

**L'APPORT DU MANAGEMENT COLLABORATIF
SUR LE DEVELOPPEMENT D'UNE CULTURE
DIGITALE : CONTRIBUTION A L'ETUDE DE
L'EXPERIENCE D'UNE ENTREPRISE ALGERIENNE
DU SECTEUR ECONOMIQUE**

**THE CONTRIBUTION OF COLLABORATIVE
MANAGEMENT TO THE DEVELOPMENT OF A
DIGITAL CULTURE: CONTRIBUTION TO THE STUDY
OF THE EXPERIENCE OF ALGERIAN COMPANY IN
THE ECONOMIC SECTOR.**

Asma BOUKHALFA*

MCB au Centre Universitaire de Tipaza, Algérie

boukhalfaasma89@gmail.com

<i>Date de Réception :</i> 07 /11/2024	<i>Date d'acceptation :</i> 24/11/ 2024	<i>Date de Publication</i> 21/12/20XX
---	--	--

Abstract: Nowadays, companies are increasingly aware of the importance of digital technologies, which are gradually being integrated into their daily practices, particularly in the areas of analytics, cost reduction, and customer interactions. They are thus engaging in what is known as "digital transformation." This article explores the concepts of collaborative management, corporate culture, and digitalization. It presents a comprehensive approach, starting with a strategic analysis of the collaborative management practices adopted by an Algerian company in the economic sector, followed by an evaluation of its digital culture. The goal is to design a sociotechnical collaborative management system that effectively fosters the establishment of a digital culture.

Keywords : collaborative management, culture, digital

JEL Classification Codes: M1,M11,M15.

Résumé : De nos jours, les entreprises sont de plus en plus conscientes de l'importance des technologies numériques, qui intègrent progressivement leurs pratiques quotidiennes, notamment dans les domaines de l'analyse, de la réduction des coûts et des interactions avec les clients. Elles s'engagent ainsi

* Auteur correspondant

dans ce que l'on appelle la « transformation digitale ». Cet article explore les concepts de management collaboratif, de culture d'entreprise et de digitalisation. Il propose une approche globale, débutant par une analyse stratégique des pratiques de management collaboratif adoptées par une entreprise algérienne du secteur économique, et se poursuivant par l'évaluation de sa culture digitale. L'objectif est de concevoir un dispositif sociotechnique de management collaboratif qui favorise la mise en place d'une culture digitale de manière efficace.

Mots clés : *management collaboratif, culture, digital*

Code de classification Jel : M1,M11,M15.

1- INTRODUCTION

Aujourd'hui, le moteur la compétitivité est un actif intangible appelé « **la connaissance** », en conséquence les entreprises connaissent un nouveau mode d'économie appelé « **l'économie du savoir** ».

La concurrence est tellement intense, les organisations ne peuvent plus se permettre de se contenter de leurs propres ressources en interne mais au contraire de promouvoir un environnement collaboratif générateur d'idées et d'innovations, notamment celui lié à la mobilisation de l'intelligence individuelle, collective et organisationnelle.

L'innovation est donc un moyen indispensable pour une croissance durable. Cela impose une transformation digitale des entreprises à travers des nouveaux outils managériaux de collaboration afin de répondre aux nouvelles exigences de la digitalisation.

Dans ce cadre, le management doit aussi opérer une mutation, et même devenir un des piliers de la gestion du changement, notamment en matière du management des compétences.

La littérature dans ce sens montre qu'il est indispensable pour le manager d'accepter la dynamique collaborative, avoir un comportement adapté en toutes circonstances et devenir un ambassadeur du changement digital.

Dans ce cadre, notre contribution scientifique consiste essentiellement à étudier **comment le management collaboratif permet le développement d'une culture digitale ?**

Parmi les objectifs assignés à la présente contribution scientifique, nous retenons ce qui suit :

- Montrer à travers cette réflexion que la transformation digitale des organisations n'est pas simplement l'utilisation des outils de travail offerts par les nouvelles technologies TIC, mais davantage d'une culture digitale qui doit être mise en place par ces organisations afin de développer l'innovation.
- La sensibilisation des parties prenantes sur la nécessité de la mise en place des conditions essentielles à la digitalisation en utilisant les outils du management collaboratif, qui constitue un levier de la recherche de performance et d'innovation.
- De plus, l'étude de l'expérience d'une entreprise algérienne active dans le secteur économique constitue un terrain fertile pour notre recherche permettant de répondre à la problématique.

Il est important de souligner que par respect aux conditions déontologiques, nous avons décidé de préserver l'anonymat de l'entreprise objet de notre étude.

Concernant la démarche méthodologique, nous avons choisi le mode de raisonnement **hypothético-déductif**. Ce dernier consiste à confronter une ou plusieurs hypothèses à une réalité.

En effet, nous avons fait appel à une hypothèse de travail, à savoir :

H1: Le management collaboratif permet le développement d'une culture digitale.

De plus, dans le but de répondre à la problématique de départ nous avons fait appel à une démarche quantitative en s'appuyant sur un questionnaire et en utilisant une analyse statistique des données collectées auprès d'un échantillon de 60 salariés répartis en **un échantillon de validation** du modèle de 10 salariés et un **échantillon de construction du modèle** de 50 salariés.

Concernant l'analyse des données collectées de l'enquête, nous avons fait recours à une méthode statistique appelée « **Analyse Discriminante Linéaire**[†] ».

La méthode ADL consiste à construire un modèle permettant, d'une part, le développement de la culture digitale au sein de l'entreprise objet de notre étude, et de l'autre part, l'évaluation de la mise en place des outils et des pratiques du **management collaboratif** dans **une approche globale**.

Afin de répondre à notre problématique de départ, en premier lieu, nous avons essayé de mettre en relief le contenu de concept du management collaboratif, ses exigences, ses principales caractéristiques le régissant et les conditions préalables à la mise en place d'une culture digitale.

En fin nous avons mis en exergue quelques éléments d'observation sur la réalité du phénomène de digitalisation et son lien avec le management collaboratif sur le terrain des entreprises de l'enquête.

2- Le management collaboratif réinventé : enjeux et exigences

Le concept de collaboration est au cœur des préoccupations du management de l'entreprise. Ce concept devient désormais un enjeu stratégique permettant à l'organisation de faire face aux nouveaux défis imposés par son environnement. Les besoins et exigences des pratiques d'écoute constituent dans ce sens la plateforme qui permet aux entreprises d'interagir avec des efforts proactifs et non pas réactifs.

Aujourd'hui, la réussite d'une entreprise nécessite un autre mode de management plus agile vis-à-vis de la complexité caractérisant son fonctionnement soit au niveau interne ou externe.

Les auteurs **Laurie MC CABE**, **Judith HURWITZ** et **Marcier KAUFMAN** montrent que la collaboration est un acte managérial d'écoute, de partage et de production de feed-back, elle permet au capital humain de redonner du sens à son soi et de le rendre positif et créatif.

Ce que les auteurs **Rosa BALDUCCI** et **Jean Luc PENOT** explicitent qu'il existe un lien étroit entre l'estime de soi du capital humain et le développement de la collaboration. Le comportement

[†] ADL : Analyse Discriminante Linéaire

humain positif conditionne l'efficacité de l'organisation de la communication en interne ce qui permettra progressivement la diffusion des valeurs, des normes de conduite et d'une culture adaptée au contexte du fonctionnement de l'entreprise.

Dans le même sens, **Philippe KOTLER** montre l'importance des valeurs dans le fonctionnement des entreprises, et explicite que la mise en place de valeurs d'entreprise permet de créer de la rentabilité, des bénéfices et de s'inscrire dans un développement à long terme.

En analysant les propos de l'auteur, nous retenons que les valeurs constituent l'intelligence de l'entreprise. Les efforts des managers à diffuser et développer le sens des valeurs permet de construire le capital socioculturel de l'entreprise.

Dans ce cadre, la collaboration facilite le partage de cette culture et constitue le moteur de la conduite de changement vers la recherche de la confiance, de développement des compétences et de l'innovation.

Les organisations deviennent de plus en plus agiles et nécessitent un comportement agile et proactif de la part des managers et des RH, c'est pourquoi le concept de collaboration numérique et traditionnelle est devenu l'intérêt actuel.

L'auteur **Jean-Claude Serres** définit l'entreprise agile comme le type d'entreprise qui nous permet de mieux vivre dans les divers contextes de demain. Ce qui définit l'agilité commerciale d'aujourd'hui est la capacité des parties prenantes à créer un cadre de collaboration adapté aux besoins et aux exigences des opérations d'une entreprise.

En effet, la communication interne et le partage des connaissances entre managers et collaborateurs permettent d'assurer une collaboration efficace et adaptée aux exigences et aux enjeux de la digitalisation.

Dans ce cadre, **Céline MATHIEU** et **Thomas MORISSE** montrent que le rôle du manager doit également évoluer. Il ne doit plus contrôler les ressources mais se centrer sur les résultats. L'autorité du manager collaboratif vient de sa capacité à écouter, à mettre en cohérence et simplifier la complexité pour la rendre intelligible et l'orienter et à rassembler autour de lui.

Son rôle est de sélectionner ce qui est pertinent de ce qui ne l'est pas, de réduire les contradictions, de définir une direction et de prendre des risques en décidant, puis en accompagnant la mise en œuvre pour garder le cap. Cela implique aussi de la clarté et de la cohérence de sa part.

De plus, parmi les conditions préalables à la mise en œuvre des pratiques collaboratives, nous retenons la confiance entre le manager et le collaborateur, ce qui constitue le fondement de base de la concrétisation de tout projet de modernisation de digitalisation.

L'auteur **Donald INDEAU** montre l'intérêt de la confiance et de l'intégrité dans le changement de la culture de l'entreprise. La confiance organisationnelle mène à l'engagement, à l'investissement, à la mobilisation collective, à une meilleure qualité de vie au travail et ultimement, à la poursuite de la finalité de l'entreprise avec une efficacité accrue.

Il est impératif d'investir dès aujourd'hui des efforts pour bâtir cette confiance et prendre les mesures appropriées pour tenter de remédier à cette morne situation.

S'ajoute à cela le concept d'estime de soi qui constitue principalement une condition fondamentale dans les pratiques collaboratives modernes.

Comme nous le savons, l'humain est un être très complexe, sensible et multidimensionnel qui nécessite de la part des acteurs une lecture comportementale, synthétique et globale, car le management est avant tout humain et comportemental.

L'esprit d'équipe est une autre pratique collaborative qui est également essentielle à la construction d'une culture d'entreprise. En ce sens, l'auteur **Olivier Zara** explique que gérer l'intelligence collective nécessite que les dirigeants prouvent leur capacité à coopérer, car l'innovation et la création de valeur nécessitent de mobiliser les idées dans la tête des gens. On ne peut pas les créer ou les prendre par la force. Nous ne pouvons donc mobiliser que *l'intelligence collective*.

D'un autre point de vue, **Isabelle Mahy** et **Paul Karl** expliquent que les processus de changement ou de transformation en U, voire les processus non linéaires de résolution de problèmes, ne sont pas des inventions modernes, n'appartiennent pas à un domaine spécialisé particulier et ne sont pas l'apanage d'une culture, une époque où une mode, Les théories en forme de U sont des modèles de représentations contemporaines visant à remodeler les processus fondamentaux de la vie.

Totalement, il y a lieu de souligner que l'entreprise d'aujourd'hui est en perpétuel changement dans toutes ses dimensions. Le management linéaire ne répond guerre aux nouveaux défis et enjeux qu'impose le nouvel environnement de plus en plus innovant et digital.

3- L'importance d'adopter des pratiques de management collaboratif dans une perspective globale pour favoriser le développement d'une culture numérique

Dans le but de confirmer l'hypothèse **H1** de départ, nous avons utilisé la méthode statistique ADL, cette dernière nous a permis de construire en conséquence un modèle statistique permettant, d'une part, d'évaluer les pratiques de management collaboratif mises en œuvre par l'entreprise faisant l'objet de notre étude, et, d'autre part, vérifier que le développement de la culture numérique au sein de cette dernière résulte essentiellement de pratiques de management collaboratif. Ce modèle nous a également permis d'étudier la relation entre la gestion collaborative et le développement de la culture numérique.

Afin de concevoir notre modèle statistique, il est nécessaire de suivre ces étapes :

1. *La construction d'un échantillon et les critères de défaut ;*
2. *Le choix des variables explicatives. ;*
3. *Le choix de la technique utilisée. ;*
4. *La validation du modèle.*

La méthode d'analyse discriminante linéaire (ADL) : *permet de construire une fonction de score en fonction des variables les plus discriminantes et le calcul de leurs coefficients respectifs, elle se base sur des modèles de régression et suppose la normalité de l'échantillon.*

Le score permet d'estimer *la probabilité de défaut*, c'est-à-dire que le score « *est un nombre qui mesure la tendance des salariés à développer une culture numérique ou l'état inverse* ».

Ainsi, une note (**un score**) élevée sera attribuée à quelqu'un dont le risque de défaut est faible, l'inverse est tout à fait possible.

Autrement dit, il permet de classer les salariés de l'entreprise objet de notre étude, selon deux groupes, un groupe de salariés maîtrisant les outils numériques « **Groupe 1** » et un groupe de salariés qui ne maîtrisent pas les outils numériques (électroniques[‡]) « **Groupe 2** ».

[‡] Selon le dictionnaire Larousse Illectronisme est l'état d'une personne qui ne maîtrise pas les compétences nécessaires à l'utilisation et à la création des ressources

La fonction score est de la forme suivante :

$$S = \sum_{i=0}^n \alpha_i R_i + \beta.$$

Avec S : Score. α_i : Coefficient du ratio R_i . R_i : Le ratio retenu dans la fonction score. β : Constante de la fonction.

Pour valider ou rejeter la fonction Z, il est nécessaire de calculer de bons taux de classification sur d'autres échantillons (échantillon de validation).

Pour la validation ou le rejet de la fonction Z, il est nécessaire de calculer les taux de bon classement sur d'autres échantillons.

Afin de découvrir les associations qui peuvent exister entre les variables et d'ignorer les variables qui ne sont pas pertinentes pour l'analyse des défauts ou qui contiennent des informations redondantes, nous avons utilisé une procédure de sélection étape par étape, également appelée méthode « **pas à pas** ».

Pour cela, la mesure que nous avons utilisée est la mesure **lambda de Wilks (Λ)** : « **qui représente le rapport entre la variance totale et la variance intra-classe** ».

Concernant la première étape de construction du modèle, nous avons tenté de connaître les raisons du déséquilibre des pratiques de management collaboratif et les freins au développement de la culture numérique au sein de l'entreprise concernée, afin de confirmer ou d'infirmer notre hypothèse de départ.

Pour ce faire, nous interrogeons les pratiques de management collaboratif, autrement dit les variables les plus pertinentes (appelées aussi variables explicatives), pouvant avoir une influence le comportement des salariés. Les variables obtenues sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°1 : Les variables explicatives

Code	Variables	Signification
X1	Communication interne	Le gestionnaire est à l'écoute des besoins de ses employés.

numériques. On distingue dans l'illectronisme les lacunes liées à l'utilisation des outils numériques (ordinateurs, téléphones intelligents, etc.) et celles liées à l'usage des contenus disponibles sur Internet [remplir un formulaire en ligne, acheter sur un site Web, etc..]

X2	Coaching	Le gestionnaire connaît vos problèmes dans l'exécution de votre travail et apporte l'aide adéquate lorsque nécessaire.
X3	Accessibilité des outils digitaux	Les outils digitaux sont accessibles à tous
X4	La confiance	La haute direction motive les employés à partager leurs connaissances en instaurant un climat de confiance.
X5	Partage des connaissances	Dans votre entreprise, « partage des connaissances = pouvoir » s'applique plus que « possession des connaissances = pouvoir ».
X6	Accompagnement	Votre supérieur hiérarchique vous accompagne convenablement dans l'utilisation des outils digitaux.
X7	Motivation	La haute direction encourage les employés à utiliser les outils digitaux de travail disponibles au sein de l'entreprise.
X8	Impact des outils digitaux sur le travail	Les outils digitaux vous aident à travailler mieux.
X9	Performance des outils digitaux	Les outils digitaux vous permettent d'atteindre les objectifs individuels et collectifs
X10	Impact de la digitalisation sur la culture d'entreprise	La digitalisation contribue au développement d'un langage commun au sein de votre entreprise.
X11	Importance des outils digitaux	Les pratiques collaboratives existantes au sein de votre entreprise, permettent la mise en valeur d'une culture digitale. (exemple : intranet, messagerie instantanée, forums, email, téléphone, web-conférence, visioconférence, bases documentaires, etc.)
X12	Nécessité des outils digitaux	Votre travail nécessite l'utilisation des outils digitaux
X13	La formation	La formation au management collaboratif au sens digital demeure une préoccupation stratégique au sein de votre entreprise
X14	La culture digitale	Vous pensez que vous êtes compétent dans le domaine digital et vous contribuez efficacement à la mise en valeur d'une culture digitale.

Source : élaborée par nous-mêmes.

Notre base de données représente les réponses des salariés de l'échantillon au guide d'entretien qui comprend des questions liées aux variables présentées ci-dessus en donnant une note pour chacune d'elles de la manière suivante : 1 = pas de tout d'accord ; 2 = pas d'accord ; 3 = autres ; 4 = d'accord ; 5 = tout à fait d'accord.

Pour la deuxième étape de la construction du modèle, nous avons opté pour le critère par défaut, soit la note d'évaluation des compétences du salarié. Ainsi, un salarié ayant une note supérieure à 14 sera classé

dans le « **Groupe 1** », tandis que ceux ayant une note inférieure ou égale à 14 seront placés dans le « **Groupe 2** ».

Être classé dans le « **groupe 1** » signifie que les nouvelles méthodes de management collaboratif contribuent à l'émergence d'une culture digitale. En revanche, un salarié classé dans le « **groupe 2** » suggère que les pratiques de management collaboratif restent traditionnelles et n'encouragent pas réellement le développement d'une culture digitale.

En ce qui concerne l'étape d'échantillonnage pour construire notre modèle selon la méthode ADL, il est essentiel de créer deux types d'échantillons : un échantillon de construction et un échantillon de validation. Ce dernier a pour but d'évaluer la performance de notre modèle. Le tableau ci-dessous présente un résumé de la répartition des salariés dans les échantillons de construction et de validation.

Tableau n° 2 : Classification de l'échantillon de construction et de validation

Echantillon de	Construction	Validation
Salarié compétent	35	8
Salarié moins compétent	15	2
Total	50	10
Pourcentage de défaillance	30 %	20 %

Source : élaboré par nos soins.

Grâce à l'application de la méthode ADL et à l'utilisation du logiciel SPSS, nous avons obtenu la fonction de score suivante :

$$Z = 1,117 y_1 + 0,615 y_6$$

Pour valider notre modèle, deux étapes sont nécessaires selon la méthode ADL :

- **La corrélation canonique et la valeur propre ;**
- **La méthode de validation croisée et de redistribution**

En ce qui concerne le calcul de la corrélation canonique et de la valeur propre, cette étape vise **à évaluer le potentiel discriminant du modèle et**

à effectuer un test de significativité de la distance entre les deux groupes, mesuré par le lambda de Wilks.

Tableau n°03 : La valeur propre et le coefficient de corrélation canonique

Fonction	Valeur propre	% de la variance	% cumulé	Corrélation canonique
1	,424 ^a	100,0	100,0	,545

Source : élaboré par nos soins.

Tableau n°8 : Le lambda de Wilks

Test de la fonction	Lambda de Wilks	Khi-deux	ddl(degré de liberté)	Signification
1	,702	16,600	2	0,000

Source : élaboré par nos soins.

Les variables choisies dans notre modèle démontrent **une capacité à discriminer** entre les deux groupes (groupe 1 et groupe 2) ;

Car les résultats du **test de significativité de la distance** entre eux, mesurés par le **lambda de Wilks**, nous amènent à **rejeter l'hypothèse d'égalité** des moyennes des deux groupes. En effet, la probabilité de signification liée au lambda de Wilks est largement inférieure à 5 % ($F < 5 \%$).

Pour **la validation croisée** de notre modèle, nous avons comparé les résultats de classement obtenus sur l'échantillon de construction avec ceux de l'échantillon de validation de la manière suivante :

Tableau n°4 : Taux de bon classement de l'échantillon de construction ADL

RESULTAT		Classe(s) d'affectation prévue(s)		Total
		0	1	
Original	Effectif	0	10	15
		1	7	35
	%	0	66,7	100,0
		1	20,0	100,0

Source : élaboré par nos soins en utilisant le Spss.

Le modèle de classification a pu classer 35 salariés parmi 50 salariés de l'échantillon de construction dans leurs classes d'origine, soit 70 % de cet échantillon. Cela nous permet de conclure que le modèle possède une **bonne capacité prédictive**. Pour évaluer plus précisément la

capacité de classification de notre modèle, nous avons constitué un échantillon de validation.

L'application de **la fonction de score** (fonction Z) sur cet **échantillon de validation**, composé de 10 salariés, a abouti aux résultats présentés dans le tableau suivant :

Tableau n°05 : Taux de bon classement de l'échantillon de validation ADL

RESULTAT		Classe(s) d'affectation prévue(s)		Total
		0	1	
Original	Effectif	0	1	1
		1	7	8
	%	0	50,0	100,0
		1	88,0	100,0

Source : élaboré par nos soins en utilisant la fonction score « Z » sur l'échantillon de validation.

Le tableau de **classement de l'échantillon de validation** montre que notre modèle de classification a réussi à classer 8 salariés sur 10, ce qui correspond à **un taux de classement de 80%**.

De manière générale, nous constatons que le taux de classement de l'échantillon de validation (80%) est supérieur à celui de l'échantillon de construction (70 %), ce qui indique que le modèle présente une **bonne performance en matière de classification**.

- Concernant l'analyse des résultats, la présente étude nous a permis de dégager un ensemble de résultats liés particulièrement aux deux principales variables explicatives du phénomène objet de notre étude. Les variables sont :

- **y₁ : La communication interne ;**
- **y₆ : L'accompagnement.**

L'analyse de la relation entre les variables explicatives (y1 et y6) et la variable principale, qui est le développement de la culture digitale, nous a permis de constater que les pratiques collaboratives modernes au sein de l'entreprise doivent se fonder principalement sur une communication interne efficace. De plus, il est essentiel d'accompagner

les ressources humaines de manière continue et dans une approche globale, afin de leur permettre de développer de nouvelles compétences comportementales, en particulier en ce qui concerne la culture digitale.

Un réel besoin a été exprimé par les salariés, en matière de communication interne, cette dernière a un sens aussi large et profond, car aujourd'hui le rôle des managers ne s'agit plus de contrôler et d'instruire ses collaborateurs, mais au-delà, il s'agit davantage de les accompagner et les écouter d'une façon continue.

En effet, il est important de mettre en place des efforts d'écoute des collaborateurs par les managers, afin de comprendre mieux leurs besoins, attentes et motivations. D'investir davantage le capital humain en tenant compte de son intelligence individuelle et collective.

Enfin, l'analyse de cette variable a révélé que la communication est l'un des fondements du management collaboratif dans une approche globale. Elle constitue un guide essentiel pour mener le changement et la transformation vers la digitalisation, en particulier en ce qui concerne le développement de la culture digitale, car elle permet d'assurer l'équilibre entre les composants humains et organisationnels de l'entreprise. Également, elle permet de soulever la résistance aux changements liés à la digitalisation et d'améliorer la culture d'entreprise d'une manière continue.

Analysant la deuxième variable de la fonction Z obtenue dans notre modèle, dite l'accompagnement, nous avons constaté que l'accompagnement constitue pour l'entreprise objet de notre étude une des principales pratiques du management collaborative que cette dernière doit s'appuyer afin de développer une culture digitale.

L'accompagnement nécessite au manager d'être constamment présent et à l'écoute de ces collaborateurs et de leur donner l'aide lorsque est nécessaire, ce n'est plus donc une activité administrative des ressources humaines.

Assurer l'accompagnement notamment dans le sens de la construction d'une culture digitale ou la majorité des enquêtés de notre étude ont mis l'accent sur cette variable déterminante et qu'ils la considèrent comme le soutien dans la conduite du changement, notamment dans les

domaines liés à la technologie digitale et qui nécessite une réelle écoute et un management de proximité, il est à préciser ainsi que le domaine digital demeure complexe et nécessite la mise en valeur des comportements humains agiles et adaptés aux exigences des nouvelles technologies.

La création et le développement d'une culture favorable à la dynamique du comportement digital s'appuie certes sur la communication interne et l'accompagnement, mais aussi il est important de former les ressources humaines. Cela constitue à notre sens les principales voies managériales de la transformation digitale. Ceci nous a amené à confirmer notre hypothèse de départ.

Ainsi, valoriser une culture digitale ne se limite pas seulement à l'acquisition de compétences techniques liées à la technologie ; il s'agit également de développer des compétences comportementales qui répondent aux exigences de la digitalisation. Cela implique de créer un environnement de travail propice au développement de l'intelligence à l'échelle individuelle, collective et organisationnelle.

4- CONCLUSION

En conclusion, la relation entre le management collaboratif et le développement de la culture digitale s'avère essentielle pour la réussite des entreprises dans un environnement de plus en plus numérique. Le management collaboratif favorise un esprit d'équipe et une communication ouverte, créant ainsi un climat propice à l'innovation et à l'échange d'idées.

Parallèlement, le développement d'une culture digitale requiert non seulement l'acquisition de compétences techniques, mais aussi la cultivation de compétences comportementales qui répondent aux défis de la digitalisation. En intégrant ces deux dimensions, les organisations peuvent non seulement s'adapter aux évolutions technologiques, mais également tirer parti de la collaboration et de l'intelligence collective pour stimuler leur transformation digitale.

Ainsi, une stratégie managériale qui embrasse les principes du management collaboratif tout en mettant l'accent sur la culture digitale

constitue un levier puissant pour améliorer l'efficacité, accroître l'engagement des employés et renforcer la compétitivité sur le marché.

Enfin, notre problématique est complexe et nos résultats demeurent indicatifs, cela nécessite d'autres travaux de recherche plus approfondis en utilisant des approches quantitatives et qualitatives, afin de renforcer la compréhension scientifique du phénomène en question.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES :

1. BALDUCCI R et PENOT J L : l'estime de soi au cœur du management : valoriser les équipes pour progresser collectivement, édition GERESO, 2007.
2. BALLAY J.F « Nous sommes tous des travailleurs du savoir », in l'expansion management review, 2002.
3. BARRAND J., BLUM V., SEYS B : « préparer les décideurs de demain hybrides et agiles », in l'expansion management review, 2005.
4. BOUMARD (P) : La guerre du savoir a commencé, revue l'Expansion Management, Mars 1999.
5. DARTIGUEPEYROU C : Les générations et la transformation numérique de l'entreprise, édition Uniqueness, mai 2013.
6. DARTIGUEPEYROU C : Ce que nos petits jeunes nous disent de nos grandes entreprises », étude conjointe Think Tank Futur numérique de l'Institut Mines Télécom et de la Chaire Orange Digital Natives de Grenoble Ecole de Management, 2016.
7. INDEAU D dans DELAYE et autres : La confiance : relations, organisations, capital humain, édition EMS, Paris, 2016.
8. Girard B : Une Révolution du Management : le modèle Google, Éditions MM2, 2006.
9. LENHARDT V, BERNARD P : L'intelligence collective en action, édition Pearson, 2005.
10. LEVAN S : Le management collaboratif, c'est de la dynamite dans le modèle d'organisation actuel des entreprises, revue La Lettre d'ADELI n°98 – Hiver 2015.
11. MAHY I ; CARLE P : Théorie U : changement émergent et innovation, édition PRESSES, Québec, 2016.
12. MATHIEU C et MORISSE T : Le management collaboratif : nouvelle forme d'organisation du travail, revue La Lettre d'ADELI n°98, Hiver 2015.
13. MC CABE L, HURWITZ J et KAUFMAN M : Le travail collaboratif pour les nuls, édition WILEY USA, 2009.
14. KOTLER P : Marketing 3.0, édition DE BOECK, 2016.

15. RENAUDIN A : L'intelligence Collaborative: Le moteur de l'innovation en entreprise, mémoire, ESC Saint Etienne, France, 2013.
16. RODET P, BOURDU R : Se protéger du stress et réussir, sept leviers de motivation, édition Eyrolles, 2011.
17. SERRES J C : Le management agile ! : construire et accompagner le changement, édition AFNOR, 2007.
18. ZARA O : Le management de l'intelligence collective : vers une nouvelle gouvernance, édition M2, Paris, 2005.