline .comactualite.rh/gestion de competences](https://www.myrhline.comactualite.rh/gestion_de_competerences). Consulté le 04 02, 2018, sur les -3-clés -de -la réussite.html.

guide méthodologique Seniors -juniors /organiser la transmission des compétences . (2006). Bruxelles: SPF Personnel et organisation .

guide méthodologique seniors-juniors /organiser la transmission des compétences. (2006). Bruxelles : SPF Personnel et Organisation .

Idire, M. (2018, 5 5). le coaching professionnel.

Jemison, H. e. (1991).

Lendhart, V. (2002). *Les responsables porteurs de sens /culture et pratique de coaching et du team building* . Paris : Ed Edition insept Consulting .

Macher, R. B. (2006). GRH & Transfert de compétences :. *Communication au Congrès de l'AGRH* - (p. 16). Paris: Paris-Dauphine .

Maene. (2011).

Michel Audet, V., . (2004). *relever les défis de la gestion des ressources huaines* . Montreal: Gaetan Morin .

Minet, F. (2000). définition de concept de compétence.

Minet, F. (2010). définition de concept de compétence.

- Ooreka. (2018). formation des salariés .
- Paraponaris. (2016). facteurs qui freinent le transfert de compétences.
- Paraponaris, C. (2016, 02 01). *AGECSO*. Consulté le 04 14, 2018, sur Creative Commons .
- Romainville, M. (s.d.). la notion de compétence . Belgique .
- Roshal, N. e. (1998).
- Sakura, S. (2011). Transmission intergénérationnelle. Dans PSL (Éd.), *Repositionner la transmission intergénérationnelle de savoirs* (p. 26). Nantes: DRM publication.
- Sakura, S. (2011). } La transmission intergénérationnel .
- soft, t. (2018). *www.talent soft /faq/gestion des compétences* .
- ThierrybChavel, F. B. (2013). *Le Livre D'or Du Coaching* . Paris: Groupe Eyrolles.
- Vallée, L. (1991).
- Wittorski, R. (2007, 09 17). De la fabrication de compétences. *Hall-Archives Ouverte*, 135,pp,57,69.
- Zarifian, P. (2001). *Le modèle de la compétence*. Paris: Editions Liaisons.
- Adfas. (2018). *les clés du développement de compétences en entreprise* . france : Edito.
- al, B. e. (1999).
- al, B. e. (1999).
- amplitude. (2017, 11 28). *Amplitude* . Consulté le 04 29, 2018, sur web conférence amplitude :
https://www.amplitude.com/?utm_source=newsletter&utm_campaign=product_analytics_playbook&utm_medium=email&utm_term=product%20analytics&utm_content=bannerlink
- Arbi, I. E. (2018, 03 15). sociologue. *transfert de compétences intergénérationnel*. (N. Lourabi, Intervieweur)
- Balho, Y. (2016). les 5 principaux facteur de motivation au travail. *my RH line* .
- Bournois, F. (2008). *LE GRAND LIVRE DE COACHING* . Paris : Ed .edition d'organisation .
- Cardou, A. (2003). *coaching d'équipe* . Paris: ED.Edition d'organisation.

- Cidére, R. e. (2017). les clés de transfert de compétences .
- Galindo, c. (2012). [https://www.myrhline.com/actualite/rh/gestion de competences](https://www.myrhline.com/actualite/rh/gestion-de-competences). Consulté le 04 02, 2018, sur les -3-clés -de -la réussite.html.
- Govindarajan, G. e. (2000).
guide méthodologique Seniors -juniors /organiser la transmission des compétences . (2006). Bruxelles: SPF Personnel et organisation .
- guide méthodologique seniors-juniors /organiser la transmission des compétences.* (2006). Bruxelles : SPF Personnel et Organisation .
- Idire, M. (2018, 5 5). le coaching professionnel.
- Jemison, H. e. (1991).
- Jemison, H. e. (1991).
- Lendhart, V. (2002). *Les responsables porteurs de sens /culture et pratique de coaching et du team building* .Paris : Ed Edition insect Consulting .
- Levinthal, C. e. (1990).
- Macher, R. B. (2006). GRH & Transfert de compétences :. *Communication au Congrès de l'AGRH* - (p. 16). Paris: Paris-Dauphine .
- Maene. (2011).
- Michel Audet, V., . (2004). *relever les défis de la gestion des ressources huaines* . Montreal: Gaetan Morin .
- Minet, F. (2000). définition de concept de compétence.
- Minet, F. (2010). définition de concept de compétence.
- Ooreka. (2018). formation des salariés .
- Paraponaris. (2016). facteurs qui freinent le transfert de compétences.
- Paraponaris, C. (2016, 02 01). AGECSO. Consulté le 04 14, 2018, sur Creative Commons .
- Romainville, M. (s.d.). la notion de compétence . Belgique .
- Roshal, N. e. (1998).
- Sakura, S. (20011). Transmission intergénérationnelle. Dans PSL (Éd.), *Repositionner la transmission intergénérationnelle de savoirs* (p. 26). Nantes: DRM publication.
- Sakura, S. (2011). } La transmission intergénérationnel .
- soft, t. (2018). [www.talent soft /faq/gestion des compétences](http://www.talentsoft.fr/faq/gestion-des-competences) .

ThierrybChavel, F. B. (2013). *Le Livre D'or Du Coaching* . Paris: Groupe Eyrolles.

Vallée, L. (1991).

Wittorski, R. (2007, 09 17). De la fabrication de compétences. *Hall-Archives Ouverte*, 135,pp,57,69.

Zarifian, P. (2001). *Le modèle de la compétence*. Paris: Editions Liaisons.

ANNEXES

ANNEXES

Annexe 01 :

	N	Moyenne	Ecart type	Axes	la tendance par question	la tendance par Axe	la moyenne par axe	l'ecartype par axe
Q1	40	4,4500	0,749	Motivation	Tout à fait d'accord	d'accord	3,667	0,726
Q2	40	3,8500	0,893		d'accord			
Q3	40	2,7000	2,003		Plutôt d'accord			
Q4	40	4,2000	0,516	Formation	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	3,217	1,373
Q5	40	4,1750	0,549		d'accord			
Q6	40	1,2750	0,599		Pas d'accord			
Q7	40	4,7250	0,599	Esprivolont	Tout à fait d'accord	d'accord	3,492	1,709
Q8	40	4,6750	0,616		Tout à fait d'accord			
Q9	40	1,0750	0,267		Pas d'accord			
Q10	40	4,8750	0,335	Communication	Tout à fait d'accord	d'accord	3,642	1,727
Q11	40	4,8500	0,362		Tout à fait d'accord			
Q12	40	1,2000	0,405		Pas d'accord			
Q13	40	4,7250	0,554	Part intellec	Tout à fait d'accord	Tout à fait d'accord	4,483	0,244
Q14	40	4,1500	1,001		d'accord			
Q15	40	4,5750	0,747		Tout à fait d'accord			
Q16	40	4,3750	0,705	Valorisation	Tout à fait d'accord	d'accord	3,508	1,243
Q17	40	4,4000	0,709		Tout à fait d'accord			
Q18	40	1,7500	0,439		Pas d'accord			
Q19	40	4,4000	0,810	Planification	Tout à fait d'accord	d'accord	3,458	1,314
Q20	40	4,3750	0,807		Tout à fait d'accord			
Q21	40	1,6000	0,810		Pas d'accord			
Q22	40	4,9250	0,267	Coaching pro	Tout à fait d'accord	d'accord	3,692	1,709
Q23	40	4,8750	0,335		Tout à fait d'accord			
Q24	40	1,2750	0,599		Pas d'accord			
Q25	40	3,8500	0,700	instaenviro	d'accord	d'accord	3,442	0,508
Q26	40	3,7500	0,707		d'accord			
Q27	40	2,7250	0,933		Plutôt d'accord			
Q28	40	4,1000	1,008	Manqencad	d'accord	d'accord	3,417	0,862
Q29	40	3,9500	1,085		d'accord			
Q30	40	2,2000	0,911		Plutôt pas d'accord			
Q31	40	4,1750	0,712	Egal coll	d'accord	d'accord	3,492	0,931
Q32	40	4,1250	0,686		d'accord			
Q33	40	2,1750	0,903		Plutôt pas d'accord			
Q34	40	3,0000	1,086	out techno	Plutôt d'accord	d'accord	3,408	0,385
Q35	40	3,3000	1,203		Plutôt d'accord			
Q36	40	3,9250	0,971		d'accord			
Q37	40	3,9250	0,829	La jalousie	d'accord	d'accord	3,483	0,445
Q38	40	3,6500	1,001		d'accord			
Q39	40	2,8750	1,042		Plutôt d'accord			
Q40	40	4,2000	0,687	Le stress	Tout à fait d'accord	d'accord	3,525	1,062
Q41	40	4,3500	0,802		Tout à fait d'accord			
Q42	40	2,0250	1,250		Plutôt pas d'accord			
Q43	40	3,9000	1,128	Appre.Continu	d'accord	Plutôt d'accord	3,175	0,806
Q44	40	3,5750	1,238		d'accord			

Q45	40	2,0500	1,154		Plutôt pas d'accord			
<u>Tendance générale</u>	<u>40</u>	<u>3,54</u>	<u>1,1488</u>		<u>d'accord</u>			

Les tests des hypothèses :

La logique des tests des hypothèses fonction selon la nature des variables pour cela une méthodologie adéquate va être prise en charge.

Le tableau suivant résume la démarche :

Laquestion		Typedemesure		
		échelle	Ordinale	nominale
Testd'hypothèse (test de différences)	Test pour un échantillon unique	Test T pour échantillon unique	Binomial test	Chi-square test
	Test pour 2 échantillons indépendants	test t pour deux échantillons	Mann-Whitney test	Chi-square test
	Test pour 2 échantillons liés	Test T pour échantillons appariés (test t dépendant)	Wilcoxon test	McNemar's test
	test pour 3 échantillons indépendants et plus	ANOVA	Kruskal-Wallis test	Chi-square test
	test pour 3 échantillons liés et plus	RepeatedMeasurements	Friedman Test	Cochran Q test

Variables	Sexe : femme (n=25)	Sexe : Homme (n=15)	p	test
Q1	5 (4-5)	5 (4-5)	0,55	Mann-Whitney test
Q2	4 (3-5)	4 (3-5)	0,69	Mann-Whitney test
Q3	1 (1-5)	5 (1-5)	0,09	Mann-Whitney test
Q4	4 (4-5)	4 (4-4)	0,93	Mann-Whitney test

Q5	4 (4-5)	4 (4-4)	0,93	Mann-Whitney test
Q6	1 (1-2)	1 (1-1)	0,02	Mann-Whitney test
Q7	5 (4-5)	5 (5-5)	0,02	Mann-Whitney test
Q8	5 (4-5)	5 (5-5)	0,01	Mann-Whitney test
Q9	1 (1-1)	1 (1-1)	0,9	Mann-Whitney test
Q10	5 (5-5)	5 (5-5)	0,07	Mann-Whitney test
Q11	5 (5-5)	5 (5-5)	0,84	Mann-Whitney test
Q12	1 (1-1)	1 (1-1)	0,43	Mann-Whitney test
Q13	5 (5-5)	5 (4-5)	0,05	Mann-Whitney test
Q14	4 (3-5)	5 (3.5-5)	0,93	Mann-Whitney test
Q15	5 (5-5)	5 (4-5)	0,32	Mann-Whitney test
Q16	4 (4-5)	5 (4-5)	0,26	Mann-Whitney test
Q17	4 (4-5)	5 (4-5)	0,57	Mann-Whitney test
Q18	2 (2-2)	2 (1.5-2)	0,87	Mann-Whitney test
Q19	5 (4-5)	5 (3.5-5)	0,81	Mann-Whitney test
Q20	4 (4-5)	5 (4.5-5)	0,24	Mann-Whitney test
Q21	2 (1-2)	1 (1-1)	0,08	Mann-Whitney test
Q22	5 (5-5)	5 (5-5)	0,9	Mann-Whitney test
Q23	5 (5-5)	5 (5-5)	0,92	Mann-Whitney test
Q24	1 (1-2)	1 (1-1)	0,1	Mann-Whitney test
Q25	4 (3-4)	4 (4-4)	0,24	Mann-Whitney test
Q26	4 (3-4)	3 (3-4)	0,27	Mann-Whitney test
Q27	2 (2-3)	3 (3-3.5)	0,01	Mann-Whitney test
Q28	4 (3-5)	4 (3-5)	0,88	Mann-Whitney test
Q29	4 (3-5)	4 (3-5)	0,68	Mann-Whitney test
Q30	2 (2-3)	2 (2-3)	0,93	Mann-Whitney test
Q31	4 (4-5)	4 (4-5)	0,8	Mann-Whitney test
Q32	4 (4-5)	4 (3.5-5)	0,75	Mann-Whitney test
Q33	2 (1-2)	2 (2-3)	0,28	Mann-Whitney test
Q34	3 (2-4)	3 (2-4)	0,55	Mann-Whitney test
Q35	3 (2-4)	3 (2-4)	0,64	Mann-Whitney test
Q36	4 (3-5)	4 (3.5-5)	0,27	Mann-Whitney test
Q37	4 (4-5)	4 (3-4)	0,47	Mann-Whitney test
Q38	4 (3-5)	4 (3-4)	0,14	Mann-Whitney test
Q39	2 (2-4)	3 (2-3.5)	0,91	Mann-Whitney test
Q40	4 (4-5)	4 (4-5)	0,68	Mann-Whitney test
Q41	5 (4-5)	4 (3-5)	0,1	Mann-Whitney test
Q42	1 (1-3)	1 (1-3)	0,93	Mann-Whitney test
Q43	4 (3-5)	4 (3-5)	0,6	Mann-Whitney test
Q44	4 (2-5)	3 (2.5-4.5)	0,52	Mann-Whitney test
Q45	2 (1-2)	2 (1.5-3)	0,08	Mann-Whitney test

mediane (1er-3ème quartile)

Variables	Âge : au-delà de 45 (n=18)	Âge : entre 25 et 34 (n=8)	Âge : entre 35 et 44 (n=11)	Âge : Moins de 25 (n=3)	P	test
Q1	4.5 (4-5)	5 (5-5)	5 (4-5)	5 (4.5-5)	0,44	kruskal.test
Q2	3.5 (3-4.75)	3 (3-3)	5 (4-5)	3 (3-4)	0,02	kruskal.test
Q3	3 (1-5)	1 (1-5)	1 (1-5)	1 (1-3)	0,86	kruskal.test

Q4	4 (4-4)	4.5 (4-5)	4 (4-4)	4 (4-4.5)	0,11	kruskal.test
Q5	4 (4-4)	4.5 (4-5)	4 (4-4)	4 (4-4.5)	0,14	kruskal.test
Q6	1 (1-1)	1 (1-1.25)	1 (1-1.5)	1 (1-1)	0,7	kruskal.test
Q7	5 (5-5)	5 (5-5)	5 (4.5-5)	5 (4.5-5)	0,44	kruskal.test
Q8	5 (4.25-5)	5 (5-5)	5 (4-5)	5 (4.5-5)	0,34	kruskal.test
Q9	1 (1-1)	1 (1-1)	1 (1-1)	1 (1-1)	0,44	kruskal.test
Q10	5 (5-5)	5 (5-5)	5 (4.5-5)	5 (5-5)	0,3	kruskal.test
Q11	5 (5-5)	5 (5-5)	5 (5-5)	5 (4.5-5)	0,52	kruskal.test
Q12	1 (1-1)	1 (1-2)	1 (1-1.5)	1 (1-1)	0,33	kruskal.test
Q13	5 (5-5)	5 (4.75-5)	5 (5-5)	5 (4.5-5)	0,98	kruskal.test
Q14	4.5 (3-5)	5 (3.75-5)	4 (4-5)	4 (3.5-4.5)	0,79	kruskal.test
Q15	5 (4-5)	5 (5-5)	5 (5-5)	4 (4-4.5)	0,38	kruskal.test
Q16	4.5 (4-5)	4.5 (4-5)	4 (4-5)	4 (4-4.5)	0,97	kruskal.test
Q17	5 (4-5)	4.5 (4-5)	4 (4-5)	4 (4-4)	0,35	kruskal.test
Q18	2 (2-2)	2 (2-2)	2 (1-2)	2 (1.5-2)	0,67	kruskal.test
Q19	5 (4-5)	4.5 (3.75-5)	5 (4-5)	4 (3.5-4.5)	0,69	kruskal.test
Q20	5 (4-5)	4.5 (3.75-5)	5 (4-5)	5 (4.5-5)	0,89	kruskal.test
Q21	1 (1-2)	1.5 (1-2.25)	1 (1-2.5)	1 (1-1.5)	0,91	kruskal.test
Q22	5 (5-5)	5 (5-5)	5 (5-5)	5 (4.5-5)	0,08	kruskal.test
Q23	5 (5-5)	5 (5-5)	5 (5-5)	5 (4.5-5)	0,45	kruskal.test
Q24	1 (1-1)	1 (1-1.5)	1 (1-1)	1 (1-1.5)	0,87	kruskal.test
Q25	4 (3-4)	4 (4-4)	4 (3.5-5)	4 (3.5-4.5)	0,29	kruskal.test
Q26	4 (3-4)	4 (3-4)	3 (3-4.5)	4 (3.5-4.5)	0,94	kruskal.test
Q27	3 (2-3)	2.5 (1-3.25)	3 (3-3.5)	3 (2.5-3.5)	0,54	kruskal.test
Q28	4 (3-5)	4 (3.75-5)	5 (3.5-5)	5 (4.5-5)	0,47	kruskal.test
Q29	4 (3-5)	4 (3.75-5)	4 (3-5)	5 (4.5-5)	0,7	kruskal.test
Q30	2 (1.25-2.75)	3 (2-3.25)	2 (1-2)	2 (2-2.5)	0,09	kruskal.test
Q31	4 (4-5)	4.5 (3.75-5)	4 (4-4.5)	4 (4-4.5)	0,93	kruskal.test
Q32	4 (4-4.75)	4.5 (3-5)	4 (4-4)	4 (4-4.5)	0,87	kruskal.test
Q33	2 (2-2)	2 (1-2.5)	3 (2-3)	2 (1.5-2)	0,38	kruskal.test
Q34	2.5 (2-3.75)	3 (3-4.25)	2 (2-3.5)	4 (3-4)	0,32	kruskal.test
Q35	3 (2-4)	3.5 (2.75-4.25)	2 (2-4)	4 (3-4.5)	0,73	kruskal.test
Q36	4 (3-5)	3 (3-3.5)	5 (4-5)	3 (2.5-3.5)	0,02	kruskal.test
Q37	4 (4-4)	3.5 (3-4)	4 (3.5-5)	4 (4-4.5)	0,49	kruskal.test
Q38	4 (4-4)	3 (2-4)	4 (2.5-4)	4 (4-4.5)	0,11	kruskal.test
Q39	2 (2-4)	3 (2-4)	3 (2-3)	2 (2-3)	0,91	kruskal.test
Q40	4 (4-5)	4 (4-4.25)	4 (3.5-5)	4 (3.5-4.5)	0,78	kruskal.test
Q41	5 (4-5)	4.5 (3.75-5)	5 (3-5)	5 (4-5)	0,88	kruskal.test
Q42	2 (1-3.75)	1 (1-1.5)	1 (1-2.5)	1 (1-2.5)	0,53	kruskal.test
Q43	4.5 (3-5)	3.5 (3-5)	4 (3.5-4.5)	5 (3.5-5)	0,98	kruskal.test
Q44	3.5 (2.25-5)	3.5 (3-4.25)	4 (2-5)	3 (2.5-4)	0,99	kruskal.test
Q45	2 (1-3)	1.5 (1-2.25)	2 (1-2)	2 (1.5-2.5)	0,59	kruskal.test

Variables	Formation : Post-graduation (n=10)	Formation : Universitaire (n=30)	p	Test
Q1	5 (4.25-5)	5 (4-5)	0,46	Mann-Whitney test
Q2	4 (3-5)	3.5 (3-5)	0,55	Mann-Whitney test

Q3	5 (1-5)	1 (1-5)	0,21	Mann-Whitney test
Q4	4 (4-4.75)	4 (4-4)	0,52	Mann-Whitney test
Q5	4 (4-4.75)	4 (4-4)	0,85	Mann-Whitney test
Q6	1 (1-1)	1 (1-1)	0,45	Mann-Whitney test
Q7	5 (5-5)	5 (5-5)	0,98	Mann-Whitney test
Q8	5 (5-5)	5 (4.25-5)	0,92	Mann-Whitney test
Q9	1 (1-1)	1 (1-1)	0,76	Mann-Whitney test
Q10	5 (5-5)	5 (5-5)	0,81	Mann-Whitney test
Q11	5 (4.25-5)	5 (5-5)	0,14	Mann-Whitney test
Q12	1 (1-1)	1 (1-1)	1	Mann-Whitney test
Q13	5 (4.25-5)	5 (5-5)	0,62	Mann-Whitney test
Q14	4 (3.25-5)	5 (3.25-5)	0,44	Mann-Whitney test
Q15	5 (5-5)	5 (4-5)	0,36	Mann-Whitney test
Q16	4.5 (4-5)	4 (4-5)	0,94	Mann-Whitney test
Q17	5 (4-5)	4 (4-5)	0,61	Mann-Whitney test
Q18	2 (1.25-2)	2 (2-2)	0,69	Mann-Whitney test
Q19	5 (4.25-5)	5 (4-5)	0,4	Mann-Whitney test
Q20	5 (4.25-5)	5 (3.25-5)	0,2	Mann-Whitney test
Q21	1 (1-1.75)	1 (1-2)	0,58	Mann-Whitney test
Q22	5 (5-5)	5 (5-5)	0,32	Mann-Whitney test
Q23	5 (5-5)	5 (5-5)	0,81	Mann-Whitney test
Q24	1 (1-1)	1 (1-1)	0,91	Mann-Whitney test
Q25	4 (3.25-4)	4 (3-4)	0,85	Mann-Whitney test
Q26	4 (3-4)	4 (3-4)	0,85	Mann-Whitney test
Q27	2 (2-3.75)	3 (2.25-3)	0,4	Mann-Whitney test
Q28	4.5 (4-5)	4 (3-5)	0,73	Mann-Whitney test
Q29	4.5 (3.25-5)	4 (3-5)	0,46	Mann-Whitney test
Q30	2 (2-2.75)	2 (2-3)	1	Mann-Whitney test
Q31	4.5 (4-5)	4 (4-5)	0,48	Mann-Whitney test
Q32	4 (4-5)	4 (4-4.75)	0,67	Mann-Whitney test
Q33	2 (2-2)	2 (2-3)	0,6	Mann-Whitney test
Q34	3 (3-4)	2 (2-4)	0,14	Mann-Whitney test
Q35	4 (3-4.75)	3 (2-4)	0,11	Mann-Whitney test
Q36	3.5 (3-5)	4 (3-5)	0,69	Mann-Whitney test
Q37	4 (3-4)	4 (4-4.75)	0,36	Mann-Whitney test
Q38	4 (3.25-4)	4 (3-4)	0,83	Mann-Whitney test
Q39	2.5 (2-3.75)	2 (2-4)	0,92	Mann-Whitney test
Q40	4 (4-4.75)	4 (4-5)	0,96	Mann-Whitney test
Q41	4 (4-5)	5 (4-5)	0,41	Mann-Whitney test
Q42	1.5 (1-3.75)	1 (1-3)	0,7	Mann-Whitney test
Q43	4 (3.25-5)	4 (3-5)	0,83	Mann-Whitney test
Q44	3 (3-4)	4 (2-5)	0,43	Mann-Whitney test
Q45	2 (1-3)	2 (1-2)	0,77	Mann-Whitney test

Variables	Hérarchie : cadre (n=8)	Hérarchie : Cadre supérieur (n=32)	p	Test
Q1	4.5 (4-5)	5 (4-5)	0,66	Mann-Whitney test
Q2	4 (3-4.25)	3.5 (3-5)	0,88	Mann-Whitney test

Q3	1 (1-5)	1 (1-5)	0,77	Mann-Whitney test
Q4	4 (3.75-4.25)	4 (4-4.25)	0,32	Mann-Whitney test
Q5	4 (3.75-4.25)	4 (4-4.25)	0,4	Mann-Whitney test
Q6	1 (1-2.25)	1 (1-1)	0,13	Mann-Whitney test
Q7	5 (3.75-5)	5 (5-5)	0,13	Mann-Whitney test
Q8	5 (3.75-5)	5 (5-5)	0,26	Mann-Whitney test
Q9	1 (1-1)	1 (1-1)	0,39	Mann-Whitney test
Q10	5 (5-5)	5 (5-5)	1	Mann-Whitney test
Q11	5 (5-5)	5 (5-5)	0,85	Mann-Whitney test
Q12	1 (1-1)	1 (1-1)	0,57	Mann-Whitney test
Q13	5 (5-5)	5 (4.75-5)	0,44	Mann-Whitney test
Q14	5 (3.5-5)	4 (3-5)	0,77	Mann-Whitney test
Q15	5 (5-5)	5 (4-5)	0,22	Mann-Whitney test
Q16	5 (4-5)	4 (4-5)	0,29	Mann-Whitney test
Q17	4.5 (4-5)	4.5 (4-5)	0,91	Mann-Whitney test
Q18	1.5 (1-2)	2 (2-2)	0,08	Mann-Whitney test
Q19	4 (3-5)	5 (4-5)	0,13	Mann-Whitney test
Q20	4 (3-5)	5 (4-5)	0,16	Mann-Whitney test
Q21	2 (1-3)	1 (1-2)	0,13	Mann-Whitney test
Q22	5 (5-5)	5 (5-5)	0,58	Mann-Whitney test
Q23	5 (5-5)	5 (5-5)	1	Mann-Whitney test
Q24	1 (1-1.25)	1 (1-1)	0,68	Mann-Whitney test
Q25	4 (3.75-4)	4 (3-4)	0,88	Mann-Whitney test
Q26	4 (3.75-4)	4 (3-4)	0,84	Mann-Whitney test
Q27	2 (1.75-3)	3 (2-3)	0,11	Mann-Whitney test
Q28	3.5 (3-5)	4.5 (3.75-5)	0,32	Mann-Whitney test
Q29	3.5 (3-5)	4 (3-5)	0,58	Mann-Whitney test
Q30	2 (1.75-3)	2 (2-3)	0,9	Mann-Whitney test
Q31	4 (4-5)	4 (4-5)	0,77	Mann-Whitney test
Q32	4 (4-4.25)	4 (4-5)	0,64	Mann-Whitney test
Q33	2 (1.75-3)	2 (2-3)	0,83	Mann-Whitney test
Q34	2 (2-3.25)	3 (2-4)	0,28	Mann-Whitney test
Q35	2 (2-4)	3 (2-5)	0,13	Mann-Whitney test
Q36	4 (3.75-5)	4 (3-5)	0,56	Mann-Whitney test
Q37	4 (3-5)	4 (3.75-4)	0,86	Mann-Whitney test
Q38	4 (2-4.25)	4 (3-4)	0,84	Mann-Whitney test
Q39	2.5 (2-4)	2 (2-4)	0,77	Mann-Whitney test
Q40	4 (4-5)	4 (4-5)	0,84	Mann-Whitney test
Q41	5 (4-5)	5 (4-5)	0,59	Mann-Whitney test
Q42	1.5 (1-2.25)	1 (1-3.25)	0,85	Mann-Whitney test
Q43	5 (2.75-5)	4 (3-5)	0,63	Mann-Whitney test
Q44	3.5 (2-5)	3.5 (3-5)	0,85	Mann-Whitney test
Q45	2 (1-2)	2 (1-3)	0,41	Mann-Whitney test

Variabes	Ancienneté : au-delà de 20 (n=4)	Ancienneté : entre 10 et 14 (n=9)	Ancienneté : entre 15 et 19 (n=24)	Ancienneté : Moins de 5 ans (n=3)	p	test
Q1	5 (4.5-5)	5 (5-5)	4.5 (4-5)	5 (4.5-5)	0,57	kruskal.test
Q2	5 (4.5-5)	3 (3-5)	4 (3-4.25)	3 (3-4)	0,46	kruskal.test
Q3	5 (4-5)	5 (1-5)	1 (1-5)	1 (1-1)	0,08	kruskal.test
Q4	4 (4-4.25)	4 (4-5)	4 (4-4)	4 (4-4)	0,38	kruskal.test
Q5	4 (4-4.25)	4 (4-5)	4 (4-4)	4 (4-4)	0,67	kruskal.test

Q6	1 (1-1.25)	1 (1-1)	1 (1-1)	1 (1-1)	0,85	kruskal.test
Q7	5 (5-5)	5 (5-5)	5 (4-5)	5 (5-5)	0,38	kruskal.test
Q8	5 (5-5)	5 (5-5)	5 (4-5)	5 (4.5-5)	0,43	kruskal.test
Q9	1 (1-1)	1 (1-1)	1 (1-1)	1 (1-1)	0,55	kruskal.test
Q10	5 (5-5)	5 (5-5)	5 (5-5)	5 (4.5-5)	0,63	kruskal.test
Q11	5 (4.75-5)	5 (5-5)	5 (5-5)	5 (5-5)	0,81	kruskal.test
Q12	1.5 (1-2)	1 (1-1)	1 (1-1)	1 (1-1.5)	0,34	kruskal.test
Q13	5 (4.5-5)	5 (4-5)	5 (5-5)	5 (4.5-5)	0,78	kruskal.test
Q14	3.5 (3-4.25)	5 (3-5)	4 (4-5)	5 (5-5)	0,3	kruskal.test
Q15	5 (4.25-5)	5 (4-5)	5 (4-5)	5 (4.5-5)	1	kruskal.test
Q16	4.5 (3.5-5)	4 (4-5)	4 (4-5)	5 (4.5-5)	0,88	kruskal.test
Q17	5 (4.75-5)	5 (4-5)	4 (4-5)	5 (4.5-5)	0,45	kruskal.test
Q18	2 (2-2)	2 (2-2)	2 (1-2)	1 (1-1.5)	0,05	kruskal.test
Q19	5 (4.75-5)	5 (4-5)	5 (3.75-5)	5 (4.5-5)	0,73	kruskal.test
Q20	5 (4.75-5)	5 (4-5)	5 (3.75-5)	5 (4.5-5)	0,74	kruskal.test
Q21	1 (1-1.5)	1 (1-2)	1 (1-2)	1 (1-2)	0,88	kruskal.test
Q22	5 (5-5)	5 (5-5)	5 (5-5)	5 (4.5-5)	0,28	kruskal.test
Q23	5 (5-5)	5 (5-5)	5 (5-5)	5 (4.5-5)	0,34	kruskal.test
Q24	1 (1-1.5)	1 (1-1)	1 (1-1)	1 (1-1.5)	0,89	kruskal.test
Q25	4 (3.75-4.25)	4 (3-4)	4 (3-4)	4 (3.5-4.5)	0,85	kruskal.test
Q26	3 (3-3.5)	4 (3-4)	4 (3-4)	4 (3.5-4.5)	0,58	kruskal.test
Q27	3 (3-3.25)	3 (1-3)	3 (2-3)	3 (3-3.5)	0,36	kruskal.test
Q28	5 (4.5-5)	4 (3-4)	4.5 (3.75-5)	5 (4-5)	0,3	kruskal.test
Q29	5 (4.75-5)	4 (3-5)	4 (3-5)	4 (3.5-4.5)	0,47	kruskal.test
Q30	2 (1.75-2.25)	2 (1-2)	2 (2-3)	2 (2-2.5)	0,67	kruskal.test
Q31	3.5 (3-4)	5 (4-5)	4 (4-5)	4 (4-4.5)	0,15	kruskal.test
Q32	3 (3-3.25)	5 (4-5)	4 (4-4.25)	4 (4-4.5)	0,06	kruskal.test
Q33	1.5 (1-2.5)	2 (2-2)	2 (2-3)	2 (2-2.5)	0,71	kruskal.test
Q34	2.5 (2-3)	3 (2-3)	3 (2-4)	2 (2-2.5)	0,58	kruskal.test
Q35	3 (2.75-3.5)	4 (3-5)	3.5 (2-4)	2 (2-2.5)	0,34	kruskal.test
Q36	5 (4.5-5)	3 (3-5)	4 (3-5)	4 (3.5-4.5)	0,57	kruskal.test
Q37	4 (4-4)	3 (3-4)	4 (4-5)	3 (2.5-3.5)	0,13	kruskal.test
Q38	4 (4-4.25)	3 (2-4)	4 (3-4)	4 (3.5-4.5)	0,2	kruskal.test
Q39	2 (2-2.5)	3 (2-4)	2 (2-4)	3 (2.5-3.5)	0,82	kruskal.test
Q40	4.5 (4-5)	4 (4-4)	4 (3.75-5)	4 (4-4.5)	0,81	kruskal.test
Q41	5 (4.75-5)	5 (4-5)	5 (3.75-5)	4 (3.5-4.5)	0,65	kruskal.test
Q42	2.5 (1-4)	1 (1-2)	1.5 (1-3)	2 (1.5-3)	0,7	kruskal.test
Q43	4.5 (3.75-5)	5 (3-5)	4 (3-5)	4 (3-4)	0,63	kruskal.test
Q44	4.5 (3.75-5)	4 (3-5)	3 (2-5)	2 (2-3.5)	0,51	kruskal.test
Q45	1.5 (1-2.75)	1 (1-3)	2 (1-2.25)	2 (2-2.5)	0,79	kruskal.test

Annexe 02 :.....

Questionnaire

Madame/Monsieur

Dans le cadre de préparation d'un mémoire de fin de cycle de Master en Management des Organisations, nous effectuons une enquête sur les facteurs de transfert de compétences (facteurs qui encouragent /et facteurs qui freinent le transfert) des cadres supérieures de la compagnie d'assurance SAA, nous vous prions de bien vouloir répondre à notre questionnaire..

Etudiante :

LourabiNarimane

ENSM - Kolea – Tipaza

Encadreur

Dr. AbdelmalikMezhouda

ENSM - Kolea – Tipaza

Co-encadreur

MrMehddeb Nabil

Homme

Femme

1. Age

Moins de 25

Entre 25 et 34

Entre 35 et 44

Au-delà de 45

2. Niveau de formation

Lycée et moins

Universitaire

Post-graduation

3. Niveau hiérarchique

Exécution

Maitrise

Cadre

Cadre supérieur

4. Ancienneté

Moins de 5 ans

Entre 05 et 9

Entre 10 et 14

Entre 15 et 19

Au-delà de 20

Expressions		Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt D'accord	D'accord	Tout à fait D'accord
Motivation						
5.	la motivation est un facteur déterminant pour le transfert de compétences					
6.	On ne peut pas avoir de transfert de compétences sans motivation					
7.	La motivation peut être remplacée par un autre facteur Si Oui, lequel ?					
Formation						
8.	La formation est un facteur déterminant pour le transfert de compétence					
9.	On ne peut pas avoir de transfert de compétences sans formation					
10.	La formation peut être remplacée par un autre facteur Si Oui, lequel ?.....					
L'esprit de volontariat						
11.	L'esprit de volontariat est un facteur déterminant pour le transfert de compétences					
12.	On ne peut pas avoir le transfert de compétences sans l'esprit de volontariat					
13.	L'esprit de volontariat peut être remplacé par un autre facteur . Si oui; lequel ?					
La communication						
14.	La communication est un facteur déterminant pour le transfert de compétences					
15.	On ne peut pas avoir le transfert de compétences sans la communication					
16.	La communication peut être remplacée par un autre facteur Si oui; lequel ?.....					
L'intégration de culture de partage intellectuel						
17.	L'intégration de culture de partage intellectuel est un facteur déterminant pour le transfert de compétences					
18.	On ne peut pas avoir le transfert de compétences sans l'intégration de culture de partage intellectuel					

19.	L'intégration de culture de partage intellectuel peut être remplacée par un autre facteur. Si oui; lequel ?.....						
La valorisation et la récompense							
20.	La valorisation et la récompense est un facteur déterminant pour le transfert de compétences						
21.	On ne peut pas avoir le transfert de compétences sans la valorisation et la récompense						
22.	La valorisation et la récompense peut être remplacée par d'autres facteurs Si oui, lesquels ?.....						
La planification							
23.	La planification est facteur déterminant pour le transfert de compétences						
24.	On ne peut pas avoir le transfert de compétence sans la planification						
25.	La planification peut être remplacée par un autre facteur Si oui, Lequel,.....						
Le coaching professionnel							
26.	Le coaching professionnel est un facteur déterminant pour le transfert de compétences						
27.	On ne peut pas avoir de transfert de compétences sans le coaching professionnel						
28.	Le coaching professionnel peut être remplacé par un autre facteur Si Oui, lequel ?.....						
Apprentissage continu							
29.	L'apprentissage continu est un facteur déterminant pour le transfert des compétences						
30.	on ne peut pas avoir le transfert de compétences sans L'apprentissage continu						
31.	L'apprentissage continu peut être remplacé par Si oui, lequel						
L'égalité entre les collaborateurs							
32.	L'égalité entre les collaborateurs est facteur déterminant pour le transfert des compétences						
33.	On ne peut pas avoir le transfert de compétences sans l'égalité entre les collaborateurs						
34.	L'égalité entre les collaborateurs peut être remplacé par d'autre facteur, si oui, lequel ?.....						
Facteurs qui Encouragent le transfert de Compétences							
L'instabilité de l'environnement et le mauvais climat social							
35.	L'instabilité de l'environnement et le mauvais climat social sont des facteurs déterminants pour le transfert de compétences						
36.	On ne peut pas avoir le transfert de compétences avec L'instabilité de l'environnement et le mauvais climat social						
37.	L'instabilité de l'environnement et le mauvais climat social peut être remplacé par d'autres facteurs . Si oui; lesquels ?						
le manque des outils technologiques							
38.	Le manque des outils technologiques est un facteur déterminant pour le transfert des compétences						
39.	on ne peut pas avoir le transfert de compétences avec un manque des outils technologiques						
40.	Le manque des outils technologiques peut être remplacé par un autre facteur. Si oui, lequel ?.....						

la jalousie					
41.	La jalousie est un facteur déterminant pour le transfert des compétences				
42.	On ne peut pas avoir le transfert de compétences avec un sentiment de jalousie				
43.	La jalousie peut être remplacé par un autre facteur. Si oui, lequel ?.....				
le stress					
44.	Le stress est un facteur déterminant pour le transfert des compétence				
45.	On ne peut pas avoir le transfert de compétences avec le stress				
46.	le stress peut être remplacé par un autre facteur Si oui, lequel ?.....				
Le manque d'encadrement					
47.	Le manque d'encadrement est facteur déterminant pour le transfert des compétences				
48.	on ne peut pas avoir le transfert de compétences avec un manque d'encadrement				
49.	le manque d'encadrement peut être remplacé par un autre facteur Si, lequel ?.....				
Facteurs qui Freinent le transfert de Compétences					

Partie 2 : Transfert de compétences

