

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES



**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme
de master en sciences commerciales**

Option: Management et Entreprenariat

THEME:

**L'apport de l'intelligence collective sur la
cohésion des collaborateurs**

(Etude de cas : LA BEA)

Elaboré par :

Melle BENATSMANE ELALIA

Encadré par :

Dr. BEKHOUCHE OUAHDI

FELLA

Maitre de conférences A à EHEC

10^{ème} promotion

Juin2023

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES



**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de
master en sciences commerciales**

Option: Management et Entreprenariat

THEME

**L'apport de l'intelligence collective sur la
cohésion des collaborateurs**

(Etude de cas : LA BEA)

Elaboré par :

Mlle BENATSMANE ELALIA

Encadré par :

Dr. BEKHOUCHE OUAHDI

FELLA

Maitre de conférences A à EHEC

**10^{ème} promotion
Juin 2023**

Dédicace

Je souhaite dédier ce modeste travail en premier lieu à mes chers parents bien-aimés, les piliers solides de ma vie et de mon cœur.

A mon père qui a été mon soutien constant qui m'a montré la valeur du travail acharné, avec lui j'ai trouvé le soutien nécessaire pour surmonter les obstacles, Il a été mon roc dans les moments difficiles, Et sa douceur a apaisé mes blessures les plus profondes,

A ma mère, mon rocher, ma guide et ma meilleure amie, Son amour inconditionnel a nourri mon âme, Sa bienveillance et sa douceur ont séché mes larmes.

*Je dédie également ce travail à mes frères et sœurs, à mon frère **Mohammed** qui a été à mes côtés dès mes premiers jours à l'université, à **LOAY, AYA, ABIR**, à ma grande sœur **SIHAM** et à ses filles **INAS** et **KAOUTHER** ainsi qu'à mes amies et à tous ceux qui m'ont aidé un jour, que ce soit par leurs paroles, leurs actions ou même leurs prières.*

Aussi à toutes les personnes qui me connaissent de prêt et de loin.

Remerciements

Sans l'intervention consciente d'un grand nombre de personnes, notre mémoire n'aurait pas été possible ; donc avant tous développements, il paraît primordial de commencer par des remerciements.

Tout d'abord, nous remercions le bon dieu de nous avoir donné le courage et surtout la volonté pour réaliser ce modeste travail.

Nous tenons à remercier notre encadrante Dr. BEKHOUCHE OUAHDI FELLA maitre de conférences au sein de l'EHEC pour ses précieux conseils, son aide et son encadrement durant la réalisation de notre travail.

Nous remercions aussi notre Maitre du stage M. AMMARA Mohamed le directeur adjoint administratif de l'agence BEA CHLEF pour son aide, son orientation et pour toutes les informations qu'il nous adonnées.

Nous remercions aussi l'ensemble du personnel de l'agence BEA CHLEF, de nous avoir accordés l'accès aux différentes informations lors de la découverte de l'entreprise.

Nous tenons à remercier notre école et notre administration, de nous accorder les moyens pour réaliser ce mémoire dont les bibliothécaires pour leur facilitation à l'accès aux ouvrages disponibles à la bibliothèque.

Enfin, nous remercions tous nos enseignants qui ont participé à notre formation ainsi que tous nos camarades de la 10^{ème} promotion Master de l'EHEC et toutes personnes ayant contribué de près et de loin à la réalisation de ce travail.

Résumé

Dans un environnement bancaire en évolution constante, marqué par la concurrence et la digitalisation croissante, il est crucial d'exploiter le potentiel de l'intelligence collective pour favoriser une collaboration efficace et renforcer la cohésion au sein de l'organisation.

L'intelligence collective a un impact significatif sur la cohésion des collaborateurs au sein d'une organisation, elle se réfère à la capacité des individus à travailler ensemble, à partager leurs idées et leurs connaissances, et à collaborer de manière synergique pour atteindre des objectifs communs, elle crée un environnement de travail harmonieux et stimulant, les équipes pratiquant l'intelligence collective sont plus engagées et satisfaites, ce qui renforce la solidarité entre les membres de l'équipe.

Dans ce présent mémoire, nous avons choisie de traiter l'apport de l'intelligence collective sur la cohésion des collaborateurs au sein de la **BEA**, ce mémoire de recherche est constitué d'une partie théorique qui traite des notions récentes et adaptées à l'actualité pour bien comprendre notre thématique de recherche et complétée par une étude qualitative et une étude quantitative, afin de recueillir des données qualitatives et quantitatives sur les pratiques existantes et les perceptions des collaborateurs.

Mots clés: banque, intelligence, collective, cohésion, collaborateurs, synergie, objectif

Abstract

In a constantly evolving banking environment, marked by competition and increasing digitization, it is crucial to harness the potential of collective intelligence to foster effective collaboration and strengthen cohesion within the organization.

Collective intelligence has a significant impact on employee cohesion within an organization. It refers to the ability of individuals to work together, share their ideas and knowledge, and collaborate synergistically to achieve common goals. It creates a harmonious and stimulating work environment, and teams that practice collective intelligence are more engaged and satisfied, which enhances solidarity among team members.

In this present dissertation, we have chosen to explore the contribution of collective intelligence to employee cohesion within BEA. This research paper consists of a theoretical part that addresses recent and relevant concepts to understand our research theme, complemented by a qualitative study and a quantitative study to gather qualitative and quantitative data on existing practices and employees' perceptions.

Keywords: banking, intelligence, collective, cohesion, employees, synergy, goals.

الملخص

في بيئة مصرفية متغيرة باستمرار، والتي تتسم بالمنافسة والتعميم المتزايد للتكنولوجيا، من الضروري بشكل حاسم استغلال إمكانات الذكاء الجماعي لتعزيز التعاون الفعال وتعزيز التماسك داخل المؤسسة.

الذكاء الجماعي له تأثير مهم على تماسك الموظفين داخل المؤسسة. يشير إلى قدرة الأفراد على العمل معًا، ومشاركة أفكارهم ومعارفهم، والتعاون بشكل تآزري لتحقيق أهداف مشتركة. إنه يخلق بيئة عمل متناغمة ومحفزة، والفرق التي تمارس الذكاء الجماعي تكون أكثر انخراطًا ورضاءً، مما يعزز التلاحم بين أعضاء الفريق.

في هذا البحث الحالي، قمنا باختبار استكشاف دور الذكاء الجماعي في تعزيز تماسك الموظفين داخل البنك الخارجي الجزائري. يتألف هذا البحث من جزء نظري يتناول مفاهيم حديثة وذات صلة لفهم موضوع بحثنا، بالإضافة إلى دراسة نوعية ودراسة كمية لجمع البيانات النوعية والكمية حول الممارسات الحالية وتصورات الموظفين.

الكلمات الرئيسية: بنك، ذكاء، جماعي، تماسك، موظفين، تآزر، أهداف.

Liste des abréviations

EHEC : École Des Hautes Études Commerciales

BEA : Banque Extérieure d'Algérie

Q : Questions

QI : Quotient Intellectuel

IC : Intelligence Collective

MIC : Management De L'intelligence Collective

C : Composants

SMART :Spécifique, Mesurable, Atteignable,
Réaliste, Temporellement.

SPA : Société Par Actions

DA : Dinars algérien

PME: Petite et Moyennes Entreprises

PMI: Petites et Moyennes Industries

RH : Ressources Humaines

CREDOC: Crédit Documentaire

B.A : Banque d'Algérie

CNAC: Caisse Nationale d'Assurance Chômage

ANGEM : Agence Nationale de Gestion du Microcrédit

ANSEJ : Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes

H : Hypothèses

Liste des figures

Numéro	Titre	Page
1	<i>Les étapes de développement de l'intelligence collective</i>	15
2	<i>La pyramide de MASLOW</i>	21
3	<i>La théorie des deux facteurs de F. HERZBERG</i>	22
4	<i>La pyramide de management</i>	24
5	<i>Le cycle de vie d'une organisation à l'aune de l'intelligence collective</i>	27
6	<i>Le couple "pensée - action"</i>	37
7	<i>Les dimensions de la cohésion des collaborateurs</i>	43
8	<i>Les clés de l'écoute active compétente</i>	56
9	<i>Les quatre composantes clés de leadership transformationnel développé par Bernard Bass en s'inspirant des travaux de James Burns</i>	61
10	<i>Objectif SMART</i>	63
11	<i>Les dimensions de la confiance</i>	69
12	<i>La répartition de l'échantillon selon le sexe</i>	112
13	<i>La répartition de population selon leur durée de travail dans l'agence</i>	113
14	<i>La répartition de population selon leur familiarisation avec le concept de l'intelligence collective</i>	114
15	<i>La répartition de population selon la perception de la facilitation de la prise de décision par l'intelligence collective au sein de l'agence</i>	115

16	<i>La répartition de population selon la contribution de l'intelligence collective à l'atteinte des objectifs de l'agence bancaire</i>	116
17	<i>La répartition de population selon les composantes clés de l'intelligence collective présentes chez eux et leurs collègues</i>	118
18	<i>La répartition de population selon la présence des composantes de l'intelligence collective chez les collaborateurs de l'agence</i>	119
19	<i>La répartition de population selon l'accord avec l'hypothèse "L'intelligence collective constitue un facteur clé de cohésion au sein de notre équipe de travail"</i>	120
20	<i>La répartition de population selon les principaux obstacles à la mise en place de l'intelligence collective</i>	122

Liste des tableaux

<i>Numéro</i>	<i>Titre</i>	<i>Page</i>
1	<i>Formes d'intelligence collective selon GARDNER</i>	11
2	<i>La définition de l'intelligence collective selon différents auteurs</i>	13
3	<i>Les dimensions de l'intelligence collective</i>	38
4	<i>Les facteurs qui influencent la cohésion des collaborateurs</i>	45
5	<i>Optimisation de la cohésion d'équipe : Aspects et Actions Clés</i>	53
6	<i>Composantes et dimensions de l'IC et leurs contributions à la cohésion des collaborateurs</i>	67
7	<i>Fiche Technique de la BEA</i>	82
8	<i>Répartition de l'échantillon selon le sexe</i>	111
9	<i>Répartition de population selon leur durée de travail dans l'agence</i>	112
10	<i>Répartition de population selon leur familiarisation avec le concept de l'intelligence collective</i>	113
11	<i>Répartition de population selon la perception de la facilitation de la prise de décision par l'intelligence collective au sein de l'agence</i>	114
12	<i>Répartition de population selon la contribution de l'intelligence collective à l'atteinte des objectifs de l'agence bancaire</i>	116
13	<i>Répartition de population selon les composantes clés de l'intelligence collective présentes chez eux et leurs collègues</i>	117
14	<i>Répartition de population selon la présence des composantes de</i>	118

	<i>l'intelligence collective chez les collaborateurs de l'agence</i>	
<i>15</i>	<i>Répartition de population selon l'accord avec l'hypothèse "L'intelligence collective constitue un facteur clé de cohésion au sein de notre équipe de travail"</i>	<i>119</i>
<i>16</i>	<i>Répartition de population selon les principaux obstacles à la mise en place de l'intelligence collective</i>	<i>121</i>

Sommaire

<i>Introduction générale</i>	1
<i>Chapitre01 : Le management d'intelligence collective</i>	6
<i>Section01 : Les concepts clés du l'intelligence collective</i>	7
<i>Section 02 : Les fondamentaux de management d'intelligence collective</i>	18
<i>Section03 : Le développement de l'intelligence collective en entreprise</i>	29
<i>Chapitre02 : La cohésion des collaborateurs</i>	41
<i>Section 01: Compréhension de la cohésion des collaborateurs</i>	42
<i>Section 02: Stratégies pour renforcer la cohésion des collaborateurs</i>	53
<i>Section03 : Rôle de l'intelligence collective dans la cohésion des collaborateurs</i> ...	66
<i>Chapitre 03 : le management d'intelligence collective dans (BEA)</i>	80
<i>Section01 : présentation de la BEA et l'organisme d'accueil</i>	81
<i>Section02 : le management de l'intelligence collective dans la BEA agence 068</i> ...	90
<i>Section 03 : Approche méthodologique de l'enquête et Présentation-analyse des résultats</i>	99
<i>Conclusion générale</i>	129
<i>Bibliographie</i>	
<i>Annexes</i>	
<i>Table des matières</i>	

INTRODUCTION GENERALE

Dans un environnement professionnel en constante évolution, où les entreprises font face à des défis complexes et à une concurrence accrue, la cohésion des collaborateurs est devenue un enjeu majeur. Une équipe solidaire et harmonieuse, qui partage ses connaissances, collabore efficacement et prend des décisions collectives, est un atout précieux pour atteindre les objectifs fixés et assurer la pérennité de l'entreprise.

C'est dans ce contexte que l'intelligence collective se révèle être une approche prometteuse, l'intelligence collective repose sur la mobilisation des savoirs, des compétences et des expériences individuelles au sein d'un groupe de collaborateurs. Elle vise à exploiter pleinement le potentiel collectif en favorisant l'échange d'idées, la coopération et la créativité. En d'autres termes, l'intelligence collective reconnaît que la somme des intelligences individuelles dépasse souvent la compétence d'un individu isolé. L'intelligence collective repose sur des principes clés qui favorisent la collaboration et le partage des connaissances, elle prône l'ouverture d'esprit et la diversité des perspectives. En valorisant les idées et les opinions de chacun, elle permet de bénéficier d'un large éventail de points de vue, ce qui stimule la réflexion critique et la créativité.

L'intelligence collective repose sur la confiance et le respect mutuel, elle encourage un climat de travail favorable à l'expression libre des idées, à la prise de risque et à l'expérimentation, sans crainte de jugement ou de représailles, elle met en place des processus de prise de décision participatifs et inclusifs, où chaque membre de l'équipe a la possibilité de contribuer et d'influencer les résultats.

L'impact de l'intelligence collective sur la cohésion des collaborateurs est significatif, en favorisant la collaboration et le partage des connaissances, elle crée un sentiment d'appartenance et d'engagement commun au sein de l'équipe. Les membres se sentent valorisés et écoutés, ce qui renforce leur motivation et leur attachement à l'entreprise, de plus, l'intelligence collective permet de développer un sentiment de confiance et de solidarité entre les collaborateurs, car ils travaillent ensemble vers un objectif commun et se soutiennent mutuellement dans leurs efforts, cette cohésion renforcée se traduit par

une meilleure communication, une plus grande coopération et une résolution efficace des problèmes. Il est important de souligner que l'intelligence collective ne se limite pas à un groupe restreint de collaborateurs, elle peut également s'étendre à l'ensemble de l'organisation, en encourageant la participation et la collaboration à tous les niveaux hiérarchiques, l'intelligence collective devient ainsi une culture d'entreprise, où chaque individu est encouragé à contribuer, à partager ses idées et à participer activement à la vie de l'entreprise.

L'intelligence collective représente un levier puissant pour renforcer la cohésion des collaborateurs et améliorer la performance collective, en valorisant la collaboration, le partage des connaissances et la prise de décision collective, elle permet à l'équipe de faire face aux défis de manière plus efficace, d'atteindre des résultats exceptionnels et de contribuer à la réussite globale de l'entreprise.

Pour notre travail, nous avons choisi l'agence BEA CHLEF, objectif de cette étude est d'explorer l'apport de l'intelligence collective dans la cohésion des collaborateurs au sein d'une équipe de travail, ainsi de répondre à notre problématique de recherche qui est la suivante : "**Comment l'intelligence collective renforce-t-elle la cohésion des collaborateurs au sein d'une équipe de travail ?**" Pour répondre à cette problématique, nous tentons de poser les questions suivantes :

Q 01 : En quoi l'utilisation de l'intelligence collective améliore-t-elle la qualité des décisions prises et contribue-t-elle à l'atteinte des objectifs fixés ?

Q 02 : Comment les composants de l'intelligence collective se manifestent-ils dans le fonctionnement des collaborateurs et comment peuvent-ils être identifiés ?

Q 03 : De quelle manière l'intelligence collective renforce-t-elle la cohésion entre les membres d'une équipe de travail et favorise-t-elle la collaboration et la solidarité ?

Notre étude se vaut alors comme une tentative de répondre à ces questions, nous proposons ainsi les hypothèses suivantes :

H1 : L'IC facilite la prise de décision et l'atteinte des objectifs.

H2 : L'IC va être repérée dans le fonctionnement des collaborateurs lorsque les composants de cette dernière sont présents chez eux.

H3 : L'IC constitue un facteur clé de cohésion d'une équipe de travail.

Nous avons choisi ce travail pour plusieurs raisons, notamment l'importance de l'intelligence collective dans le contexte professionnel en constante évolution,

C'est un thème d'actualité là où nous penchons grâce à nos expériences précédentes, l'intelligence collective permet de mobiliser les savoirs, les compétences et les expériences individuelles au sein d'une équipe, favorisant ainsi la cohésion des collaborateurs et la réalisation des objectifs communs.

Cette thématique suscite notre curiosité, car nous sommes conscients que l'intelligence collective peut jouer un rôle clé dans le renforcement de la cohésion et la performance collective au sein d'une équipe de travail.

Afin de mener notre recherche, nous adoptons une approche descriptive et analytique en utilisant différentes techniques de recherche. Nous nous appuyons sur une recherche documentaire approfondie, en consultant des ouvrages de référence, des articles scientifiques, des travaux universitaires et des sources en ligne pertinentes. Nous complétons notre approche par une recherche qualitative, en menant des entretiens avec des dirigeants de l'agence pour obtenir des insights précieux. De plus, nous avons également mis en place une recherche quantitative en élaborant un questionnaire destiné aux collaborateurs afin de recueillir des données quantitatives sur leur perception de l'intelligence collective et de sa contribution à la cohésion de l'équipe.

En somme, notre travail repose sur une méthodologie rigoureuse et complète, combinant recherche documentaire, entretiens qualitatifs et enquête quantitative. Cette approche nous permettra d'explorer en profondeur le rôle de l'intelligence collective dans le

renforcement de la cohésion des collaborateurs et l'atteinte des objectifs au sein d'une équipe de travail.

Notre travail s'articule autour de trois chapitres, dont les deux premiers sont de nature théorique, tandis que le troisième adopte une approche pratique.

Le premier chapitre nous explorons les concepts clés et les fondamentaux de l'intelligence collective, en mettant en évidence son rôle dans la prise de décision et l'atteinte des objectifs au sein d'une équipe de travail, le second chapitre est consacré à la description et définition de cohésion ainsi que le lien entre l'intelligence collective et la cohésion d'une équipe de travail, le troisième volet de notre étude sera consacré à la présentation de l'organisme d'accueil et l'analyse et à l'interprétation des données recueillies.

Nous examinerons les résultats de nos entretiens et observations à la lumière des hypothèses formulées, en mettant en évidence les liens entre l'intelligence collective et la cohésion des collaborateurs.

Enfin, nous concluons notre travail en synthétisant les principaux éléments abordés. Nous répondons aux hypothèses formulées, confirmant ou rejetant leur validité à la lumière de nos recherches et analyses. Nous proposons également des recommandations pratiques pour favoriser l'utilisation de l'intelligence collective comme levier pour renforcer la cohésion des collaborateurs au sein de l'environnement professionnel.

Chapitre 01 :

Généralités sur l'intelligence Collective

Introduction

Étant donné que les entreprises sont très soucieuses de fournir les meilleurs résultats et d'être performantes pour cela elles doivent se réinventer en donnant la priorité à l'humain, moteur d'adaptation et d'action, et en mettant l'accent sur l'importance de la collaboration entre les différentes équipes qui doit toujours être développée. Pour cette raison, le concept d'intelligence collective est souvent évoqué en management. Ce concept devient de plus en plus une méthode efficace pouvant mener à des résultats concrets pour les entreprises.

L'intelligence collective est définie comme l'un des nouveaux concepts de la psychologie sociale selon lequel le partage des connaissances, des compétences et des expériences d'une somme d'individus liés par un projet commun afin d'atteindre des objectifs communs avec des résultats ambitieux ce qui permet d'améliorer la performance globale d'une entreprise.

À cet égard, dans ce premier chapitre nous allons parler sur les généralisés liées à l'intelligence collective qui comporte trois sections, dans la première nous allons exposer c'est quoi l'intelligence collective en proposant des définitions de divers auteurs, ainsi que ses différentes composantes et caractéristiques.

Quand à la 2^{ème} section nous allons traiter le management de l'intelligence collective.

En fin la 3^{ème} section sera consacrée au développement de l'intelligence collective en entreprise.

Section 01 : Les concepts clés de l'intelligence collective

L'intelligence collective est un concept qui se réfère à la capacité des groupes à résoudre des problèmes de manière efficace et à prendre des décisions de qualité. Elle repose sur l'idée que la collaboration et la coopération entre les membres d'un groupe peuvent mener à des résultats supérieurs à ceux qui pourraient être atteints par une personne travaillant seule, parmi les concepts clés de l'intelligence collective, on retrouve la diversité des membres du groupe, la confiance et l'ouverture d'esprit, ainsi que la communication transparente et la prise en compte des opinions de chacun. L'intelligence collective peut être appliquée dans différents domaines pour améliorer les processus décisionnels et atteindre des objectifs communs plus rapidement et efficacement.

1. L'origine de l'intelligence collective.

L'intelligence collective est déjà existante dans le monde animal dès l'antiquité, les insectes sociaux ont réussi dans la réalisation des tâches assez complexes, notamment chez les fourmis qui coopèrent pour fabriquer leurs dômes ou élever leurs larves. À partir de XV e siècle, l'idée que les individus réunis, sans être forcément vertueux ou instruits, pouvaient être meilleurs que l'élite a été déjà évoquée par Aristote dans le troisième livre de son ouvrage politique.¹

Gustave Le Bon a montré dans son livre *La Psychologie des foules* (1895) que quels que soient les caractéristiques et les principes de l'intelligence des individus qui composent un groupe ou une foule, le fait même d'être dans un groupe les dote d'un esprit. Ils réagissent, ressentent et pensent très différemment de ce que tout le monde ressentirait, penserait et agirait isolément.

Pierre Lévy **philosophe, sociologue et chercheur en sciences de l'information et de la communication** (1994) parle d'intelligence collective, c'est-à-dire sur la capacité d'un groupe de personnes d'être cognitif. Quelques années après il arrive à donner une définition de l'intelligence collective (1997) dans le cadre de l'étude de groupes d'humains. Il sera par la suite popularisé par le journaliste du *James SUROWIECKI* (2004) dans son ouvrage *La sagesse des foules*.

¹ZARA (O) : *le management de l'intelligence collective , vers une nouvelle gouvernance*, 3^{ème} édition, édition AXIOPOLE, Happy & agile managers, Pologne , 2016, p12.

On peut retrouver le sens de ce concept en science de gestion dans un cahier de recherche de COURBON (1979) qui consiste sur la capacité d'une organisation à acquérir de la connaissance.

Plusieurs chercheurs ont intéressés à la mesure d'une intelligence collective Woolley et al (2010) ont démontrés que la sensibilité sociale des membres d'un groupe et l'équité de paroles entre les membres d'une équipe sont les preuves importantes pour la démonstration d'une intelligence collective performante, Ils ajoutent qu'un collectif sera davantage intelligent en fonction de la proportion de femmes en 2010. L'intelligence collective et leurs théories sont utilisées pour orienter et accompagner les individus vers la réalisation des objectifs communs et améliorer l'approche résolution de problème a travers la mise en commun d'informations et la capacité de poser des hypothèses pertinentes dans un climat de confiance tout en favorisant les échanges. Depuis quelques années, les chercheurs s'intéressent à la performance des groupes de travail pour identifier les caractéristiques des collaborateurs qui se coordonnent efficacement face à un problème à résoudre, l'un des principaux objectifs est de déterminer exactement quels processus cognitifs chaque membre du groupe, ainsi que le groupe lui-même, mettent en œuvre pour atteindre l'intelligence collective.

2. Ce que signifie l'intelligence

L'intelligence est un concept complexe qui a été étudié par des psychologues, des philosophes, des anthropologues et des scientifiques de nombreuses disciplines différentes. Il n'y a pas de définition universellement acceptée de l'intelligence, mais certaines théories ont été proposées pour tenter d'expliquer sa nature et son fonctionnement, ce concept peut être défini de différentes manières selon les perspectives et les contextes. De manière générale, l'intelligence peut être considérée comme la capacité mentale à comprendre, à apprendre, à raisonner, à résoudre des problèmes et à s'adapter à de nouvelles situations. Elle peut également être associée à la créativité, à la mémoire, à la communication et à d'autres aspects de la cognition.

Voici quelques-unes des principales théories de l'intelligence :

Théorie de l'intelligence générale : cette théorie, proposée par Charles Spearman en 1904, postule que l'intelligence est une capacité générale qui sous-tend toutes les formes d'intelligence spécifique. Selon cette théorie, les personnes qui sont douées dans une tâche donnée sont également plus susceptibles d'être douées dans d'autres tâches, car elles possèdent une intelligence générale plus élevée.

Théorie des intelligences multiples : cette théorie, proposée par Howard Gardner en 1983, suggère qu'il n'y a pas une seule intelligence générale, mais plutôt plusieurs types d'intelligences spécifiques, telles que l'intelligence linguistique, l'intelligence logique-mathématique, l'intelligence spatiale, l'intelligence musicale, l'intelligence interpersonnelle et l'intelligence intrapersonnelle. Selon cette théorie, chaque individu possède un profil unique de forces et de faiblesses dans ces différents types d'intelligences.

Théorie de l'intelligence fluide et cristallisée : cette théorie, proposée par Raymond Cattell en 1963, postule qu'il y a deux types d'intelligence. L'intelligence fluide est la capacité à résoudre des problèmes de manière abstraite et rapide, tandis que l'intelligence cristallisée est la somme des connaissances et des compétences acquises par l'expérience et l'apprentissage tout au long de la vie.

Théorie TRIARCHIQUE de l'intelligence : cette théorie, proposée par Robert Sternberg en 1985, suggère qu'il y a trois aspects de l'intelligence : l'intelligence analytique, qui est la capacité à analyser et résoudre des problèmes de manière logique ; l'intelligence créative, qui est la capacité à générer de nouvelles idées et à résoudre des problèmes de manière innovante ; et l'intelligence pratique, qui est la capacité à s'adapter et à faire face aux défis de la vie quotidienne.

Théorie de l'intelligence émotionnelle : cette théorie, proposée par DANIEL GOLEMAN en 1995, suggère que l'intelligence émotionnelle est une capacité clé pour réussir dans la vie. L'intelligence émotionnelle est la capacité à comprendre, à gérer et à exprimer ses propres émotions, ainsi qu'à comprendre et à influencer les émotions des autres.

Il est important de noter que toutes ces théories ont leurs partisans et leurs détracteurs, et qu'il n'y a pas de consensus clair sur la nature exacte de l'intelligence. Cependant, ils ont tous contribué à notre compréhension de la façon dont l'intelligence fonctionne et de la manière dont elle peut être mesurée et évaluée.

2.1. Les différents types d'intelligence selon GARDNER

Gardner Howard, psychologue du développement à l'université de Harvard, définit l'intelligence collective comme : « Une capacité ou un ensemble de capacités qui permettent à un individu de résoudre des problèmes ou de créer des produits qui sont importants dans un contexte culturel particulier ou précis.¹» La théorie des intelligences multiples a été proposée pour la première fois par Gardner en 1983.

Cette théorie soutient que le concept psychométrique traditionnel de l'intelligence est trop restrictif. Cette théorie suggère que l'intelligence humaine peut être divisée en huit modalités : visuelle spatiale, verbale-linguistique, musicale-rythmique, logique mathématique, interpersonnelle, intrapersonnelle, naturaliste et corporelle-kinesthésique. Contrairement à d'autres concepts de capacité d'apprentissage, comme celui d'un QI unique, l'idée derrière la théorie des intelligences multiples est que les gens apprennent de différentes manières.

Le tableau ci-dessous résume ces différentes formes d'intelligence

¹LAUBIE, (R) : *les intelligences multiples en entreprise:10 compétences à détecter, comprendre et développer*, édition DUNOD 2019, P 18.

Tableau N° 1 : Formes d'intelligence collective selon GARDNER

Composante	Description
Interpersonnelle	Aptitude à l'empathie et à la maîtrise des relations, appréhension du point de vue de l'autre
Intrapersonnelle	Aptitude à la gestion émotionnelle, assertivité, autonomie dans l'expression des sentiments
Musicale	Aptitude à la perception des tonalités et du rythme, compréhension de la structure musicale
Kinesthésique	Aptitude au contrôle des mouvements corporels, habileté dans la manipulation d'objets
Spatiale	Aptitude à la visualisation mentale, utilisation de la métaphore pour illustrer des idées et concepts
Linguistique	Aptitude à l'analyse phonologique et grammaticale, réflexion sur le langage
Logico-mathématique	Aptitude à la pensée rationnelle et abstraite, résolution de problèmes mathématiques
Scientifique	Aptitude à l'approche pragmatique et intuitive, ancrage dans l'univers physique
Naturaliste	Aptitude à la reconnaissance et classification des espèces de la faune et de la flore

Source: RICHEZ, (Y): « l'accompagnement du changement professionnel, l'apport de la théorie des intelligences multiples de GARDNER », in humanisme et entreprise, N°294, 2009, pp.77-9

Commentaire :

Le tableau récapitulatif présente les neuf composantes de l'intelligence selon les intelligences multiples. Il met en évidence les aptitudes naturelles associées à chaque composante, telles que l'empathie interpersonnelle, la maîtrise émotionnelle intrapersonnelle, la perception musicale, le contrôle kinesthésique et la visualisation spatiale. Ce tableau permet de comprendre les différentes aptitudes qui peuvent être développées dans chaque domaine et souligne l'importance de reconnaître la diversité des intelligences.

3. Ce que signifie le collectif

Le terme "collectif" peut avoir plusieurs significations en fonction du contexte dans lequel il est utilisé, mais généralement, il se réfère à un groupe de personnes ou d'organisations qui travaillent ensemble vers un objectif commun.

Par exemple dans le domaine social et politique, un collectif peut être une organisation ou un mouvement composé d'individus qui partagent une vision, une mission ou des intérêts communs. Les collectifs peuvent se former autour de causes sociales, culturelles, environnementales ou politiques, et peuvent chercher à promouvoir des changements sociaux, à défendre des droits ou à sensibiliser l'opinion publique sur des problèmes spécifiques, dans tous les cas, l'idée de collectif implique une coopération, une collaboration et une interdépendance entre les membres, qui travaillent ensemble pour atteindre un objectif commun plutôt que de poursuivre des intérêts individuels.

Dans le contexte du management, le collectif se réfère à une approche de gestion dans laquelle les individus travaillent ensemble de manière collaborative et coopérative pour atteindre des objectifs communs, cette approche met l'accent sur le développement de relations de travail positives entre les membres de l'équipe et sur la création d'une culture organisationnelle qui encourage la communication, la participation et l'engagement¹.

Accoler le mot intelligence à celui de collectif, c'est faire rejoindre deux caractéristiques majeures dans le management des ressources humaines ainsi que dans la gestion des entreprises. Le développement des pratiques collaboratives est devenu un enjeu important et nécessaire non seulement en termes de management des ressources humaines mais surtout en termes de pilotage de la performance globale des entreprises, passer de l'homme individuel vers l'homme collectif et s'intéresser plus sur l'équipe à la place de l'individu donc on parle dans ce cas sur le management moderne qui est basé sur le renforcement d'une intelligence collective pour atteindre les objectifs commune de l'entreprise. Anticipation dans le processus de l'IC peut améliorer les résultats collectifs, aider dans la prise de La décision ou bien obtenir des opportunités de haute qualité. Plusieurs auteurs ont définis l'intelligence collective à savoir : Pierre Lévy, Mack.

¹ Frimousse (S), Peretti (J) : *Question(s) de management* ; Éditions EMS 2019 (n° 25) page 100

4. Définition

Il existe de nombreuses définitions de l'intelligence collective qui proviennent de divers domaines de recherche tels que les sciences de gestion, les sciences de l'information, les sciences de la communication, la psychologie du travail et la psychosociologie.¹

Dans ce contexte, nous avons sélectionné chronologiquement certaines de ces définitions en utilisant une recherche bibliographique d'OLFA ZAÏBET GRESELLE ainsi que nos propres recherches. Pour chaque définition, nous avons identifié les caractéristiques de l'intelligence collective ainsi que des éléments opérationnels et mesurables qui permettent d'identifier son existence de manière tangible.

Tableaux n°02 : la définition de l'intelligence collective selon différents auteurs.

	Définition	Propriétés	Opérationnalité et mesure
COURBON (1979)	On appellera intelligence collective d'une organisation, sa capacité à dégager des différentes visions des activités de cette organisation et de son insertion dans son environnement (qui sont perçues par les individus et les groupes) une intersection commune lui permettant de diriger d'une manière consciente son évolution.	<ul style="list-style-type: none"> capacité du collectif à se diriger de manière consciente l'évolution de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> Conscience collective Capacité à acquérir de la connaissance au niveau de l'organisation
LEVY (1994)	Une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences.	<ul style="list-style-type: none"> coordination en temps réel (méthode de travail du collectif) 	<ul style="list-style-type: none"> réalisée à différents niveaux collectifs de l'organisation

¹ GRESELLE-ZAÏBET (O) : Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas Dans Management & Avenir 2007/4 (n° 14), pages 44

<p>RABASSE (1997)</p>	<p>L'intelligence collective est la mobilisation optimale des compétences individuelles à fin d'effets de synergies concourant à un objectif commun.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • concourant à un objectif commun (méthode de travail) commun. 	<ul style="list-style-type: none"> • utilisation collective d'informations éparses • existence de processus individuels et collectif individuelles à fin d'effets de synergies concourant à un objectif
<p>MACK (2004)</p>	<p>C'est une capacité qui, par la combinaison et la mise en interaction de connaissances, idées, opinions, questionnements, doutes ...de plusieurs personnes, génère de la valeur (ou une performance ou un résultat) supérieure à ce qui serait obtenu par la simple addition des contributions (connaissances, idées, etc.) de chaque individu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • combinaison et mise en interaction de connaissances, opinions, questionnement, doutes (inclus une dimension émotionnelle significative) 	<ul style="list-style-type: none"> • génération de valeur/performance/résultats
<p>ZAÏBET GRESELLE (2007)</p>	<p>un ensemble de capacités de réflexion, de compréhension, de décision et d'action d'un collectif de travail restreint issues de l'interaction entre ses membres et mises en œuvre pour faire face à une situation donnée présente ou à venir complexe.</p>	<p>collectif de travail restreint → méthode</p>	<ul style="list-style-type: none"> • gestion de la complexité

SOURCE : GRESELLE-ZAÏBET (O) : Vers l'intelligence collective des équipes de travail, revue Management & Avenir 2007/4 (n° 14), pages 45.

D'après ces définitions, l'intelligence collective correspond à une capacité d'un groupe de personnes à travailler ensemble de manière consciente et coordonnée pour générer une valeur, une performance ou un résultat supérieur à ce que chacun pourrait réaliser individuellement. Cette capacité repose sur la combinaison et la mise en interaction de

connaissances, d'idées, d'opinions, de questionnements et de doutes des membres du groupe, ainsi que sur la coordination en temps réel et la gestion de la complexité. L'intelligence collective peut être mesurée et opérationnalisée à travers différents éléments tangibles qui permettent d'identifier son existence.¹

5. Stade de développement de l'intelligence collective

Le concept d'intelligence collective a été développé par des chercheurs en psychologie sociale et en sciences de la communication pour décrire la capacité des groupes à résoudre des problèmes complexes et à prendre des décisions de manière efficace. Selon les chercheurs, l'intelligence collective se développe en plusieurs étapes, qui sont les suivantes² :

FIGURE N°1 : les étapes de développement de l'intelligence collective



Source : <https://slideplayer.com/slide/6182541/> (consulté le 03/04/2023 à 02 :09)

- **Socialisation** : La première étape de l'intelligence collective est la socialisation. Dans cette étape, les membres du groupe apprennent à se connaître et à établir des relations de confiance. Les membres du groupe commencent également à comprendre les attentes et les normes de comportement de leur groupe.
- **Identification** : Dans la deuxième étape, les membres du groupe commencent à se voir comme faisant partie d'une entité collective plutôt que comme des individus distincts. Les membres du groupe se reconnaissent mutuellement comme ayant des

¹ Duval (M) : De l'Open Innovation à l'intelligence collective : Mobilisez votre écosystème pour accélérer votre transformation, édition 2018, édition DUNOD, Page 165.

² Ibid. p204

compétences et des connaissances uniques et commencent à identifier les forces et les faiblesses du groupe.

- **Différenciation** : Dans la troisième étape, les membres du groupe commencent à se différencier les uns des autres en termes de rôles, de compétences et de responsabilités. Les membres du groupe se répartissent les tâches en fonction de leurs forces individuelles et commencent à travailler ensemble de manière plus efficace.
- **Intégration** : Dans la quatrième étape, les membres du groupe commencent à intégrer leurs connaissances et leurs compétences de manière à produire des résultats qui sont supérieurs à ce qu'ils pourraient réaliser individuellement. Les membres du groupe sont en mesure de travailler ensemble de manière transparente et de résoudre les problèmes de manière plus créative.
- **Production** : Dans la cinquième et dernière étape, le groupe est capable de produire des résultats de manière efficace et efficiente en utilisant toutes les connaissances et compétences collectives. Le groupe est capable de prendre des décisions de manière rapide et efficace et de mettre en œuvre les solutions de manière coordonnée.

Il est important de noter que ces étapes ne sont pas linéaires et qu'il est possible de régresser à une étape antérieure en cas de conflits ou de perturbations dans le groupe. De plus, le développement de l'intelligence collective peut varier en fonction des caractéristiques et des compétences des membres du groupe, ainsi que de la taille et de la composition du groupe.

6. Les caractéristiques de l'intelligence collective

L'intelligence collective est un concept qui se réfère à la capacité d'un groupe de personnes à résoudre des problèmes, à prendre des décisions et à accomplir des tâches de manière plus efficace que ne le pourrait faire un individu seul. Voici quelques caractéristiques de l'intelligence collective :

1. **Un Tout émergent** : Chaque groupe possède une personnalité propre qui émerge de la dynamique de ses membres et qui reflète sa réussite collective.
2. **Un espace "holoptique"** : La proximité spatiale offre une vision complète et en temps réel de la situation collective à chaque participant, qui peut ainsi coordonner

ses actions avec celles des autres. Cette transparence horizontale et verticale crée un lien constant entre le niveau individuel et le niveau collectif.

3. **Un contrat social** : Les participants sont réunis autour d'un contrat social tacite ou explicite qui détermine les règles du jeu et les valeurs du groupe, ainsi que son objectif commun.
4. **Une architecture polymorphe** : Les relations entre les participants évoluent en permanence en fonction des circonstances, des expertises, des tâches à accomplir et des règles définies par le contrat social. L'expertise de chacun est reconnue et chacun peut prendre tour à tour le "lead" en fonction des besoins.
5. **Un objet-lien en circulation** : Les participants convergent vers un objet collectivement poursuivi, qu'il soit matériel ou symbolique. Cet objet est clairement identifié et crée un lien dynamique entre les membres du groupe.
6. **Une organisation apprenante** : Le processus d'apprentissage est partagé entre les individus et le groupe. Les erreurs sont intégrées et transformées en objet de cognition partagé, ce qui encourage le développement d'une intelligence relationnelle.
7. **Une économie du don** : Dans l'économie du don, la collaboration et le partage sont privilégiés sur la compétition. Les participants donnent avant de prendre, ce qui favorise l'émergence d'un climat de confiance et de solidarité au sein du groupe.¹

¹ NOUBEL (J-F) : Intelligence Collective, la révolution invisible, Edition 2004, Edition THE TRANSITIONER, P 09.

Section 02 : Les fondamentaux de management d'intelligence collective

Le management collectif peut être considéré comme un prolongement du management individuel. En effet, le management individuel se concentre sur la gestion des performances et du développement personnel d'un employé, tandis que le management collectif vise à encourager la collaboration, la communication et la participation active de tous les membres de l'équipe¹.

Le management collectif reconnaît que chaque membre de l'équipe a des compétences et des connaissances uniques qui peuvent contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation. Il encourage les membres de l'équipe à travailler ensemble, à partager leurs idées et à prendre des décisions collectives, plutôt que de simplement suivre les directives d'un seul individu. Cependant, le management collectif ne remplace pas le management individuel. Les managers doivent toujours fournir des orientations et un soutien individuels à chaque membre de l'équipe pour s'assurer que leurs compétences sont développées et que leurs performances sont suivies. De plus, les managers doivent être en mesure de gérer les conflits et de prendre des décisions difficiles lorsque cela est nécessaire.

En somme, le management collectif et individuel sont complémentaires et peuvent être utilisés ensemble pour maximiser la performance de l'équipe et de l'organisation dans son ensemble.

1. Le management : dès le XXème siècle à nos jours

Le développement du management moderne est étroitement lié à la révolution industrielle du vingtième siècle en Europe, qui entraîné une transformation de l'économie et de la société, ainsi que l'émergence des grandes entreprises industrielles, qui ont rapidement connu des problèmes de coordination et d'organisation.

L'école classique et l'école des relations humaines sont deux approches distinctes en matière de management. L'école classique se concentre sur la rationalisation des processus de production et d'administration, ainsi que sur le système d'autorité. En revanche, l'école des relations humaines met l'accent sur la qualité des relations humaines et la mise en place d'un style de management bienveillant.

L'école classique donne l'importance à la production et l'amélioration de la productivité, donc cette dernière basée sur la rationalisation du travail. C'est dans ce contexte que trois

¹ ZARA (O), op.cit, p.25.

apports principaux sont associés à ce courant : le management scientifique axé sur la rationalisation de la production, les principes d'une bonne administration visant la rationalisation administrative, ainsi que les fondements de l'administration bureaucratique cherchant à rationaliser la structure organisationnelle.

Au début du XXe siècle, l'ingénieur américain TAYLOR a proposé une approche scientifique de la gestion, basée sur l'analyse des tâches et la meilleure façon de faire, l'optimisation des processus de production. Cette approche, connue sous le nom de "Taylorisme", a été largement adoptée dans l'industrie et a influencé le développement ultérieur du management¹.

Quand à H. FORD, il a mis en place le principe du travail à la chaîne et les employés fidèles par le salaire.

Ensuite, le célèbre industriel français, spécialiste de l'économie industrielle H.FAYOL a développé sa théorie du management et divisé l'entreprise en six activités principales : technique, financière, commerciale, comptable, sécurité et gestion. Il propose une décomposition de l'activité administrative en cinq composantes: la planification, l'organisation, la coordination, la direction et le contrôle².

Enfin, selon M.WEBER, la bureaucratie est un modèle d'organisation rationnelle qui dit que l'employé n'est pas le propriétaire de sa fonction et il est strictement discipliné. Il est intéressé par la légitimité de l'autorité et selon lui il existe trois types d'autorité : L'autorité charismatique, l'autorité rationnelle et l'autorité traditionnelle.

Cette école est largement critiquée à cause de sa recherche d'un modèle idéal et universel. Ces critiques ont donné lieu à la naissance d'une nouvelle école des ressources humaines. Elle met l'accent sur la qualité des relations humaines et la prise en compte des besoins individuels des employés pour améliorer la motivation, la productivité et la satisfaction au travail. Les principaux contributeurs de ce courant incluent A. MASLOW, D. MCGREGOR et E. MAYO, K. LEWIN.

MAYO a mis en évidence l'existence d'un système implicite de relations et d'interactions au sein des organisations, basé sur les comportements et les affinités des individus entre eux. Les récompenses financières ne sont pas suffisantes pour motiver les salariés, qui sont avant tout motivés par leur appartenance à un groupe social et éprouvent des besoins de relation et de coopération. La productivité n'était pas uniquement liée à ces facteurs, mais

¹ BARABEL (M), MEIER (O), TEBOUL (TH) : *Les fondamentaux du management*, Edition DUNOD, 2013, p09

² MINTZBERG (H) : *Le management : Voyage au centre des organisations*, 2^{ème} édition: Édition EYROLLES, 2020, p.17.

également à des éléments de nature psycho-sociale tels que le climat social, la qualité des relations interindividuelles et la communication, ce qui est connu par l'effet Hawthorne.

Quand au K.LEWIN docteur en philosophie et en psychologie, qui a étudié les différents styles de leadership et leur influence sur l'efficacité du groupe. Il a identifié trois styles de leadership : autoritaire, permissif et démocratique, basés sur la prise de décision, le système de contrôle et l'implication dans l'équipe de travail. Le style autoritaire implique un manager qui donne des ordres et impose ses décisions, tandis que le style permissif laisse les membres s'autogérer. Le style démocratique privilégie les décisions collectives et implique activement le manager dans la vie du groupe. LEWIN a démontré que le style démocratique est souvent le plus efficace pour produire une qualité de travail supérieure, dans certaines conditions.

MCGREGOR a été l'un des premiers théoriciens de la gestion des ressources humaines à identifier deux styles de direction différents : la théorie X et la théorie Y, la théorie X repose sur l'idée que les employés ont besoin d'être constamment contrôlés et surveillés pour accomplir leur travail de manière satisfaisante. Les managers qui adoptent cette approche ont tendance à être autoritaires et directive.

En revanche, la théorie Y suppose que les employés sont motivés et cherchent à satisfaire leurs besoins en accomplissant leur travail de manière efficace. Les managers qui adoptent cette approche cherchent à responsabiliser leurs employés et à les impliquer dans les décisions de l'entreprise. McGregor a défendu l'idée que la théorie Y était plus efficace que la théorie X, car elle permettait aux employés de se sentir valorisés et motivés, ce qui conduisait à de meilleurs résultats pour l'entreprise.¹

Quant à MASLOW et HERZBERG qui ont proposé deux théories soulignent l'importance de comprendre les besoins et les motivations des employés pour améliorer leur engagement et leur performance. Les entreprises peuvent utiliser ces théories pour développer des stratégies de gestion des ressources humaines qui visent à satisfaire les besoins de base des employés tout en offrant des opportunités de croissance et de développement professionnel.

¹ KCHIRID (A), TEMNATI (R) ; *management des entreprises*, édition Ellipses, paris, 2021, p.44.

La théorie de MASLOW, appelée la hiérarchie des besoins, soutient que les êtres humains ont une série de besoins qui doivent être satisfaits pour atteindre l'auto-actualisation. Les besoins de base, tels que la nourriture, l'eau, la sécurité et l'appartenance, doivent être satisfaits avant que des besoins plus élevés, tels que l'estime de soi et l'accomplissement personnel, puissent être atteints.

La théorie d'HERZBERG, appelée la théorie des deux facteurs, propose que les facteurs de motivation et les facteurs d'hygiène affectent la motivation et la satisfaction des employés. Les facteurs de motivation, tels que la reconnaissance et la croissance professionnelle, sont considérés comme des facteurs clés pour motiver les employés, tandis que les facteurs d'hygiène, tels que le salaire et les conditions de travail, sont considérés comme des facteurs nécessaires pour éviter la frustration des employés mais ne contribuent pas à une satisfaction accrue.

FIGURE N° 02: La pyramide de MASLOW

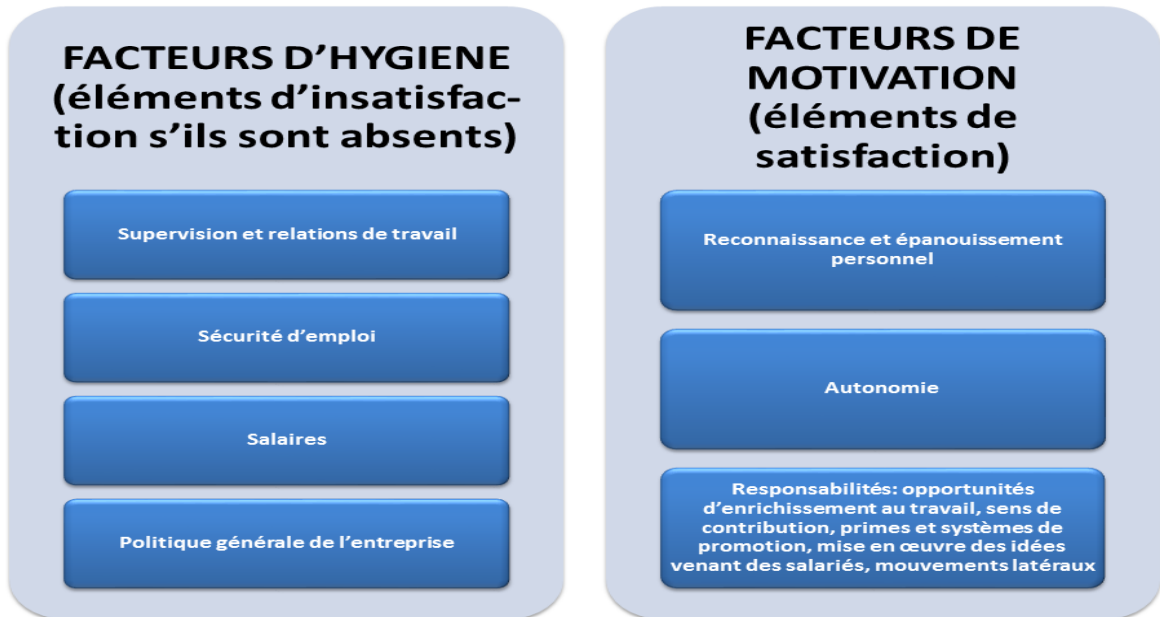


Source: <https://www.airofmelty.fr/> (consulté le 12/04/2023 à 23 :15)

Commentaire

La pyramide de MASLOW est une hiérarchie de besoins humains. Elle propose que les individus cherchent à satisfaire leurs besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'accomplissement personnel, dans cet ordre. La théorie met en évidence l'importance de la satisfaction des besoins fondamentaux avant de pouvoir poursuivre des besoins plus élevés. Cependant, cette théorie a été critiquée pour sa simplicité et son manque de considération des différences individuelles et culturelles.

FIGURE N°03 : la théorie des deux facteurs de F.HERZBERG



Source : <https://www.slideserve.com/> (consulté le 12/04/2023 à 23 :44)

L'école des ressources humaines est un complément à l'école classique, la première traite l'aspect formel et fonctionnel de l'entreprise tandis que la deuxième traite l'aspect informel (le comportement des employés).

En générale, ces théories ont été largement utilisées dans le développement de la gestion des ressources humaines et ont contribué à l'évolution de la discipline en la centrant davantage sur l'individu et sur la façon dont il peut être motivé et engagé dans son travail.

1.1. Définition

Le management est un concept central dans la gestion des organisations, il existe plusieurs définitions de ce concept. A ce fait voici deux définitions, la première est celle de P.DRUCKER, le père du management, et la deuxième celle de H. MINTZBERG.

P.DRUCKER à définit le management comme : « *L'activité visant à obtenir des hommes un résultat collectif en leur donnant un but commun, des valeurs communes, une organisation convenable et la formation nécessaire pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter au changement*¹ ».

L'auteur dans cette définition appuie sur la coordination des efforts des individus vers un but commun ainsi que cette définition met en évidence l'importance de la création d'un environnement de travail favorable, comprenant des valeurs partagées, une organisation adéquate et une formation appropriée pour les membres de l'organisation. Elle souligne également que l'adaptation au changement est une composante essentielle du management, car cela permet à l'organisation de s'ajuster aux évolutions du marché, des technologies, et des tendances pour rester compétitive et atteindre ses objectifs à long terme.

H. MINTZBERG définit le management comme étant : « *l'ensemble des processus par lesquels ceux qui ont la responsabilité formelle de tout ou partie de l'organisation, essayent de la diriger ou, du moins, de la guider dans ses activités*² »

Selon MINTZBERG, le management consiste à prendre en charge la direction de l'organisation et à la guider vers l'atteinte de ses objectifs. Les processus de management peuvent inclure la planification stratégique, l'organisation des ressources, la prise de décision, la coordination des activités, la supervision des employés, ainsi que la mesure et l'analyse des performances. Le management repose sur l'utilisation d'outils et de techniques pour améliorer l'efficacité et l'efficience de l'organisation dans l'atteinte de ses objectifs.

2. Pyramide du management

Afin de mieux appréhender le concept de management de l'intelligence collective, il est crucial de le replacer dans le contexte managérial actuel. En effet, les modes de management individuel, où le manager travaille avec un seul collaborateur, et collectif, où le manager dirige une équipe, prédominent dans la gestion d'entreprise³

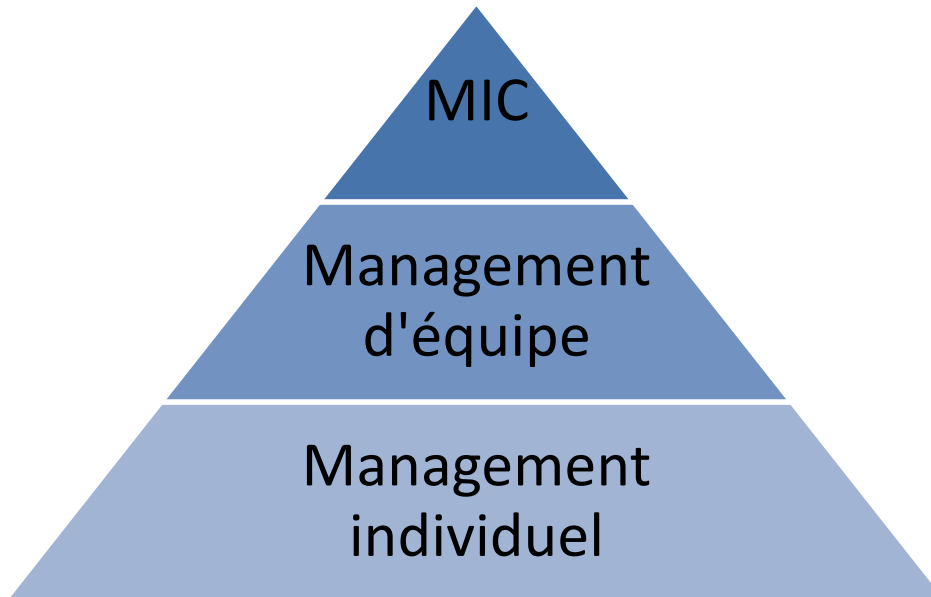
¹ CHEVALIER. (H), *A la recherche du patron moderne ; du manager au chef d'entreprise*, Édition L'Harmattan, Paris, 2015, p.33.

² MINTZBERG (H), op.cit. P.14

³ MAHE DE BOISLANDELLE(H) et ESTEVE (J-M), *Conduire une transmission en PME*, Editions EMS, France, 2015, p28.

Ces trois modes de management peuvent se présenter sous forme d'une pyramide de management.

FIGURE N°4 : la pyramide de management



Source : MAHE DE BOISLANDELLE(H) et ESTEVE (J-M), *Conduire une transmission en PME*, Editions EMS, France, 2015, p28.

Voici la description de chaque niveau de cette pyramide¹ :

La pyramide du management représente les trois niveaux de management dans une organisation. Le premier niveau, appelé Management de l'intelligence collective (MIC), consiste à développer et gérer les ressources intellectuelles d'une équipe pour lui permettre de co-construire, de partager et d'innover ensemble.

Cela implique de favoriser la collaboration et la communication entre les membres de l'équipe, ainsi que de développer leur capacité à résoudre des problèmes de manière créative.

Le deuxième niveau, le Management d'équipe, vise à développer l'autonomie, la motivation et les compétences d'une équipe dans le but de travailler ensemble efficacement pour atteindre la mission de l'organisation. Cela implique de clarifier les rôles et les

¹ MAHE DE BOISLANDELLE(H) et ESTEVE (J-M) op. Cit. P.29

responsabilités des membres de l'équipe, de créer un environnement de travail positif et de favoriser le développement des compétences individuelles.

Le troisième niveau, le Management individuel, se concentre sur le développement de l'autonomie, de la motivation et des compétences d'un collaborateur spécifique pour la réalisation de ses activités. Cela implique de fournir un feedback constructif, de fixer des objectifs clairs et réalisables, ainsi que de créer des opportunités de développement professionnel pour les collaborateurs.

En résumé, la pyramide du management représente les différents niveaux de responsabilité dans une organisation. Le Management de l'intelligence collective se concentre sur la gestion des ressources intellectuelles d'une équipe, le Management d'équipe vise à développer la coopération et la motivation de l'équipe dans son ensemble, tandis que le Management individuel vise à développer les compétences et la motivation d'un collaborateur spécifique.

La pyramide du management place le MIC au sommet. Cela ne veut pas dire qu'il est plus important, mais montrer qu'il est dépend des autres.

3. Les principes de management d'intelligence collective

Le management de l'intelligence collective est basé sur des principes qui encouragent la collaboration et l'innovation au sein d'une équipe. Ces principes sont des bonnes pratiques éprouvées depuis des décennies, mais qui doivent être adaptées aux nouvelles façons de travailler.

Voici quelques-uns des principes clés du management de l'intelligence collective¹ :

- **Communiquer une vision claire** : Il est important de définir des objectifs communs et individuels clairs et connus de tous, qui donnent du sens aux actions de chacun. La vision doit être communiquée de manière claire et régulière pour maintenir l'alignement de l'équipe.
- **Construire un système de valeurs collaboratif** : Elaborer, de façon collaborative, le système de valeurs propre à l'organisation permet à chaque membre de l'équipe de se sentir impliqué dans la construction de l'identité de l'entreprise.

¹ BELIGOND (A) : *Les clés du management intergénérationnel: En mode collaboratif*, édition AFNOR, 2018, p.31.

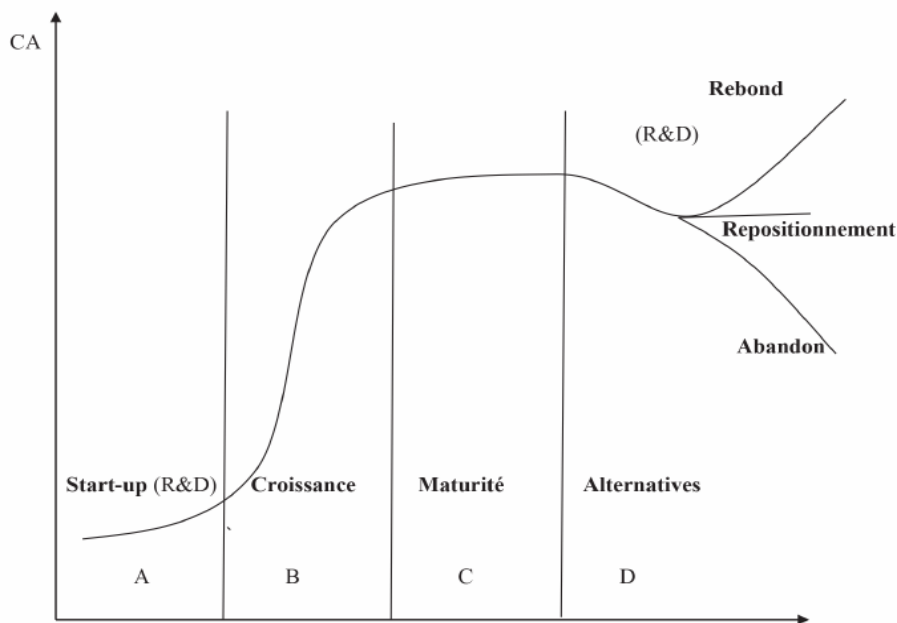
- **Recruter et développer des talents sur leurs valeurs et leurs potentiels :** Recruter des talents sur leurs valeurs et leur potentiel plutôt que sur leurs compétences techniques permet de favoriser l'engagement des membres de l'équipe et de développer des compétences spécifiques nécessaires à l'innovation.
- **Susciter l'engagement de l'équipe :** Créer un environnement et des relations de travail susceptibles de répondre aux attentes individuelles permet de susciter l'engagement de l'équipe. Cela peut passer par la mise en place de processus participatifs, de formations, de temps de réflexion ou encore de la valorisation de l'autonomie des membres de l'équipe.
- **Partager le pouvoir et les responsabilités :** Pour favoriser l'innovation, il est important de responsabiliser les membres de l'équipe en leur donnant du pouvoir et des responsabilités. Cela peut se traduire par la mise en place de modes de communication top-down, horizontal et bottom-up pour permettre une prise de décision collective et participative.
- **Mesurer l'impact et les progrès de la démarche :** Identifier des indicateurs pour mesurer le succès au-delà des résultats financiers et évaluer les comportements qui ont mené au succès permet de renforcer la culture de l'innovation et d'encourager la participation active de tous les membres de l'équipe.

En appliquant ces principes de management de l'intelligence collective, les organisations peuvent favoriser la collaboration, l'innovation et la créativité, et ainsi atteindre des objectifs ambitieux tout en développant l'autonomie et la motivation des membres de l'équipe.

4. L'intelligence collective dans le cycle de vie d'une organisation

L'intelligence est très importante dans la gestion et le bon fonctionnement des organisations, elle renvoie la capacité des membres d'une organisation à coopérer afin de mettre en commun les différentes compétences, expériences pour atteindre un objectif commun¹.

FIGURE N°5 : Le cycle de vie d'une organisation à l'aune de l'intelligence collective



Source : MAHE DE BOISLANDELLE(H) et ESTEVE (J-M), *Conduire une transmission en PME*, Editions EMS, France, 2015, p29.

A. Phase de création/start-up : Cette phase est caractérisée par un niveau élevé d'activités intellectuelles et créatives. Les fondateurs de l'entreprise travaillent à définir une vision pour leur entreprise, à élaborer un plan d'affaires et à structurer leur organisation. Ils sont également impliqués dans des activités de recherche et développement pour concevoir des produits ou services innovants qui répondent aux besoins du marché.

¹MAHE DE BOISLANDELLE(H) et ESTEVE (J-M),op.cit, p.29.

B. Phase de croissance : Au fur et à mesure que l'entreprise se développe, il y a un équilibre entre les activités intellectuelles et répétitives. L'entreprise doit développer des processus et des méthodes pour maintenir une croissance durable.

Cela nécessite des activités intellectuelles telles que l'élaboration de nouvelles stratégies et la recherche de nouveaux marchés, ainsi que des activités répétitives telles que la production et la vente de produits ou services.

C. Phase de maturité : À ce stade, l'entreprise est bien établie et les activités répétitives sont prédominantes. Les employés sont principalement chargés d'appliquer des procédures et des méthodes déjà définies pour maintenir l'efficacité opérationnelle. Les activités intellectuelles se concentrent sur l'amélioration continue des processus et la gestion des risques.

D. Phase d'alternatives/changements : Cette phase est caractérisée par une nécessité de changement pour éviter le déclin de l'entreprise. Les activités répétitives restent importantes pour maintenir la production et les ventes, mais les activités intellectuelles prennent une place prépondérante pour trouver de nouvelles opportunités de croissance et réinventer l'entreprise. Cela peut inclure la recherche et le développement de nouveaux produits ou services, le repositionnement de l'entreprise pour répondre aux besoins changeants du marché ou même l'abandon de certaines activités qui ne sont plus viables.

Enfin, il est important de noter que pour assurer la survie de l'entreprise, des transmissions successives seront nécessaires. Cela peut inclure la transmission de l'entreprise à la prochaine génération de propriétaires ou la vente de l'entreprise à un acheteur externe.

Section03 : Le développement de l'intelligence collective en entreprise

Pour déployer l'intelligence collective de manière efficace et durable au sein d'une entreprise, il est important de la maîtriser et de la stimuler. Pour cela, plusieurs étapes sont nécessaires. En tant que manager, il est essentiel de faire preuve d'écoute et de valoriser les idées individuelles sans tenir compte de la hiérarchie. Le groupe doit avoir un objectif clair et une direction commune, ainsi qu'un langage commun et un dynamisme similaire pour réussir. Le manager doit mobiliser l'équipe et faciliter sa réflexion par des projets concrets pour développer l'intelligence collective. Il doit également mettre en place des méthodes de management adaptées, telles que la présentation de l'intelligence collective via une formation, et mobiliser des compétences et des qualités humaines spécifiques. Enfin, il doit rester à l'écoute de chaque membre du groupe, déceler le potentiel de chaque nouvelle idée et stimuler régulièrement l'intelligence collective pour la maîtriser efficacement.

1. Les facteurs clés pour développer l'intelligence collective en entreprise

Pour développer l'intelligence collective en entreprise, il existe plusieurs facteurs clés qui doivent être pris en compte¹ :

A. Créer une culture de coopération et de co-création

La première étape pour développer l'intelligence collective en entreprise est de créer une culture de coopération et de co-création. Cela implique de mettre en place des pratiques qui favorise et encouragent la collaboration des employés, le partage d'idées et la résolution créative de problèmes. Il est important que les employés se sentent libres et motivés de contribuer activement à la réussite de l'entreprise et que leur voix soit entendue².

Une culture de coopération peut être mise en place en encourageant les employés à travailler ensemble sur des projets et des buts communs, à partager leurs idées et leurs points de vue, à participer à des sessions de co-création et à des groupes de travail. Cela peut également inclure des formations sur la manière de travailler efficacement en équipe et de résoudre les conflits.

¹ DUVAL (M) et SPEIDEL (K-P), op.cit, p212-213.

² DENIS (C), CÉCILE(J) :*Management et intelligence collective : 80 méthodes et exercices : des pratiques pour comprendre ensemble*, Edition ESF, 2^{ème} édition, 2021,Paris, p59.

B. Favoriser la diversité des profils et des compétences

Un autre facteur clé pour développer l'intelligence collective en entreprise est de favoriser la diversité des profils et des compétences. Plus le groupe est diversifié, plus il est susceptible de produire des idées et des points de vue nouveaux, de proposer des solutions originales et de parvenir à des conclusions réfléchies¹. Il est donc important de mettre en évidence la variété des parcours et des compétences présentes au sein de l'entreprise et de favoriser la participation de tous les employés, indépendamment de leur rôle ou de leur niveau hiérarchique. Cela peut être accompli en mettant en place des programmes de formation pour favoriser l'inclusion et la diversité, en recrutant des candidats issus d'horizons variés, ou encore en organisant des événements pour favoriser la mixité et l'échange.

C. Mettre en place des processus de travail collaboratifs et des outils de communication efficaces

Pour favoriser l'intelligence collective, il est essentiel de mettre en place des processus de travail collaboratifs tels que les brainstormings et les workshops et des outils de communication pertinents. Les équipes peuvent travailler ensemble plus efficacement en échangeant des idées lors de réunions régulières, de sessions de co-création, de groupes de travail et de forums de discussion en ligne. Il est important de choisir les bons outils de communication en fonction des besoins de l'entreprise, comme des plateformes de collaboration en ligne, des outils de vidéoconférence, des outils de gestion de projet, etc. Les processus de travail collaboratifs et les outils de communication doivent être choisis en fonction des besoins spécifiques de chaque équipe et de chaque projet².

D. Désigner un facilitateur ou un coach pour encourager l'innovation, la co-création et la créativité

Enfin, pour encourager l'innovation, la co-création et la créativité en entreprise, il est important de désigner un responsable ou un coach qui doit être en mesure de favoriser un environnement qui encourage l'innovation, et la coopération dans le but d'atteindre les différents objectifs.

¹ ALINE (L-B) : *La diversité professionnelle : un atout au service de l'intelligence collective ?*, PROJECTICS / PROYECTICA / PROJECTIQUE, 2020/HS (Hors Série), p147.

² GRONIER(G), SAGOT (J.C) : *Travail coopératif à distance en conception de produits : apports et limites de l'usage d'un collectif*. Deuxièmes Journées d'Etude en Psychologie Ergonomique, EPIQUE 2003, Paris, 2 & 3 Octobre 2003, p340.

2. La mise en œuvre d'une démarche d'intelligence collective dans les entreprises

La mise en œuvre d'une démarche d'intelligence collective dans les organisations ou les écosystèmes nécessite de respecter neuf fondamentaux. Voici une explication détaillée de chaque point ¹:

- **La pyramide d'engagement comme principe de base** : Il est important de comprendre que les différents membres d'une communauté ont des niveaux d'engagement variés. Il faut donc tenir compte de cette diversité et encourager la participation active de chacun en fonction de ses préférences et de son niveau d'engagement.
- **L'effacement des hiérarchies** : Dans le cadre de l'intelligence collective, il est essentiel que les personnes en position de pouvoir hiérarchique laissent de côté leur autorité et participent de manière égalitaire aux échanges et conversations en ligne.
- **L'intelligence collective ne s'auto-organise pas** : Contrairement à ce que l'on pourrait penser, l'intelligence collective ne se met pas spontanément en place. Elle nécessite une animation et une coordination actives, notamment lorsque la communauté impliquée est éphémère. Différents rôles clés tels que l'attrapeur, le community manager, le synthétiseur et le knowledge manager doivent être définis pour assurer ces activités.
- **La réconciliation des contraires** : Il est crucial de créer des interfaces entre les échanges asynchrones en ligne et les interactions synchrones en personne. Il faut favoriser les synergies entre les conversations en ligne impliquant un grand nombre de participants et les rencontres en présentiel en petits groupes. Il est également important de permettre la collaboration entre les experts et les non-experts afin de tirer parti des connaissances et des perspectives diverses.
- **La maîtrise des principaux ennemis de la prise de décision** : Il est essentiel de prendre en compte les biais cognitifs qui peuvent influencer la prise de décision collective. Il existe différentes méthodes d'animation et fonctionnalités des plateformes logicielles qui peuvent aider à éviter ces biais et continuer à innover dans ce domaine.
- **L'impératif de l'éclatement des bulles informationnelles** : Il est important de combattre les biais cognitifs qui poussent les individus à préférer les informations

¹ Martin (D), op.cit, p215-217.

qui confirment leurs préjugés et à rejeter celles qui les contredisent. Les veilleurs doivent jouer un rôle clé dans la vérification des faits (FACT-CHECKING) pendant les échanges pour éviter la propagation de fausses informations.

- **L'intelligence collective comme contrat moral :** Il est recommandé d'établir une charte d'engagement qui définit les droits et les devoirs des participants et des organisateurs du débat. Cette charte favorise un environnement respectueux et propice à la collaboration.
- **Dépasser les limites maïeutiques par le bon design général d'une concertation :** Pour parvenir à une véritable intelligence collective, il est nécessaire de concevoir et d'animer la démarche de manière adéquate. Il ne suffit pas seulement de recueillir des idées, il est également important de bien définir les problèmes à résoudre.
- **La gestion de l'information :** les synthèses intermédiaires et la capitalisation des connaissances sont également des aspects essentiels à prendre en compte les conditions organisationnelles à réunir.

2.1. Les 5 composants de l'intelligence collective :

L'intelligence collective s'appuie sur les 5 C : créativité, collaboration, critique collective, communication et compassion. Ces éléments sont très importants pour le développement d'une intelligence collective efficace au sein d'un groupe. Dans cette partie on va détailler de manière approfondie chacun de ces concepts, mettant en évidence leurs utilisations et expliquant comment les cultiver. L'objectif est d'optimiser l'intelligence collective dans différents contextes et d'offrir des recommandations pratiques¹.

- **Créativité:** La créativité est un moteur important de l'intelligence collective. Elle permet de trouver des solutions innovantes et créatives à des problèmes complexes, de communiquer efficacement des idées et de progresser dans nos projets. Dans le monde professionnel, l'innovation est cruciale pour faire face aux défis tels que les crises sanitaires, économiques et environnementales.

¹<https://www.evolew.be/blog/intelligence-collective/les-5-c-de-lintelligence-collective/> (consultée le 23/03/2023 à 10 :34)

Cultiver la créativité nécessite de stimuler notre imagination, de muscler notre cerveau et d'explorer de nouvelles idées¹.

- **Collaboration:** La collaboration est un pilier de l'intelligence collective. Elle favorise la réalisation de tâches plus importantes en rassemblant les compétences et les idées de différents individus. Travailler ensemble permet d'atteindre les objectifs communs d'une entreprise et favorise la progression collective. Une collaboration réussie repose sur la confiance, l'honnêteté et la création d'un environnement propice à l'échange d'idées et au renforcement des liens d'équipe.
- **Critique:** La critique est un outil précieux pour comprendre les différentes perspectives et motivations des individus. Elle nous aide à remettre en question nos idées, à trouver des solutions et à apprendre de nos erreurs. Dans un environnement professionnel, l'esprit critique est une qualité essentielle. Il nécessite de poser des questions, de demander des avis, d'analyser les différents points de vue et de s'ouvrir à la co-construction avec les autres.
- **Communication:** La communication joue un rôle central dans l'intelligence collective. Elle permet de partager des informations de manière claire, de gérer efficacement les flux d'information au sein d'une entreprise et de favoriser la compréhension mutuelle. Une communication réussie repose sur l'écoute, l'empathie et la maîtrise de la manière dont nous nous exprimons. L'organisation et la cohérence sont également essentielles pour établir une communication efficace².
- **Compassion:** La compassion consiste à se soucier du bien-être des autres et à leur apporter de l'aide lorsque cela est nécessaire. Elle renforce les liens entre les membres d'une équipe et favorise une coopération harmonieuse. Cependant, il est important de faire preuve de prudence pour ne pas être manipulé et maintenir un niveau d'échange objectif. Trouver un juste équilibre dans l'utilisation de la compassion permet de créer un environnement harmonieux sans épuiser ses propres ressources.

¹<https://www.blunove.com/blog/intelligence-collective/>(consultée le 23/03/2023 à 10 :34)

²<https://smyleteam.fr/5-c-intelligence-collective-en-entreprise/>(consultée le 26/03/2023 à 20 :02)

Les 5 C - créativité, collaboration, critique collective, communication et compassion - sont des piliers de l'intelligence collective. Leur utilisation efficace favorise le succès collectif dans divers contextes. En développant ces concepts, en encourageant l'innovation, en favorisant la collaboration, en cultivant l'esprit.

2.2. Les dimensions de l'intelligence collective

Pour la mise en place d'une intelligence collective, trois dimensions doivent être existé La dimension cognitive, la dimension relationnelle et la dimension systémique qui englobe les deux dimensions précédentes, on doit respecter ces dimensions pour rendre l'intelligence collective applicable.

2.2.1 La dimension cognitive:

La dimension cognitive est très importante pour comprendre le sens de l'action collective et exploiter complètement le potentiel d'une équipe de travaille dans un contexte collaboratif, elle se base sur la façon et la manière dont les individus interagissent cognitivement.

Cette dimension englobe la compréhension collective, la réflexion collective et la décision collective¹.

- **La compréhension collective :**

Implique la coordination des activités individuelles et nécessite l'élaboration d'une représentation de référence commune. Il s'agit de créer un référentiel opératif commun, une vision partagée, un environnement cognitif mutuel ou un modèle mental partagé, ainsi que le partage des connaissances afin de pouvoir collaborer efficacement. Cette représentation commune simplifie la réalité en mettant en évidence uniquement les caractéristiques pertinentes pour l'activité collective.

- **La réflexion collective :**

La réflexion collective joue un rôle crucial dans le développement de l'intelligence collective, elle met l'accent sur l'apprentissage au sein du groupe. Dans ce contexte il existe trois types de savoir : connaissances théoriques communes qui sont acquis grâce à l'interaction entre les

¹ : GRESELLE. (Z-O). Op.cit. P47.

membres du groupe, ces connaissances sont liées à la pensée et renforcent la mémoire collective du groupe. Il existe également des savoirs actionnés, qui sont des savoir-faire acquis grâce à l'expérience vécue et à l'action collective, ainsi que des savoirs actionnables, qui sont des connaissances directement applicables à l'action. La réflexion collective implique la mise en commun des savoirs théoriques, des savoirs actionnés et des savoirs actionnables au sein d'un groupe. Elle contribue à la construction d'une mémoire collective et offre aux décideurs une meilleure compréhension de la réalité future.

- **La décision collective¹ :**

Est un processus crucial dans l'intelligence collective. Peu importe si la décision est prise par une seule personne ou par plusieurs, l'important est que la construction de la décision mobilise l'intelligence collective et les connaissances de chaque membre de l'équipe.

2.2.2 La dimension relationnelle

Elle se concentre sur les liens qui se tissent sein de l'équipe et comprend une sous-dimension qui est :

- **L'action collective²:**

- ✓ La collaboration est un engagement mutuel des membres de l'équipe dans un effort coordonné pour résoudre ensemble un problème. Elle repose sur l'interdépendance, l'interaction et la co-activité. L'interdépendance signifie que certaines activités ne peuvent pas être réalisées individuellement dans certaines conditions, ce qui nécessite une interaction délibérée orientée vers l'action collective. La co-activité se réfère à l'exécution simultanée ou contiguë d'une action commune, nécessitant une coordination intense entre les membres.

¹<https://www.experligence.com/differentes-dimensions-intelligence-collective/>(consultée le

27/03/2023 à 14 :54)

² ALINE (L-B) : *La diversité professionnelle : un atout au service de l'intelligence collective*, Revue PROJECTICS / PROYECTICA / PROJECTIQUE, 2020, pp.145-146.

- ✓ La cohésion d'équipe se traduit par le fait que l'équipe agit comme une seule entité. Une dynamique collective se crée, favorisant une gestion efficace de l'équipe. L'autonomie est également essentielle à deux niveaux : celui de l'équipe dans son ensemble et celui des individus au sein de l'équipe. Une équipe peut avoir une grande liberté pour mener à bien sa mission, mais les membres de l'équipe peuvent avoir peu de liberté quant à leurs tâches individuelles au sein de l'équipe. Les tensions entre ces deux formes d'autonomie peuvent influencer l'efficacité de l'équipe.
- ✓ La confiance et l'entente entre les membres de l'équipe sont également importantes pour comprendre l'intelligence collective.
- ✓ les conflits au sein d'une équipe peuvent être générateurs d'intelligence et de créativité. La confiance mutuelle et l'entente favorisent la collaboration et la communication ouverte.

La dimension relationnelle de l'intelligence collective implique la coopération, la co-activité, la cohésion d'équipe, l'autonomie, la gestion des conflits et la confiance entre les membres de l'équipe. Ces éléments sont essentiels pour favoriser la collaboration et la performance collective.

2.2.3 La dimension systémique : Cette dimension englobe les deux dimensions précédentes et se concentre sur l'interaction entre les membres du groupe et leur patron donc pour garantir le bon fonctionnement de l'entreprise et son efficacité dans son environnement, il est essentiel de prendre en compte deux systèmes interagissant en permanence :

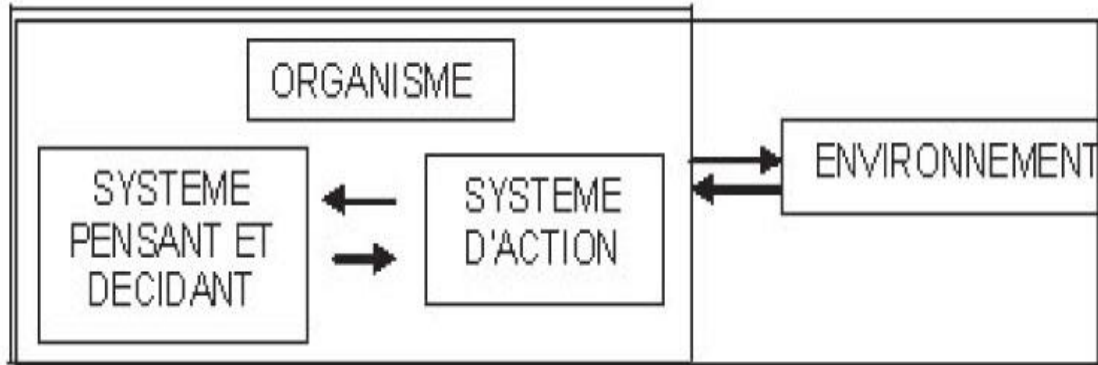
Le système d'action, qui se concentre sur la mise en œuvre concrète des objectifs de l'entreprise et son interaction physique avec l'environnement.

Le système de réflexion et de prise de décision, qui joue un rôle clé dans la gestion de l'efficacité et de l'efficience de l'entreprise.

Il est important de reconnaître l'interdépendance naturelle entre la pensée et l'action, car un organisme ne peut être dissocié de son environnement. Par conséquent, la structure hiérarchique de l'entreprise, qui encadre son fonctionnement interne, doit permettre de réguler cette problématique

d'efficacité/efficience en gérant le processus de réflexion, de décision et d'action¹.

FIGURE N°6: Le couple « pensée – action »



Source : RIBETTE (1996) reprenant les travaux de MELESE (1990).

Commentaire :

La figure mettant en évidence la relation étroite entre les processus cognitifs et les actions concrètes. Cette figure illustre l'idée que les pensées, les réflexions et les jugements influencent directement les comportements et les actions. Elle souligne l'importance de la réflexion et de la prise de conscience de pensées avant de passer à l'action. En comprenant cette dynamique entre la pensée et l'action,

¹https://v-assets.cdnsnw.com/fs/Root/d2y3r-L_intelligence_collective_.pdf(consultée le 26/03/2023 à

TABLEAU N°3 : les dimensions de l'intelligence collective

	dimension	sous-dimension	Composante	
systématique	Cognitive	compréhension collective	Intercompréhension	
			représentation partagée	
			langage en commun	
			Elaboration en commun	
		Réflexion collective	Mémoire collective	savoirs théoriques (pensée)
				savoirs actionnés (action)
	savoirs actionnables (pensée-action)			
	Décision collective	Objectif commun		
	relationnelle	Action collective	collaboration	Interdépendance
				co-activité
				Interaction
			Cohésion d'équipe Comportement	
			Conflits	
Autonomie				
Confiance				

Source :GRESELLE-ZAÏBET (O) : Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas, revue Management & Avenir (n° 14), 2007, p51.

L'intelligence collective se compose de trois dimensions clés : cognitive, relationnelle et systémique.

La dimension cognitive concerne la compréhension collective, la réflexion collective et la décision collective. Elle implique la création d'une représentation commune, le partage des connaissances et la mobilisation de l'intelligence collective lors de la prise de décision.

La dimension relationnelle met l'accent sur les liens au sein de l'équipe. Elle comprend l'action collective, qui repose sur la collaboration, la cohésion d'équipe, la confiance mutuelle et la gestion des conflits. Cette dimension favorise la collaboration et la communication ouverte entre les membres de l'équipe.

La dimension systémique englobe les deux dimensions précédentes et se concentre sur l'interaction entre les membres du groupe et leur environnement. Elle comprend le système d'action, qui implique la mise en œuvre des objectifs de l'entreprise, et le système de réflexion et de prise de décision, qui contribue à la gestion efficace de l'entreprise.

Conclusion:

En conclusion, l'intelligence collective se révèle être un concept essentiel pour les entreprises qui souhaitent optimiser leurs performances en favorisant la collaboration et la participation active de leurs équipes. Ce premier chapitre nous a permis de comprendre les généralités liées à l'intelligence collective, en mettant en lumière ses différentes dimensions et en soulignant son rôle dans l'amélioration de la performance globale des entreprises. En se basant sur ces fondements, le chapitre suivant abordera la cohésion des collaborateurs, qui représente un élément clé dans la mise en œuvre de l'intelligence collective. En effet, la cohésion des collaborateurs est indispensable pour créer un environnement propice à la collaboration et à la mobilisation des connaissances et des compétences individuelles au service d'un objectif commun.

Chapitre 02 :

La cohésion des Collaborateurs

Introduction

La cohésion des collaborateurs joue un rôle crucial dans le fonctionnement et la performance d'une équipe ou d'une organisation, lorsque les membres d'une équipe travaillent en harmonie, partagent une vision commune et collaborent efficacement, ils sont en mesure d'accomplir des résultats exceptionnels. Cependant, la cohésion des collaborateurs ne se produit pas naturellement ; elle nécessite un effort continu et des stratégies appropriées pour créer un environnement propice à la collaboration et à l'engagement collectif.

Dans ce chapitre, nous explorerons le lien entre l'intelligence collective et la cohésion des collaborateurs, l'intelligence collective se réfère à la capacité d'un groupe à mobiliser et à exploiter efficacement les connaissances, les compétences et les idées de ses membres, elle repose sur le principe que la somme des intelligences individuelles est supérieure à l'intelligence d'un seul individu, ainsi, en favorisant l'intelligence collective au sein d'une équipe, il est possible de renforcer la cohésion entre les collaborateurs et d'optimiser leurs performances collectives.

Nous examinerons également différentes stratégies et pratiques pour favoriser la cohésion des collaborateurs, cela comprend la promotion de la communication et de l'échange d'idées, l'encouragement de la prise de décision participative, la valorisation de la diversité des perspectives et des compétences, ainsi que le renforcement de l'engagement et de l'appartenance à l'équipe, ces éléments clés contribuent à la création d'un environnement de confiance, de respect mutuel et de collaboration au sein de l'équipe.

Enfin, nous aborderons les outils et les pratiques spécifiques qui peuvent être utilisés pour mettre en œuvre l'intelligence collective et renforcer la cohésion des collaborateurs qui peut inclure l'utilisation de techniques de brainstorming, et la mise en place de formations axées sur le développement des compétences collectives,

Section 1: Compréhension de la cohésion des collaborateurs

La cohésion des collaborateurs est d'une importance capitale dans le domaine professionnel car la capacité des individus à travailler de manière harmonieuse et efficace au sein d'une équipe est essentielle pour atteindre les objectifs organisationnels et favoriser la réussite collective. La cohésion englobe des aspects tels que la communication, la confiance, les objectifs communs et le leadership, qui tous contribuent à créer un environnement propice à la collaboration et à la performance.

1. Définition de la cohésion :

La cohésion est un principe essentiel à la vie, est une force vitale, la cohésion entre les êtres humains n'est pas du tout un phénomène naturel ou spontané. Il faut un effort considérable et constant pour parvenir à la cohésion entre les humains, en surmontant leurs ego mal maîtrisés.

La cohésion peut être définie simplement comme « *le fait de pouvoir vraiment compter les uns sur les autres.*¹ »

S.SCHACHTER définit la cohésion comme « *la totalité des forces qui poussent les membres à rester dans le groupe.*² »

C'est-à-dire la capacité de pouvoir réellement compter les uns sur les autres. Lorsqu'on se demande "Sommes-nous capables de travailler ensemble, à tel moment et pour telle tâche ?", la réponse dépend du degré de cohésion existant dans ce binôme ou ce groupe.

On peut dire que la cohésion des collaborateurs désigne la capacité des membres d'une équipe ou d'une organisation à travailler ensemble de manière harmonieuse et efficace. Elle se caractérise par des liens solides, une confiance mutuelle, une communication fluide, un soutien réciproque, et un engagement commun envers les objectifs et les valeurs partagés. Lorsque la cohésion est présente, les collaborateurs se sentent impliqués, motivés et ont un fort sentiment d'appartenance, ce qui favorise la collaboration, la créativité, la productivité et la satisfaction au travail³.

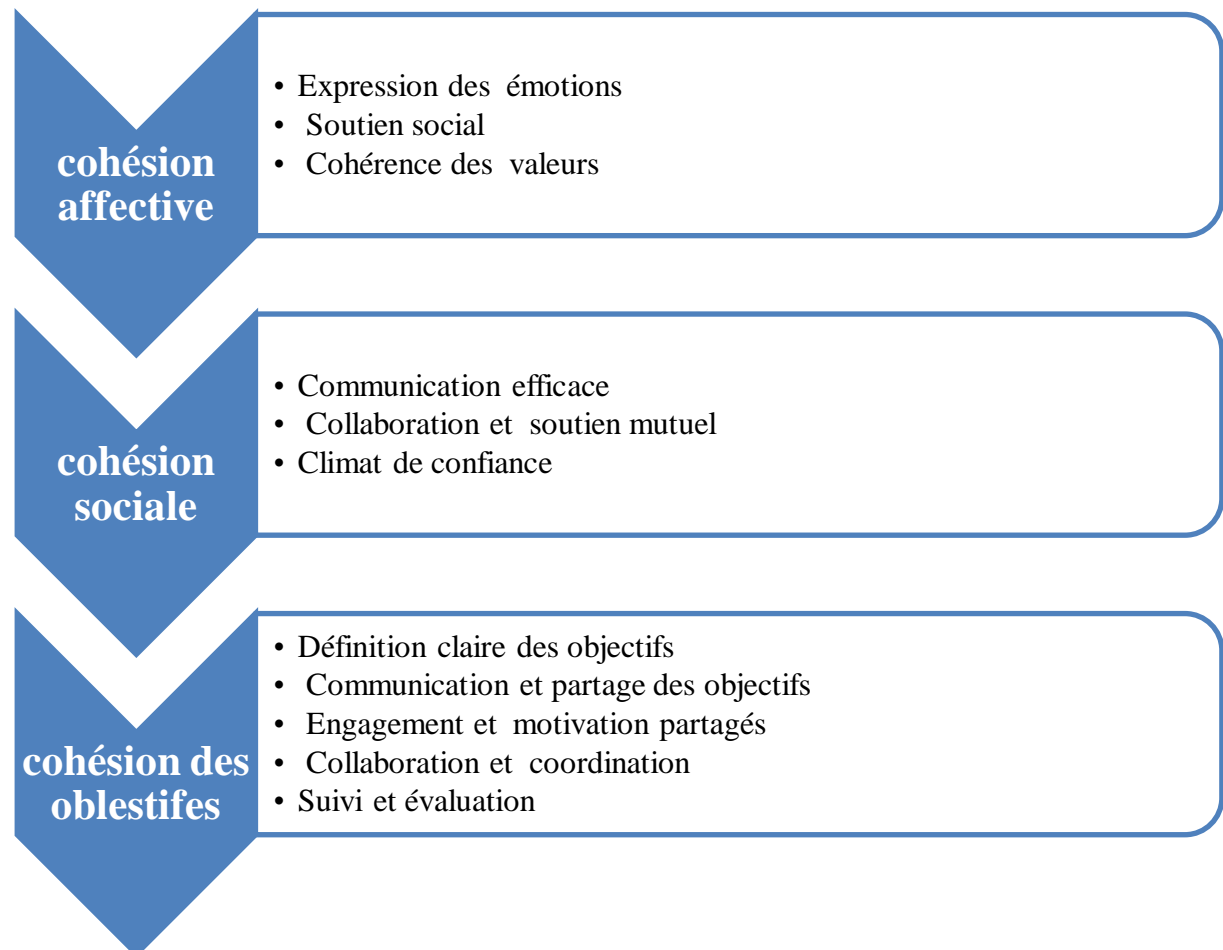
¹ CRISTALLINI (V), *Mettre fin à tous les conflits : Aux racines de la cohésion*, EMS Editions, 2021, P. 67.

² COMBALBERT (L), LINARDOS (D): *Guide de survie du manager : Réussir dans la jungle de l'entreprise*, 2ème édition, Edition DUNOD, 2018, p108.

³<https://pauldevaux.fr/cohesion-d-equipe-en-entreprise/> (consultée le 01/05/2023 à 03 :30)

1.1. Les dimensions de la cohésion des collaborateurs

FIGURE N°7: Les dimensions de la cohésion des collaborateurs



Source : élaboré par nous-mêmes après différentes recherches

Démonstration :

Ce schéma illustre les trois dimensions de la cohésion des collaborateurs (cohésion affective, cohésion sociale, cohésion des objectifs) et les éléments clés associés à chaque dimension. Chaque dimension contribue à renforcer l'unité et la solidarité au sein d'une équipe de travail. La cohésion des collaborateurs est essentielle pour renforcer l'unité et la solidarité au sein d'une équipe de travail.

La cohésion affective repose sur les liens émotionnels entre les collaborateurs. L'expression ouverte des émotions crée un climat de compréhension et d'empathie, renforçant ainsi les liens

affectifs au sein de l'équipe. De plus, le soutien social, où les collaborateurs se sentent soutenus et pris en charge par leurs pairs, favorise un sentiment d'appartenance et de sécurité psychologique¹.

La cohésion sociale met l'accent sur la qualité des interactions sociales au sein de l'équipe, une communication ouverte, transparente et respectueuse favorise la cohésion sociale en construisant des relations solides et en évitant les malentendus. La collaboration et le soutien mutuel sont également essentiels pour créer un environnement de travail harmonieux, où les membres de l'équipe travaillent ensemble de manière collaborative et se soutiennent mutuellement dans la réalisation des tâches et des objectifs communs. Un climat de confiance, où les opinions peuvent être exprimées librement sans crainte de jugement, est également fondamental pour favoriser la cohésion sociale².

La cohésion des objectifs repose sur une compréhension commune et claire des objectifs à atteindre, une communication transparente et régulière permet à chaque membre de l'équipe de comprendre sa contribution individuelle et comment leurs efforts se rejoignent pour atteindre les objectifs communs. L'engagement et la motivation partagés sont des facteurs clés qui renforcent la cohésion des collaborateurs, en créant un environnement propice à la coopération. La collaboration et la coordination efficaces sont également nécessaires pour maximiser la contribution de chaque membre de l'équipe et optimiser les résultats. Le suivi et l'évaluation réguliers permettent de maintenir la cohésion en s'assurant que l'équipe reste alignée sur les objectifs fixés et en apportant les ajustements nécessaires³.

En résumé, la cohésion des collaborateurs est essentielle pour le succès d'une équipe de travail, les dimensions de la cohésion affective, sociale et des objectifs interagissent de manière dynamique pour renforcer les liens entre les membres de l'équipe, favoriser une communication efficace, encourager la collaboration et l'engagement, et garantir l'atteinte des objectifs communs. En cultivant ces dimensions, les équipes peuvent travailler de

¹ FONTAYNE (P), HEUZE (J-PH) : *La cohésion des groupes sportifs : évolutions conceptuelles, mesures et relations avec la performance*, Revue Science et Motricité N°59, Article JANUARY, 2006, p.13.

²https://www.toupie.org/Dictionnaire/Cohesion_sociale.htm (consultée le 29/04/2023 à 15 : 33)

³ COMBALBERT (L), LINARDOS (D), op.cit, PP109-112.

manière harmonieuse, atteindre des performances optimales et créer un environnement de travail positif et motivant.

1.2. Facteurs influençant la cohésion des collaborateurs

La cohésion des collaborateurs repose sur différents facteurs qui interagissent pour créer un environnement de travail harmonieux et productif. Dans le tableau suivant, nous avons identifié quatre principaux facteurs influençant la cohésion.

TABLEAU N°04 : les facteurs qui influence la cohésion des collaborateurs

Facteurs influençant la cohésion des collaborateurs	Points essentiels
Communication efficace et ouverte	<ul style="list-style-type: none"> • Importance de la communication transparente et régulière • Promotion d'un environnement de communication ouverte et respectueuse • Utilisation d'outils et de canaux de communication appropriés
Confiance et respect mutuel	<ul style="list-style-type: none"> • Établissement de relations de confiance entre les collaborateurs • Respect mutuel des idées, des compétences et des contributions de chacun
Objectifs communs et partagés	<ul style="list-style-type: none"> • Définition et communication claire des objectifs de l'équipe • Importance de l'engagement et de la contribution de chacun pour atteindre les objectifs
Leadership et soutien de la direction	<ul style="list-style-type: none"> • Influence du leadership sur la création d'un climat propice à la cohésion • Rôle du soutien de la direction dans le renforcement de la cohésion des collaborateurs

SOURCE : élaboré par nous-mêmes après différentes consultations

Ce tableau présente les facteurs qui influence la cohésion des collaborateurs, on va détaillée chaque facteur dans la suit :

1.2.1 Communication efficace et ouverte

La communication efficace et ouverte joue un rôle crucial dans le développement de la cohésion des collaborateurs, elle favorise la compréhension mutuelle, la résolution des problèmes et la construction de relations positives au sein de l'équipe.¹

Pour promouvoir une communication efficace et ouverte, il est essentiel d'accorder une importance à la transparence et à la régularité des échanges d'informations, cela renforce la confiance et l'engagement des membres de l'équipe², de plus, créer un environnement de communication ouverte et respectueuse encourage l'expression libre des idées et des préoccupations ainsi que l'utilisation d'outils et de canaux de communication appropriés permet également de transmettre les informations de manière claire et accessible à tous³⁴.

1.2.2 Confiance et respect mutuel

La confiance et le respect mutuel sont des éléments essentiels pour renforcer la cohésion des collaborateurs : Établir des relations de confiance entre les membres de l'équipe favorise la collaboration, le partage d'informations et le soutien mutuel. Pour cela, il est important de valoriser l'intégrité, la fiabilité et la confidentialité.

Le respect mutuel implique également de reconnaître et de valoriser les différences entre les collaborateurs, en appréciant leurs compétences et leurs contributions individuelles. Cela crée un environnement propice à la créativité, à l'innovation et à l'efficacité collective⁵.

¹<https://leboncoincorporate.com/2020/12/16/la-communication-interne-facteur-cle-de-cohesion-sociale-et-de-performance-de-lentreprise/> (consultée le 27/04/2023 à 13 :25)

² THIERRY LIBAERT, *Communication(s) : 20 ans d'articles de référence*, ÉDITION DUNOD, 2013, P33.

³<https://www.techsmith.fr/blog/communication-cohesion-equipe/> (consultée le 02/05/2023 à 14 :13)

⁴<https://www.socialbusinessmodels.ch/fr/content/canaux-et-outils-de-communication> (consultée le 02/05/2023 à 16:33)

⁵COMBALBERT (L), LINARDOS (D), op.cit, PP110.

1.2.3 Objectifs communs et partagés

La cohésion des collaborateurs est étroitement liée à la définition et à la poursuite d'objectifs communs et partagés au sein de l'équipe et l'importance de la clarté dans la définition et la communication des objectifs, ainsi que l'engagement et la contribution de chaque membre pour les atteindre¹.

La définition et la communication claire des objectifs de l'équipe permettent à chaque membre de comprendre son rôle et les attentes qui lui sont associées. L'engagement et la contribution de chacun pour atteindre ces objectifs renforcent la cohésion et favorisent la collaboration au sein de l'équipe. Il est donc important de promouvoir la clarté des objectifs et d'encourager la motivation de chaque membre pour fournir les efforts nécessaires²³.

1.2.4 Leadership et soutien de la direction

Le leadership joue un rôle crucial dans la création d'un climat propice à la cohésion des collaborateurs, l'influence du leadership sur la cohésion de l'équipe ainsi que le rôle du soutien de la direction dans le renforcement de cette cohésion sont deux éléments essentiels pour renforcer la cohésion⁴.

Un leadership efficace inspire, motive et influence positivement les membres de l'équipe. Il se caractérise par une communication claire, une écoute active, une participation encourageante et le développement des compétences. Le leadership authentique et bienveillant favorise également la confiance et le respect mutuel au sein de l'équipe.

De plus, le soutien actif de la direction est essentiel pour renforcer la cohésion, cela se traduit par l'allocation de ressources adéquates, la reconnaissance des contributions individuelles et collectives, la promotion d'un climat de confiance et d'ouverture, ainsi que l'adoption de politiques favorables à la cohésion. Le soutien de la direction montre aux collaborateurs que

¹<https://blog.cenareo.com/cohesion-equipe-en-entreprise> (consultée le 02/05/2023 à 12: 23)

²DECAUDIN (J-M).IGALENS(J).WALLER (S), *La communication interne: Stratégieset techniques*, 4^{ème} édition, édition DUNOD, 2017, P.10.

³ Carpentier, (A), *Le manager presque parfait : ... et qui ne cherche surtout pas à le devenir !*, édition DUNOD, 2016, P.13.

⁴ Armand (A), *confiance et leadership : dans un environnement complexe*, édition ESF, 2016, P.46.

leur bien-être et leur succès sont pris en compte, renforçant ainsi leur engagement et leur motivation¹.

2. Mesure de la cohésion des collaborateurs

La mesure de la cohésion des collaborateurs est une étape essentielle pour évaluer le niveau de collaboration et d'harmonie au sein d'une équipe, pour cela il y'a des méthodes et outils de mesure de la cohésion, des indicateurs clés et une évaluation des niveaux de cohésion.

2.1. Méthodes et outils de mesure de la cohésion des collaborateurs

Pour mesurer la cohésion des collaborateurs, plusieurs méthodes et outils peuvent être utilisés, parmi ces outils : les questionnaires et échelles de mesure de la cohésion des équipes, ainsi que les méthodes d'observation et d'analyse des interactions entre les collaborateurs.

- ✓ Les questionnaires et échelles de mesure de la cohésion des équipes : les questionnaires permettent de recueillir des données quantitatives et qualitatives sur la cohésion des collaborateurs, ces questionnaires peuvent évaluer des aspects tels que la confiance mutuelle, la communication, la collaboration, et la perception des objectifs communs. Les échelles de mesure standardisées, telles que l'échelle de cohésion d'équipe de LIKERT, sont couramment utilisées pour quantifier la cohésion.

- ✓ Les méthodes d'observation et d'analyse des interactions entre les collaborateurs : l'observation directe des interactions entre les membres de l'équipe peut fournir des informations précieuses sur la cohésion, les chercheurs peuvent utiliser des méthodes telles que l'analyse de contenu, l'analyse des réseaux sociaux, ou l'observation participante pour étudier les modèles de communication, les relations et les dynamiques de groupe, ces méthodes qualitatives permettent de compléter les données quantitatives issues des questionnaires.

¹ CAUVIN (P) : *La cohésion des équipes : Pratique du team building*, Edition ESF, 2016, P.111.

2.2. Les critères qui permettent de mesurer la cohésion au sein d'une équipe :

Selon plusieurs critères, la cohésion peut être ressentie, voire mesurée. Six de ces critères sont généralement considérés comme importants : la sécurité, les liens, les méthodes, les intérêts, les valeurs et la solidarité¹ :

- La sécurité joue un rôle crucial dans la cohésion, elle permet aux individus d'être eux-mêmes, de penser, de parler et d'agir sans craindre d'être dévalorisés ou menacés. Lorsque la cohésion fait défaut, des craintes et des angoisses se manifestent, la sécurité favorise une approche sereine pour résoudre les problèmes, sans avoir à se justifier excessivement ou à se protéger constamment, dans les environnements où la cohésion est absente ou négligée, ces craintes sont perceptibles.
- Les liens, ou plus largement la qualité des relations, constituent un fondement essentiel de la vie humaine, dès la naissance, des liens essentiels sont coupés, mais ils persistent à jamais, par la suite, les individus se lient à d'autres personnes, lieux, objets, idées, animaux, voire même à des illusions. La rupture d'un lien est toujours problématique donc le travail sur les liens est la base de la cohésion.
- Les méthodes permettent de négocier et de s'accorder sur des façons d'agir, le non-respect d'une méthode convenue conduit à des dissensions, tout comme l'absence totale de méthodes entraîne des dysfonctionnements générant des tensions, ne pas être d'accord sur le "qui, quoi, où, quand, comment, pourquoi, combien" prépare de nombreux conflits. Par exemple, essayez de ne pas ranger vos chaussures au bon endroit à la maison, et vous verrez à quel point les méthodes sont un ingrédient crucial de la cohésion.
- Les intérêts sont à la base du fonctionnement de l'ego, qui mesure continuellement, est insatiable et jaloux, ce sujet délicat interroge les questions de légitimité, de satiété et

¹CRISTALLINI (V), op. CIT. P.P. 68-69.

d'équité. Dans tous les cas, des relations de cohésion reposent sur la perception d'un équilibre, même temporaire, entre les contributions et les rétributions, les efforts et la réciprocité, l'engagement et la récompense.

- Les valeurs sont ce qui compte vraiment, bien que ce sujet soit souvent galvaudé par les communicants qui parlent des valeurs des entreprises à coup de publicités et de slogans, il demeure central pour des relations humaines de qualité, lorsqu'il n'y a pas d'accord sur ce qui est important, il est facile de se tromper et de poursuivre une cohésion qui ne viendra jamais, car les individus ne sont pas d'accord sur l'essentiel. Les valeurs sont au cœur de la guerre et de la paix, car elles reposent toujours sur des croyances et des perceptions.
- La solidarité est une obligation morale d'assistance mutuelle dans une relation

2.3. L'importance d'une évaluation régulière pour détecter les zones de développement :

Une évaluation régulière de la cohésion des collaborateurs est essentielle pour plusieurs raisons :

Premièrement, elle permet de suivre l'évolution de la cohésion au fil du temps, en identifiant les changements positifs ou négatifs, cela permet à l'équipe de prendre des mesures correctives si nécessaire et de renforcer les aspects positifs de la cohésion.

Deuxièmement, une évaluation régulière révèle les zones de développement qui nécessitent une attention particulière, elle permet d'identifier les problèmes potentiels, tels que des conflits latents, des lacunes dans la communication ou des différences de perception, et de les aborder avant qu'ils ne deviennent des obstacles majeurs à la cohésion.

De plus, une évaluation régulière favorise la transparence et la communication au sein de l'équipe, lorsque les membres de l'équipe savent qu'ils seront régulièrement évalués sur leur niveau de cohésion, cela crée un climat propice à l'ouverture et à l'honnêteté, les membres de l'équipe sont encouragés à exprimer leurs préoccupations, leurs idées et leurs suggestions pour améliorer la cohésion cela favorise également la confiance mutuelle, car chacun sait qu'il peut

compter sur les autres membres de l'équipe pour soutenir les efforts visant à renforcer la cohésion¹.

En outre, une évaluation régulière permet d'impliquer activement les membres de l'équipe dans le processus d'amélioration continue, lorsqu'ils sont consultés et impliqués dans l'évaluation de la cohésion, les membres de l'équipe se sentent valorisés et responsables de leur contribution à l'atteinte des objectifs communs, ils sont plus susceptibles de s'engager activement dans les actions visant à renforcer la cohésion, car ils se sentent investis dans le processus. Il est important de souligner que l'évaluation de la cohésion ne doit pas être perçue comme un simple exercice formel, mais plutôt comme un moyen d'initier des actions concrètes pour améliorer la dynamique de l'équipe, les résultats de l'évaluation doivent être analysés de manière approfondie pour identifier les domaines spécifiques qui nécessitent une attention particulière. Par exemple, si les questionnaires révèlent un faible niveau de confiance mutuelle, des mesures telles que des activités de renforcement d'équipe, des opportunités de partage d'expériences et de formation en communication peuvent être mises en place².

De même, si l'évaluation met en évidence des problèmes de communication, des actions telles que des séances de formation sur les compétences en communication, l'amélioration des canaux de communication ou la mise en place de réunions régulières peuvent être mise en place pour résoudre ces problèmes.

¹<https://www.revuegestion.ca/la-cohesion-d-equipe-comment-la-developper> (consultée le 06/05/2023 à 15:22)

²<https://fr.triangleinnovationhub.com/group-cohesiveness-meaning>(consultée le 06/05/2023 à 17:03)

Une évaluation régulière de la cohésion permet également de mesurer l'efficacité des actions entreprises pour renforcer la cohésion, les résultats de l'évaluation peuvent servir de base pour évaluer l'impact des initiatives mises en place et ajuster les stratégies en conséquence. Si les mesures prises semblent avoir un effet positif sur la cohésion, cela peut encourager l'équipe à persévérer dans ces efforts. En revanche, si les résultats montrent peu d'amélioration, il est possible de revoir les approches et de rechercher de nouvelles solutions¹. Aussi il est très important de souligner que l'évaluation de la cohésion doit être réalisée de manière régulière et continue car n'est pas statique, elle évolue en fonction des circonstances, des changements dans l'équipe et de l'environnement de travail. Par conséquent, des évaluations périodiques permettent de détecter rapidement les fluctuations de la cohésion et de prendre des mesures appropriées en conséquence.

En conclusion, une évaluation régulière de la cohésion des collaborateurs est un outil précieux pour détecter les zones de développement et renforcer la dynamique de l'équipe, elle permet d'identifier les problèmes potentiels, de favoriser la transparence et la communication, d'impliquer activement les membres de l'équipe et d'évaluer l'efficacité des actions mises en place. En intégrant cette pratique dans la méthodologie de travail, les équipes peuvent travailler de manière proactive pour maintenir et améliorer la cohésion, favorisant ainsi la réussite collective.

¹ MUCCHIELLI (R), *La dynamique des groupes : Processus d'influence et de changement dans la vie affective des groupes*, édition 25, édition ESF, 2019, p.25.

Section 02: Stratégies pour renforcer la cohésion des collaborateurs

La cohésion des collaborateurs est un élément essentiel pour favoriser une équipe performante et productive, pour cela il existe plusieurs et différentes stratégies qui peuvent être mises en place pour renforcer la cohésion au sein d'une équipe de travail.

1. Promotion d'un environnement de travail favorable à la cohésion des collaborateurs

Un environnement encourage l'engagement des collaborateurs et conduit à des résultats positifs pour l'organisation. En favorisant la cohésion, les entreprises créent une atmosphère de travail positive et motivante, propice à la réussite collective.

TABLEAU N°05 : "Optimisation de la cohésion d'équipe : Aspects et Actions Clés"

Aspect	Actions
Culture de confiance et collaboration	Promouvoir la transparence et l'honnêteté dans la communication. Favoriser le respect mutuel et la diversité des perspectives Encourager la collaboration et le partage des connaissances.
Communication ouverte et écoute active	Pratiquer l'écoute active en étant pleinement présent et attentif. Utiliser des techniques d'écoute active telles que la reformulation et le questionnement ouvert Favoriser les échanges d'idées lors de réunions et de sessions de remue-méninges.
Collaboration	Créer des canaux de communication clairs et réguliers. Utiliser des outils de communication et de collaboration en ligne. Gérer efficacement les réunions en les structurant et en les rendant inclusives.
Valorisation des contributions	Reconnaître les réussites individuelles et collectives. Célébrer les réalisations et exprimer une appréciation sincère. Offrir des opportunités de développement professionnel.
Gestion des conflits	Reconnaître les conflits et les problèmes de manière proactive.

	<p>Aborder les conflits de manière ouverte et transparente.</p> <p>Rechercher des solutions gagnant-gagnant en favorisant la collaboration.</p> <p>Mettre en place un plan d'action clair et suivre son avancement.</p> <p>Reconnaître et célébrer les succès obtenus grâce à la résolution des conflits et des problèmes.</p>
--	--

Source : élaboré par nous-mêmes après différentes consultations

Voici la description de ce tableau :

1.1. Création d'une culture de confiance et de collaboration

Il est essentiel de promouvoir la confiance et la collaboration au sein de l'équipe en favorisant la transparence, le partage d'informations et la communication ouverte. Cela crée un climat où les employés se sentent à l'aise pour exprimer leurs idées et leurs préoccupations.¹

Le respect mutuel est également crucial, en écoutant activement chacun, en encourageant la diversité des perspectives et en traitant tous les membres de l'équipe de manière équitable. La culture de collaboration renforce la cohésion en encourageant les échanges, la coopération et le partage des connaissances. Les responsables ont un rôle clé à jouer en montrant l'exemple et en favorisant un environnement de travail propice à la cohésion des collaborateurs.²³

1.2. Encouragement de la communication ouverte et de l'écoute active

La communication joue un rôle crucial dans le renforcement de la cohésion des collaborateurs en favorisant un environnement de travail harmonieux et en renforçant les liens entre les

¹<https://inside.6q.io/how-to-encourage-team-transparency/>(consultée le 07/05/2023 à 00:12)

²<https://www.masterclass.com/articles/mutual-respect>(consultée le 07/05/2023 à 01:29)

³<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/team-cohesiveness>(consultée le 07/05/2023 à 21:42)

membres de l'équipe. Encourager l'écoute active est essentiel pour assurer une compréhension mutuelle en accordant une attention sincère aux paroles, aux émotions et aux préoccupations de chacun¹.

Figure n°8: les clés de l'écoute active compétences



Source :PENHOAT (G-D) : *La boîte à outils de la gestion du stress*, 2^{ème} édition, édition DUNOD, 2023, p240.

Démonstration :

- ✓ Concentrations : prêter une attention totale à la personne qui parle et être présent mentalement et émotionnellement.
- ✓ Empathie : Comprendre et ressentir les émotions de l'autre personne, se mettre à sa place et montrer de l'empathie.
- ✓ Observation sans jugement: Écouter sans jugement ni préjugés, en adoptant une attitude ouverte et respectueuse.
- ✓ Reformulation : Répéter ou résumer les propos de la personne pour montrer que vous avez bien compris et pour clarifier la communication.
- ✓ Questionnement : Poser des questions ouvertes pour approfondir la compréhension et encourager la personne à s'exprimer davantage.

¹ BLONDEL (J-L), NOYE (D) : *Développer votre écoute... pour manager encore mieux*, édition INSEP Consulting, 2007, pp.6-7.

- ✓ Montrer l'intérêt: Fournir un retour d'information constructif sur ce qui a été exprimé, en partageant vos observations ou vos réactions.
- ✓ Validation des émotions : Reconnaître et valider les émotions de l'autre personne pour lui montrer qu'elle est entendue et comprise.
- ✓ Silences : Utiliser les silences de manière intentionnelle pour permettre à l'autre personne de réfléchir et de s'exprimer pleinement.
- ✓ Synthétiser : Réfléchir sur ce qui a été dit et offrir des réflexions ou des idées pour approfondir la réflexion de l'autre personne pour résumer et comprendre ce qu'il dit¹.

De plus, favoriser les échanges d'idées permet à chaque individu de s'exprimer et de partager ses opinions dans un climat sans jugement². Enfin, faciliter la collaboration en mettant en place des canaux de communication clairs et en utilisant des outils de collaboration en ligne aide les membres de l'équipe à travailler ensemble efficacement³. En encourageant la communication ouverte, l'écoute active et la collaboration, on renforce la cohésion des collaborateurs dans son ensemble.

1.3. Valorisation des contributions individuelles et collectives

La valorisation des contributions individuelles et collectives est cruciale pour renforcer la cohésion des collaborateurs. En reconnaissant et en appréciant les compétences, les connaissances et les perspectives uniques apportées par chaque membre de l'équipe⁴. La reconnaissance des réussites individuelles peut être réalisée en célébrant les réalisations, en accordant des récompenses et en exprimant une appréciation sincère. Il est également important de valoriser les efforts collectifs en mettant en évidence l'importance de la collaboration et en soulignant les résultats obtenus grâce au travail d'équipe.⁵

¹PENHOAT (G-D) : La boîte à outils de la gestion du stress, 2ème édition, édition DUNOD, 2023, pp.242-244.

²<https://asana.com/fr/resources/effective-communication-workplace>(consultée le 09/05/2023 à 11:25)

³<https://reussir-son-management.com/travailler-ensemble/>(consultée le 08/05/2023 à 13:32)

⁴<https://reussir-son-management.com/travailler-ensemble/>(consultée le 09/05/2023 à 19:34)

⁵ POMMERET (B): *La boîte à outils de l'Organisation: 63 outils & méthodes - Avec 5 vidéos d'approfondissement*, 3^{ème} édition, édition DUNOD, 2021, p.133.

Offrir des opportunités de développement professionnel permet aux membres de renforcer leurs compétences et d'élargir leurs connaissances, tout en renforçant le sentiment d'appartenance à l'équipe¹. En investissant dans la valorisation des contributions individuelles et collectives, l'équipe crée un environnement propice à l'épanouissement personnel et à la cohésion collective

1.4. La gestion des conflits et la résolution des problèmes de manière constructive :

La compétence de gestion des conflits et de résolution des problèmes de manière constructive comprend les étapes suivantes :

- Reconnaître l'importance de traiter les conflits et les problèmes de manière proactive pour éviter leur détérioration et leurs conséquences négatives sur les relations et la productivité².
- Aborder les conflits et les problèmes de manière ouverte et transparente, en donnant à chaque partie l'occasion de s'exprimer et d'exprimer ses préoccupations. L'écoute active est essentielle pour comprendre les causes profondes du conflit ou du problème.
- Rechercher des solutions collaboratives en encourageant la créativité et la collaboration au sein de l'équipe, l'objectif est de trouver des solutions gagnant-gagnant qui répondent aux besoins et aux intérêts de toutes les parties impliquées.
- Évaluer les solutions identifiées en fonction de leur faisabilité, de leur efficacité et de leur alignement avec les objectifs et les valeurs de l'équipe ou de l'organisation, la prise de décision collective peut favoriser le consensus et l'engagement de tous les membres.
- Mettre en œuvre un plan d'action clair pour la solution choisie et suivre son avancement, une communication ouverte et régulière est essentielle pour informer et engager toutes les parties concernées tout au long du processus de résolution³.

¹ JOSEPH-DAILLY (E), NOYÉ (D): *Développez l'engagement de vos collaborateurs: Permettre à chacun de (re)trouver son élan*, éditions EYROLLES, 2018, pp.33-35.

²<https://blog-gestion-de-projet.com/guide-resolution-conflits/>(consultée le 09/05/2023 à 22:06)

³<https://blog-gestion-de-projet.com/gestion-des-conflits/>(consultée le 09/05/2023 à 23:42)

- Reconnaître et célébrer les succès obtenus grâce à la résolution du conflit ou du problème. Cela renforce le sentiment d'accomplissement et encourage l'équipe à adopter une approche proactive dans la gestion future des conflits et des problèmes.

En développant cette compétence, les individus contribuent à créer un environnement de travail harmonieux et des relations interpersonnelles positives¹.

2. Leadership et rôle des responsables dans la promotion de la cohésion des collaborateurs

Le leadership joue un rôle crucial dans la promotion de la cohésion et de la collaboration entre les collaborateurs au sein d'une organisation, dont les responsables ont la responsabilité d'inspirer, de motiver et de guider leur équipe vers l'atteinte des objectifs communs. Dans cette partie, nous nous concentrerons sur deux aspects clés du leadership : le leadership transformationnel et participatif, ainsi que l'établissement d'objectifs communs et partagés.

2.1. Le leadership transformationnel et participatif :

Est un style de leadership efficace pour promouvoir la cohésion des collaborateurs au sein d'une organisation, ce type de leadership se concentre sur l'inspiration, la motivation et le développement des individus et des équipes, ils agissent comme des modèles de rôle et des sources d'inspiration pour leurs collaborateurs les inciter à dépasser leurs attentes et à réaliser leur plein potentiel.

Le leadership transformationnel repose sur la capacité à inspirer et à engager l'équipe grâce à une vision clairement communiquée, les leaders transformationnels établissent des relations de confiance en favorisant un environnement de transparence et de respect mutuel. Ils encouragent l'autonomie et la responsabilisation des membres de l'équipe, ce qui renforce leur sentiment d'appartenance et d'engagement envers les objectifs communs. Cette approche

¹VINARDI (C): *Les équipes multiculturelles en entreprise: Les comprendre, les gérer, les développer*, édition Maxima, 2016, pp.163-166.

contribue à promouvoir la cohésion des collaborateurs et à maximiser les chances de succès collectif.¹

Les leaders transformationnels investissent dans le développement personnel et professionnel de leurs collaborateurs, identifiant leurs forces et faiblesses, et fournissant le soutien nécessaire pour améliorer leurs compétences. Ils favorisent également la formation croisée et l'apprentissage mutuel au sein de l'équipe, encourageant la collaboration et l'échange d'expertise.

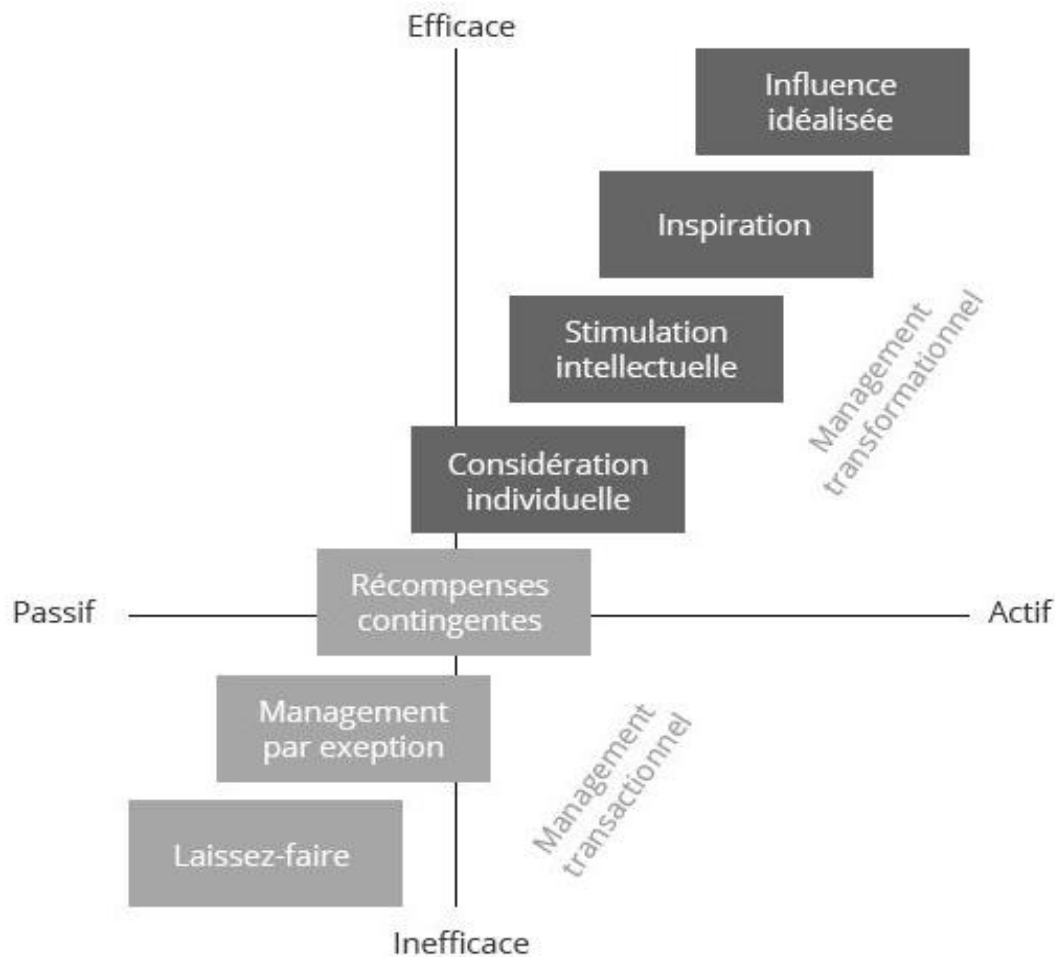
De plus, ces leaders reconnaissent la diversité des perspectives et des talents, encourageant la participation et la contribution de tous les membres de l'équipe. Ils favorisent la coopération plutôt que la compétition, créant ainsi un environnement de travail inclusif où chacun se sent écouté, respecté et valorisé. En mettant l'accent sur la communication, l'autonomie, le développement et l'inclusion, les leaders transformationnels contribuent à créer une culture d'équipe solide et engagée, propice à la réussite collective².

En conclusion, le leadership transformationnel et participatif est un style de leadership puissant pour promouvoir la cohésion des collaborateurs, les leaders qui adoptent ce style inspirent leurs équipes, stimulent leur développement et favorisent un environnement de travail positif et collaboratif.

¹ PLANE (J-M): *Théories du leadership, Modèles classiques et contemporains*, éditions DUNOD, 2015, p107.

² DEJOUX (C): *Management et leadership*, éditions DUNOD, 2014, p.106.

Figure N°09 : Les quatre composantes clés de leadership transformationnel développé par Bernard Bass en s'inspirant des travaux de James Burns.



Source : <https://porcoration.fr/charisme/> (consultée le 01/06/2023 à 20 : 13)

Description :

- Incarnation d'un idéal : Incarner un modèle inspirant et digne de confiance pour la communauté.
- Inspiration : Susciter l'enthousiasme et motiver les autres grâce à une vision inspirante et une communication efficace.
- Stimulation intellectuelle : Remettre en question l'ordre établi, encourager l'innovation et la créativité chez les adeptes.

- Considération individuelle : Porter une attention personnelle aux besoins et au développement individuel des membres de l'organisation.

2.2. Établissement d'objectifs communs et partagés pour favoriser la cohésion des collaborateurs

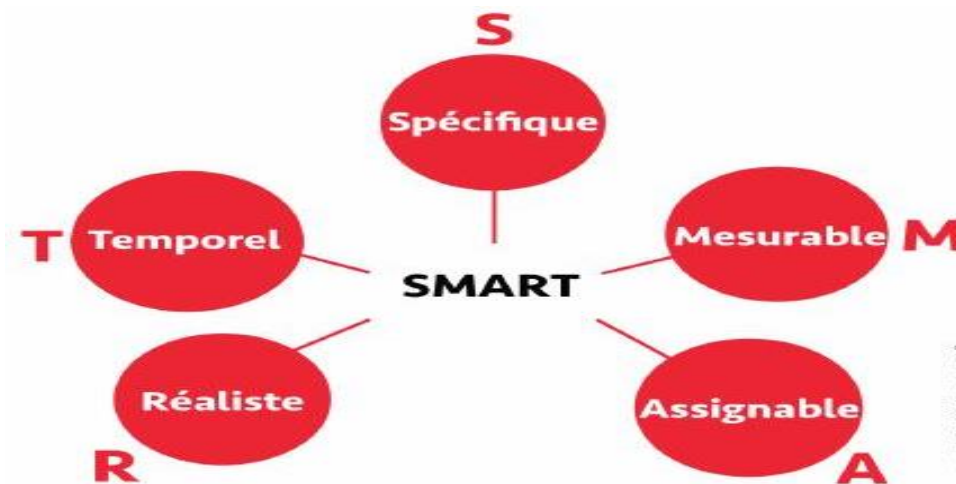
Dans un environnement professionnel, la réalisation d'objectifs communs et partagés est essentielle pour promouvoir la cohésion des collaborateurs, cela permet à l'équipe de travailler de manière concertée vers un but commun, renforçant ainsi l'efficacité, la motivation et le sentiment d'appartenance, c'est pour cela il est très important d'établir des objectifs clairs, l'implique les membres de l'équipe dans ce processus et les avantages d'une vision partagée, les responsables peuvent suivre et soutenir la réalisation de ces objectifs pour favoriser la cohésion des collaborateurs¹.

- ✓ **Définition d'objectifs clairs et spécifiques:** définir des objectifs clairs, spécifique et compréhensible par tous, donc il est important que les responsables veillent à ce que ces objectifs soient précis, réalisables et alignés sur les besoins de l'équipe et de l'organisation. L'utilisation de l'approche SMART peut être bénéfique dans ce processus² :

¹ HARLEZ (R), CADIAT (A-C) : *Le management par objectifs de Peter Drucker*, édition 50 Minutes, 2015, p.13.

²STEFFENS (G), CADIAT (A.-C): *Les objectifs SMART*, édition 50 Minutes, 2015, pp.16-18.

Figure N°10 : Objectif SMART



Source : STEFFENS (G), CADIAT (A.-C): *Les objectifs SMART*, édition 50 Minutes, 2015, P.19.

Description :

- Spécifique (Specific) : Les objectifs doivent être spécifiques et détaillés. Ils doivent répondre aux questions suivantes : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Pourquoi ?
- Mesurable (Measurable) : Les objectifs doivent être mesurables afin de pouvoir évaluer leur réalisation, il est important de définir des critères tangibles qui permettent de quantifier les progrès réalisés vers l'objectif, cela permet de suivre les résultats et d'ajuster les actions si nécessaire.
- Atteignable (Achievable) : Les objectifs doivent être réalistes et réalisables, ils doivent être ambitieux mais également atteignables compte tenu des ressources, du temps et des compétences disponibles. Il est important de fixer des objectifs qui stimulent la motivation et l'engagement, tout en restant réalisables.
- Réaliste (Realistic) : Les objectifs doivent être en adéquation avec la réalité et les contraintes de l'environnement dans lequel l'équipe évolue c'est-à-dire prendre en compte les ressources disponibles, les contraintes budgétaires, les compétences de l'équipe, etc.
- Temporellement défini (Time-bound) : Les objectifs doivent être associés à des délais spécifiques pour maintenir un rythme et une orientation clair

- ✓ **Implication des membres de l'équipe dans le processus d'établissement des objectifs:** Impliquer activement les membres de l'équipe dans le processus d'établissement des objectifs en organisant des réunions de groupe, des séances de brainstorming ou des entretiens individuels, cela permet de recueillir leurs idées, suggestions et préoccupations, favorisant ainsi leur engagement et renforçant la cohésion¹.

- ✓ **Création d'une vision partagée:** Créer une vision partagée en expliquant clairement comment les objectifs s'alignent sur la vision globale de l'organisation, en fournissant un contexte significatif, les membres de l'équipe comprenant l'importance de leur contribution individuelle et se sentent connectés à un objectif plus large².

- ✓ **Communication régulière et transparente des objectifs:** Créer une vision partagée en expliquant clairement comment les objectifs s'alignent sur la vision globale de l'organisation. En fournissant un contexte significatif, les membres de l'équipe comprennent l'importance de leur contribution individuelle et se sentent connectés à un objectif plus large. Assurer une communication régulière et transparente des objectifs en utilisant différents canaux tels que les réunions d'équipe, les courriels et les tableaux d'affichage, cela permet à tous les membres de l'équipe de comprendre les attentes et de suivre collectivement les progrès réalisés vers la réalisation des objectifs³.

¹<https://www.wrike.com/fr/blog/7-tactiques-pour-favoriser-lappropriation-des-objectifs-de-votre-entreprise-par-votre-equipe/>(consultée le 10/05/2023 à 02:55)

²<https://reussir-son-management.com/travailler-ensemble/>(consultée le 10/05/2023 à 03:33)

³<https://bt-communication.fr/quels-sont-les-objectifs-de-la-communication/> (consultée le 11/05/2023 à 07:43)

- ✓ **Suivi et soutien des objectifs:** Fournir un suivi et un soutien adéquats des objectifs en effectuant un suivi régulier de la progression et en identifiant les obstacles potentiels. Les responsables doivent également fournir les ressources nécessaires pour aider les membres de l'équipe à atteindre les objectifs¹.

- ✓ **Créer un environnement de travail favorable à la cohésion des collaborateurs :** en favorisant la confiance, la collaboration et la communication ouverte, la reconnaissance et la valorisation des contributions individuelles et collectives renforcent le sentiment d'appartenance et favorisent l'engagement de l'équipe, ainsi que le leadership joue un rôle clé en utilisant des approches participatives et transformationnelles pour établir des objectifs communs et partagés

¹<https://javelo.io/fr/blog/exemple-tableau-suivi-objectifs/>(consultée le 11/05/2023 à 09:05)

Section03 : Rôle de l'intelligence collective dans la cohésion des collaborateurs

L'intelligence collective et la cohésion des collaborateurs sont des éléments essentiels dans la réussite d'une équipe ou d'une organisation. L'intelligence collective, qui se définit comme la capacité des individus à travailler ensemble de manière harmonieuse et efficace, permet de mobiliser les connaissances, les compétences et les ressources de chaque membre de l'équipe pour atteindre des résultats supérieurs à ceux qu'ils pourraient accomplir individuellement.

Dans cette section, nous explorerons le lien étroit entre l'intelligence collective et la cohésion des collaborateurs. Nous verrons comment l'intelligence collective favorise la création d'un environnement propice à la collaboration, à la confiance mutuelle et au partage des idées. Nous examinerons également comment elle renforce l'engagement des membres de l'équipe et leur sentiment d'appartenance à un objectif commun.

1. Les composantes et dimensions de l'IC qui contribuent à la cohésion des collaborateurs

L'intelligence collective repose sur plusieurs composantes et dimensions qui contribuent à la cohésion des collaborateurs ; l'un de ces éléments clés est la synergie des compétences et des connaissances :

Tableau N°06 : les Composantes et dimensions de l'IC et leurs contributions à la cohésion des collaborateurs

Composantes et dimensions de l'IC	Contribution à la cohésion des collaborateurs
Synergie des compétences	<ul style="list-style-type: none"> ○ Favorise la complémentarité et la collaboration au sein de l'équipe ○ Permet d'atteindre des objectifs communs de manière plus efficace et innovante ○ Enrichit le savoir collectif de l'équipe grâce au partage et à la mise en commun des connaissances ○ Permet de prendre des décisions plus éclairées et de développer des approches créatives
Confiance	<ul style="list-style-type: none"> ○ Favorise le partage d'idées, de connaissances et de perspectives entre les membres de l'équipe ○ Encourage une communication ouverte, transparente et respectueuse ○ Renforce la coopération et le sentiment d'appartenance au sein de l'équipe ○ Stimule la créativité, l'innovation et la résolution collaborative de problèmes
Communication ouverte et transparente	<ul style="list-style-type: none"> ○ Réduit les barrières à la communication et facilite l'échange d'informations ○ Favorise la compréhension mutuelle, la collaboration et la prise de décision collective

<p>Coopération</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Encourage les membres de l'équipe à travailler ensemble vers un objectif commun ○ Met l'accent sur les intérêts collectifs plutôt que sur les intérêts individuels ○ Renforce les liens et le sentiment de solidarité entre les collaborateurs
<p>Reconnaissance des contributions individuelles et collectives</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Valorise le travail et les efforts fournis par chaque membre de l'équipe ○ Renforce l'estime de soi et la confiance en sa capacité à contribuer à l'équipe ○ Favorise un environnement positif et motivant pour l'ensemble des collaborateurs

Source : élaboré par moi-même après différentes consultations

Démonstration

La synergie des compétences et des connaissances :est un concept qui consiste à mettre en commun les compétences de différents individus pour atteindre un objectif commun¹, implique de mettre en commun les compétences individuelles des membres de l'équipe ainsi que leurs connaissances spécialisées².Par exemple, dans un projet de développement logiciel, chaque membre peut apporter ses compétences techniques spécifiques, comme la programmation ou la conception d'interfaces utilisateur, pour créer un produit final plus abouti et innovant. De plus, en partageant leurs connaissances et expériences, les membres de l'équipe peuvent prendre des décisions éclairées et adopter des approches créatives et efficaces, la synergie des compétences et des connaissances favorise ainsi la collaboration et la prise de décision informée au sein de l'équipe. De même, la synergie des connaissances implique de partager et de mettre en commun les connaissances individuelles pour enrichir le savoir collectif de l'équipe, chaque membre possède des expériences, des expertises et des informations spécifiques qui, lorsqu'elles sont partagées, permettent

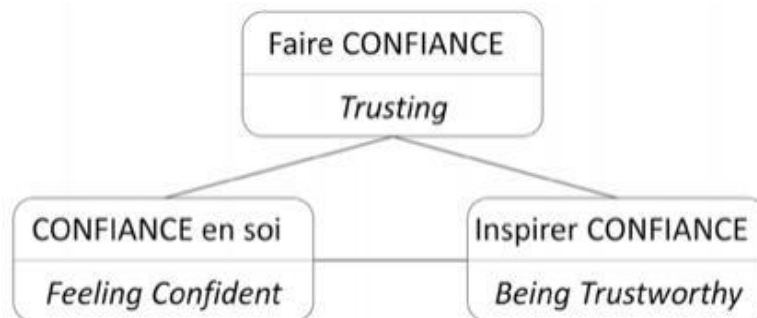
¹<https://dictionnaire.reverso.net/>(consultée le 11/05/2023 à 12:13)

²BELORGEY, (P) : *La boîte à outils de l'Effacité professionnelle*, édition DUNOD, Paris, 2019. p78.

à l'équipe de prendre des décisions plus éclairées et d'adopter des approches plus créatives et efficaces, par exemple, un membre ayant une connaissance approfondie du marché peut fournir des informations précieuses pour orienter la stratégie de l'entreprise¹².

Confiance : La confiance est un élément essentiel pour favoriser l'intelligence collective et renforcer la cohésion des collaborateurs au sein d'une équipe. Lorsque les membres de l'équipe se font confiance mutuellement, ils sont plus enclins à partager leurs idées, leurs connaissances et leurs perspectives, cela permet de tirer parti de la diversité des compétences et des expériences au sein de l'équipe. Pour développer la confiance, il est important de promouvoir une communication ouverte et transparente, où les membres de l'équipe se sentent écoutés et respectés. La coopération est également un aspect clé pour renforcer la confiance et la cohésion des collaborateurs³.

Figure n°11 : les dimensions de la confiance



Source : Truong (O), De GEUSER (F), METAIS-WIERSCH (E) : *Le management par la confiance: Les clés d'un leadership bienveillant et authentique*, édition EYROLLES, Paris, 2022, p.23.

¹<https://www.sarapis.fr/blog/la-gestion-des-risques-vers-la-synergie-des-competences-et-la-rationalisation-des-couts/> (consultée le 11/05/2023 à 14:00)

²<https://asana.com/fr/resources/what-is-synergy> (consultée le 11/05/2023 à 17:31)

³<https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/management-construire-confiance-travail> (consultée le 11/05/2023 à 20:17)

Démonstration :

Inspirez confiance : Acceptez la vulnérabilité, tenez vos promesses et espérez pour inspirer la confiance chez les autres.

Faites confiance : Acceptez la dépendance et la vulnérabilité, rompez le cercle vicieux de la méfiance et faites le pari de la confiance.

Soyez confiant en vous : Développez la confiance en vous-même pour renforcer votre capacité à inspirer confiance aux autres¹.

Communication ouverte et transparente : Une communication ouverte et transparente est essentielle pour favoriser la cohésion de l'équipe, cela implique d'encourager les membres de l'équipe à exprimer leurs idées librement, à poser des questions et à donner leur opinion. En créant un environnement où chacun se sent écouté et respecté, les barrières à la communication sont réduites, ce qui favorise l'échange d'informations et la collaboration. Une communication efficace permet à l'équipe de travailler ensemble de manière harmonieuse et coordonnée vers la réalisation des objectifs communs.

Coopération : La coopération implique de mettre de côté les intérêts individuels et de travailler ensemble vers un objectif commun. Lorsque les collaborateurs collaborent activement, en utilisant leurs compétences complémentaires, cela crée un sentiment d'appartenance et renforce les liens entre eux. La coopération peut être encouragée en mettant en place des activités et des projets qui nécessitent une collaboration étroite, où les compétences des membres de l'équipe peuvent être pleinement exploitées².

¹Truong (O), De GEUSER (F), METAIS-WIERSCH (E) : Le management par la confiance: Les clés d'un leadership bienveillant et authentique, édition EYROLLES, Paris, 2022, pp.24-27.

²<https://agenceteambuilding.com/formation-confiance-le-fondement-dune-equipe/>

2. Le lien entre l'intelligence collective et la cohésion des collaborateurs

Le lien entre l'intelligence collective et la cohésion des collaborateurs est étroitement interconnecté, l'intelligence collective favorise la cohésion en encourageant la collaboration et en mettant en valeur les compétences et les connaissances de chaque individu, lorsque les membres d'un groupe travaillent ensemble de manière collective, en partageant leurs idées, en écoutant activement et en collaborant pour atteindre un objectif commun, cela renforce la confiance mutuelle et la solidarité entre eux¹.

Lorsque les membres d'une équipe se sentent écoutés, respectés et valorisés pour leurs contributions, ils sont plus enclins à développer des relations positives les uns avec les autres, la communication ouverte et la coopération qui caractérisent l'intelligence collective favorisent la compréhension mutuelle et renforcent les liens entre les collaborateurs, cela crée un climat de confiance où les membres de l'équipe se sentent en sécurité pour exprimer leurs idées, poser des questions et prendre des risques².

En retour, la cohésion des collaborateurs nourrit l'intelligence collective car dans une situation où les membres d'un groupe sont unis et ont confiance les uns envers les autres, ils sont plus enclins à partager leurs connaissances, à travailler ensemble de manière harmonieuse et à s'entraider mutuellement. La cohésion encourage également la prise de décision collective, où les idées et les opinions de chacun sont prises en compte, ce qui conduit à des solutions plus créatives et innovantes³.

En résumé, l'intelligence collective et la cohésion des collaborateurs se renforcent mutuellement. L'intelligence collective crée un environnement propice à la cohésion en encourageant la collaboration, la communication ouverte et la valorisation des compétences individuelles. En retour, la cohésion des collaborateurs nourrit l'intelligence collective en favorisant le partage des connaissances, la confiance mutuelle et la prise de décision

¹<https://codoc.fr/cohesion-intelligence-collective/>
(consultée le 12/05/2023 à 00:47)

²GRESELLE-ZAÏBET (O), OP. CIT. P. 54.

³<https://www.margueritechaignot.com/post/2-m%C3%A9thodes-pour-augmenter-la-coh%C3%A9sion-d-%C3%A9quipe> (consultée le 12/05/2023 à 03:25)

collective. Ainsi, ces deux éléments sont essentiels pour promouvoir l'efficacité et la réussite d'un groupe ou d'une équipe de travail.

3. Mise en œuvre de l'intelligence collective pour renforcer la cohésion des collaborateurs.

3.1. Pratiques et outils favorisant l'intelligence collective

La mise en œuvre de l'intelligence collective au sein d'une équipe nécessite la mise en place de pratiques et d'outils spécifiques qui favorisent la collaboration, la participation et le partage des connaissances. Voici quelques exemples de pratiques et d'outils qui peuvent être utilisés :

- Réunions de brainstorming :

Les réunions de brainstorming sont un moyen efficace de stimuler la créativité et de favoriser la participation de tous les membres de l'équipe, lors de ces réunions, chacun est encouragé à partager ses idées, ses suggestions et ses perspectives, sans jugement ni critique, un climat d'écoute active et de respect est essentiel pour permettre à l'intelligence collective de s'exprimer pleinement¹².

- Plateformes de collaboration en ligne :

Les plateformes de collaboration en ligne, telles que les outils de gestion de projets, les forums de discussion ou les espaces de partage de documents, facilitent le partage d'informations, la coordination des tâches et la collaboration à distance, ces outils permettent aux membres de l'équipe de contribuer activement, d'échanger des idées et de travailler ensemble de manière transparente, des outils telles que :SLACK, TRELLO, Google Drive, Microsoft Teams et Asana permettent le partage d'informations, la coordination des tâches et la collaboration à distance, ces

¹MUCCHIELLI (A) : *Fiche 75 Animer un brainstorming*, édition Alex MUCCHIELLI, 2020, p.1.

² BELORGEY (P) : *La boîte à outils de l'Efficacité professionnelle*, édition DUNOD, 2019, P.110.

outils favorisent la transparence, la synchronisation des efforts et la cohésion au sein de l'équipe, contribuant ainsi à renforcer l'intelligence collective¹.

- Méthodes de résolution de problèmes collectives :

Les méthodes de résolution de problèmes collectives, telles que le "Design-Thinking", ou le "Lean Six Sigma", encouragent la participation de l'ensemble de l'équipe dans l'identification des problèmes, la recherche de solutions et la prise de décision, ces méthodes favorisent la créativité, la réflexion critique et l'implication de tous les membres dans le processus de résolution²³.

- Rôles rotatifs :

La mise en place de rôles rotatifs au sein de l'équipe permet à chacun de prendre des responsabilités différentes et de contribuer activement à différents aspects du travail. Cela favorise l'apprentissage mutuel, le partage des compétences et renforce la confiance entre les membres de l'équipe⁴

3.2. Formation et développement des compétences collectives

Pour renforcer l'intelligence collective et la cohésion des collaborateurs, il est important de mettre en place des initiatives de formation et de développement des compétences collectives. Voici quelques approches qui peuvent être adoptées :

- Formation à la collaboration et à la communication :

Des sessions de formation peuvent être organisées pour aider les membres de l'équipe à développer des compétences en matière de collaboration, de communication efficace et de résolution de conflits, ces formations peuvent inclure des exercices

¹<https://thedigitalprojectmanager.com/fr/tools/meilleurs-outils-de-collaboration/> (consultée le 13/05/2023 à 10:19)

² BEN ALAYA (A), DE QUATREBARBES (A) : *La méthode Six Sigma: La culture de la perfection*, édition 50 Minutes, 2015, pp. 11.12.

³<https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/design-thinking-explained> (consultée le 15/05/2023 à 11:47)

⁴<https://jemedevolpe.com/les-9-types-de-roles-majeurs-dans-une-equipe/> (consultée le 15/05/2023 à 15:00)

pratiques, des jeux de rôle et des discussions pour favoriser la compréhension mutuelle et la coopération¹.

- Développement de l'intelligence émotionnelle : L'intelligence émotionnelle est essentielle pour promouvoir des relations harmonieuses et une communication ouverte au sein de l'équipe, des programmes de développement de l'intelligence émotionnelle peuvent être mis en place pour aider les collaborateurs à développer leur conscience de soi, leur empathie et leur gestion des émotions, ce qui contribue à renforcer la confiance et la cohésion².
- Coaching : Le coaching et le mentorat sont des approches puissantes pour soutenir le développement des compétences collectives et renforcer la cohésion des collaborateurs, donc le coaching consiste à accompagner individuellement les membres de l'équipe dans leur croissance professionnelle, en les aidant à identifier leurs forces, leurs faiblesses et leurs objectifs, et en leur fournissant un soutien personnalisé pour améliorer leurs performances, cette approche favorise l'apprentissage mutuel, l'échange de connaissances et la solidarité entre les collaborateurs³.
- Projets collaboratifs et transversaux

La réalisation de projets collaboratifs et transversaux est une autre façon efficace de renforcer l'intelligence collective et la cohésion des collaborateurs, en encourageant les équipes à travailler ensemble sur des projets interdépartementaux ou inter-fonctionnels, cela favorise le partage des compétences, la communication interne et la coopération entre les différentes parties prenantes, ces projets permettent également aux membres de l'équipe de développer leur compréhension

¹ FALEK (H) : *Le guide de la formation professionnelle en entreprise*, édition GUALINO, 2010, p.21.

² MIGNONAC (K), HERRBACH, (O), GOND (J-P) : *L'intelligence émotionnelle en entreprise*, édition E-THEQUE, 2003, p.37.

³ LOURDEL (N) : *Le coaching*, édition AFNOR, 2021, pp.5.6.

globale de l'organisation, d'acquérir de nouvelles compétences et de renforcer leur sentiment d'appartenance à un groupe¹².

- Feedback et reconnaissance

La promotion d'une culture de feedback régulier et de reconnaissance est essentielle pour renforcer la cohésion des collaborateurs, donc encourager les membres de l'équipe à fournir des retours constructifs les uns aux autres permet d'améliorer la communication, d'identifier les opportunités d'amélioration et de favoriser la confiance mutuelle. De plus, la reconnaissance et la valorisation du travail accompli sont des éléments clés pour renforcer la motivation, l'engagement et l'appartenance à l'équipe. Cela peut se faire à travers des récompenses, des célébrations d'équipe ou même de simples mots de remerciement³⁴.

4. Les obstacles entravant la mise en place de l'intelligence collective :

L'intelligence collective est un concept puissant qui favorise la collaboration, la prise de décision collective et l'innovation au sein des organisations, cependant, sa mise en place peut être confrontée à divers obstacles qui entravent son plein potentiel.

- Manque de communication efficace : La communication joue un rôle essentiel dans la mise en place de l'intelligence collective, cependant, un obstacle courant est le manque de communication efficace au sein de l'équipe. Cela peut se traduire par des informations qui ne sont pas partagées de manière transparente, des malentendus et

¹<https://www.salonsdelaveyron.fr/la-cohesion-dequipe-un-element-cle-du-management/> (consultée le 15/05/2023 à 19:21)

²<https://www.beekast.com/fr/blog/favoriser-intelligence-collective-equipe-entreprise/>(consultée le 15/05/2023 à 23:39)

³<https://www.margueritechaignot.com/post/2-m%C3%A9thodes-pour-augmenter-la-coh%C3%A9sion-d-%C3%A9quipe> (consultée le 16/05/2023 à 00:42)

⁴<https://blog-gestion-de-projet.com/lintelligence-collective-a-quoi-ca-sert/>(consultée le 15/05/2023 à 02:10)

des lacunes dans la diffusion des idées, une communication ouverte, claire et fréquente est nécessaire pour surmonter cet obstacle.¹

- Résistance au changement : L'intelligence collective implique souvent des changements dans les pratiques de travail, les structures organisationnelles et les modes de prise de décision. Cela peut susciter une résistance au sein de l'équipe, en particulier de la part des individus qui préfèrent rester dans leur zone de confort². Il est important de mettre en place des mécanismes de gestion du changement, tels que la sensibilisation, la formation et l'accompagnement, pour surmonter cette résistance.

Voici quelques éléments clés à prendre en compte dans la gestion du changement :

- ✓ Sensibilisation : Il est important de sensibiliser les membres de l'équipe aux avantages de l'intelligence collective et de leur expliquer comment cela peut améliorer leur travail et contribuer aux objectifs de l'organisation, cela permet de créer une compréhension commune et de susciter l'intérêt et l'engagement.³
- ✓ Formation : Fournir une formation appropriée sur les compétences nécessaires à la collaboration et à la prise de décision collective peut aider les collaborateurs à développer les compétences requises et à se sentir plus à l'aise dans ce nouveau mode de fonctionnement. Cela peut inclure des formations sur la communication efficace, la résolution de problèmes en groupe, la gestion des conflits, etc.⁴

¹ DECAUDIN (J.-M), IGALENS (J), & Waller(S) :*La communication interne: Stratégies et techniques*, DUNOD, 2017,P.14-15

² TENEAU (G) : *La résistance au changement organisationnel*, L'Harmattan, 2005, P.56.

³<https://www.evolew.be/blog/intelligence-collective/tout-sur-lintelligence-collective/> (consultée le 18/05/2023 à 03 :00)

⁴ GAGNON (Y.-C) : *Réussir le changement: Mobiliser et soutenir le personnel*, édition Presses de l'Université du Québec.2011. P.104.

- ✓ **Accompagnement** : Un soutien continu est crucial pour faciliter la transition vers l'intelligence collective, cela peut se faire par le biais de l'accompagnement individuel, des séances de coaching ou des groupes de soutien. L'accompagnement permet aux collaborateurs de partager leurs expériences, d'obtenir des conseils et des encouragements, et de résoudre les problèmes rencontrés lors de la mise en pratique de l'intelligence collective.¹

- ✓ **Communication continue** : Maintenir une communication ouverte et transparente tout au long du processus de changement est essentiel. Informer régulièrement les membres de l'équipe sur les progrès réalisés, les succès obtenus et les défis rencontrés contribue à maintenir leur engagement et à renforcer la confiance.²

- **Hiérarchie rigide et manque de participation de la direction** : Une hiérarchie rigide et un manque de participation de la direction peuvent constituer des obstacles à l'intelligence collective. Si les décisions sont prises uniquement au sommet de la hiérarchie, cela limite la contribution des membres de l'équipe et nuit à la diversité des idées. Une culture organisationnelle qui encourage la participation de tous les niveaux hiérarchiques et valorise les contributions de chacun est essentielle pour surmonter cet obstacle.³

- **Manque de confiance et de collaboration entre les collaborateurs** : L'obstacle fréquent est le manque de confiance mutuelle entre les membres de l'équipe peut inhiber la volonté de partager des idées, de demander de l'aide et de collaborer de manière efficace. Il est important de créer un environnement de travail où la confiance est

¹<https://thinktransition.com/enable-healthy-organizational-change/> (consultée le 19/05/2023 à 12 :43)

² PIAU (J), BIZOT (E) & CHIMISANAS, (M-H) : *Communication*, DUNOD.2014. P.5.

³<https://online.hbs.edu/blog/post/team-decision-making> (consultée le 19/05/2023 à 17:22)

favorisée, par le biais de la transparence, du respect mutuel et de la reconnaissance des contributions de chacun.¹

La mise en place de l'intelligence collective peut être confrontée à plusieurs obstacles, tels que le manque de communication efficace, la résistance au changement, la hiérarchie rigide et le manque de confiance entre les collaborateurs. Cependant, en identifiant ces obstacles et en mettant en place des stratégies appropriées, les organisations peuvent surmonter ces défis et favoriser une culture d'intelligence collective florissante, ce qui offre de nombreux avantages, notamment une prise de décision plus éclairée, une créativité accrue et une meilleure résolution de problèmes, ce qui en fait un objectif précieux à poursuivre pour les organisations souhaitant stimuler l'innovation et la performance.

¹<https://www.je-change-de-metier.com/consequences-manque-de-confiance-en-soi> (consultée le 19/05/2023 à 22 :00)

Conclusion

La cohésion des collaborateurs est un élément essentiel pour le succès d'une équipe ou d'une entreprise. Au cours de ce chapitre, nous avons exploré le lien entre l'intelligence collective et la cohésion des collaborateurs, ainsi que les différentes stratégies et outils pour renforcer cette cohésion. Nous avons constaté que favoriser la communication, l'échange d'idées, la prise de décision participative, la valorisation de la diversité des perspectives et compétences, ainsi que le renforcement de l'engagement et de l'appartenance à l'équipe sont des éléments clés pour renforcer la cohésion des collaborateurs.

L'intelligence collective offre un cadre propice à la collaboration et à la confiance mutuelle, permettant à chaque membre de contribuer activement et de partager ses idées et la mise en œuvre de l'intelligence collective nécessite des pratiques et des outils adaptés, tels que les réunions de brainstorming, les plateformes de collaboration en ligne et les sessions de formation axées sur le développement des compétences collectives. En cultivant une culture de collaboration, de confiance et de respect mutuel, les équipes peuvent exploiter pleinement leur potentiel collectif et atteindre des résultats exceptionnels.

Pour un manager il est important de reconnaître l'importance de la cohésion des collaborateurs et de continuer à développer nos compétences en matière de travail d'équipe, de communication et de leadership afin de contribuer de manière significative à la cohésion et au succès des équipes et des organisation

Chapitre 03:

Le management d'intelligence

collective dans la BEA

Introduction

Ce chapitre se concentre sur le management d'intelligence collective au sein de la BEA, nous commencerons par présenter la BEA et son rôle en tant qu'organisme d'accueil.

Ensuite, nous détaillerons la démarche méthodologique adoptée pour mener notre enquête, en soulignant les différentes étapes et les outils utilisés pour recueillir les données nécessaires. Cette approche méthodologique rigoureuse nous a permis d'obtenir des informations précises et fiables pour notre analyse.

Enfin, nous présenterons les résultats de notre étude et les analyserons en profondeur. Cette présentation et analyse des résultats permettront de mieux comprendre comment l'intelligence collective renforce la cohésion des collaborateurs management, quels sont ses avantages et défis, ainsi que les impacts qu'il a sur l'organisation et ses membres.

Ce chapitre sera donc une plongée approfondie dans le concept de d'intelligence collective et la cohésion des collaborateurs au sein de la BEA, offrant des informations clés pour une meilleure compréhension de son fonctionnement et de son influence sur les performances organisationnelles.

Section01 : présentation de la BEA et l'organisme d'accueil

Avant de traiter notre thème qui est l'apport de l'intelligence collective sur la cohésion des collaborateurs, cette section est primordiale où elle est consacrée à la présentation de la banque BEA l'agence n°68, ses objectifs et ses missions ainsi qu'à l'analyse de la structure organisationnelle de l'agence.

1. Présentation de la BEA:

La Banque Extérieure d'Algérie (BEA) est une institution financière majeure dans le pays, contribuant de manière significative au développement économique et financier de l'Algérie., la BEA joue un rôle central dans la facilitation des échanges commerciaux et des transactions internationales

1.1. Définition de la BEA :

Banque Extérieure d'Algérie (BEA) est une institution financière algérienne spécialisée dans les opérations bancaires à l'échelle nationale et internationale, fondée en 1967 qui est une société par actions (SPA), la BEA joue un rôle essentiel dans le développement économique et financier de l'Algérie en facilitant les échanges commerciaux et les transactions internationales¹.

Elle joue un rôle clé dans la promotion du commerce extérieur, en offrant des services de financement et de conseil aux entreprises algériennes impliquées dans le commerce international, elle facilite également les transferts de fonds internationaux, les opérations de change et la gestion des risques liés aux transactions commerciales.

La BEA propose une gamme complète de services bancaires aux particuliers, aux entreprises et aux institutions publiques, ces services comprennent les comptes courants, les prêts, les services de change, les services de paiement internationaux, les garanties bancaires et les opérations de commerce extérieur, la banque met également en place des solutions innovantes pour faciliter les transactions électroniques et les services bancaires en ligne².

¹BEA, rapport d'activité annuel 2021. P8.

²<https://www.bea.dz/> Consultée le 02/05/2023 à 08 :00

1.2. La fiche Technique de la BEA :

La fiche technique de la BEA fournit des informations détaillées sur les spécifications et les caractéristiques de la BEA.

Tableau n°07: la fiche Technique de la BEA

Nom de l'entreprise	Banque Extérieure d'Algérie BEA
Directeur général	M. LAZHAR LATRECHE
Année de création	1967
Forme juridique	SPA
Statut juridique	Entreprise publique
Capital social (2021)	230 Milliards DA
Siège social	11 BOULEVARD COLONEL AMIROUCHE - ALGER BP
Secteur d'activité	Financement
Résultat net en 2021	71 812 906 716,39 DA
Chiffre d'affaire en 2021	230 Milliards DA
Taille de l'entreprise	3786 employés au niveau national
Nombre de client	1.900.000 clients
Nombre des agences	105 Agences
Nombre des filiales	6 Filiales nationales et internationales
Formation du personnel	2.484 agents formés en 2021.
Site web et réseaux sociaux	SITE WEB : https://www.bea.dz/ FACEBOOK : Banque Extérieure d'Algérie INSTAGRAM : banque extérieure d'Algérie LINKEDIN : Banque Extérieure d'Algérie
Services (échantillon)	Financement Financement des investissements Financement de votre cycle d'exploitation

	<p>Crédit</p> <p>Crédit immobilier</p> <p>Les cartes</p> <p>La carte GOLD</p> <p>La carte SILVER</p> <p>LES APPLICATION</p> <p>BEA MOBILE</p>
--	--

SOURCE : élaboré par moi-même suite aux différentes consultations

Le tableau présente des informations essentielles sur la Banque Extérieure d'Algérie (BEA). Il indique que la BEA est une société par actions fondée en 1967 et qu'elle joue un rôle clé dans le secteur financier en Algérie. Elle affiche un capital social de 230 milliards de dinars algériens et a réalisé un chiffre d'affaires de 230 milliards de dinars algériens en 2021, avec un résultat net de 71 812 906 716,39 dinars algériens. La BEA compte 3 786 employés, sert environ 1,9 million de clients et dispose de 105 agences. Elle propose une gamme complète de services financiers, y compris des crédits et des cartes bancaires, et met l'accent sur la formation de son personnel. Enfin, la BEA utilise des outils de communication et de marketing tels qu'un site web et les réseaux sociaux pour promouvoir ses services.

1.3. Historique de la BEA¹²

En 1967 : Création de la BEA pour le financement des grandes entreprises énergétiques et industrielles.

En 1970 : la totalité des opérations bancaires avec l'étranger effectuées par les sociétés nationales les plus importantes d'Algérie sont confiées à la BEA.

En 1988 : Augmentation du capital social de la BEA à 1 milliard de DA.

En 1989 : la banque change de statut pour devenir une société par actions tout en gardant le même objet initial.

En 2008 : la banque extérieure d'Algérie est classée au premier rang des banques du Maghreb et se place à la sixième place dans le top 200 des banques africaines du magazine Jeune Afrique³.

¹ BEA, rapport annuel 2019, p7.

² BEA rapport annuel 2021, p6.

En 2011 : la BEA ouvre la première agence en libre service sur le territoire algérien et affiche un capital social de 76 milliards de dinars.

En 2013 : Augmentation du capital social de la BEA à 100 milliards de DA.

En 2017, la direction annonce l'ouverture des agences en France.

En 2019, la BEA a augmenté son capital social le portant de 150 milliards de DA à 230 milliards de DA. Cette augmentation du capital s'inscrit dans le cadre d'une stratégie de développement à l'international

En 2020 : Rebond des ressources globales de la BEA de 31%, équivalent à 699 milliards de DA.

En 2021 : Les ressources en dinars de la BEA passent de 2033 milliards de DA à 2 718 milliards de DA, soit une croissance de 34%.

Ouverture de l'agence Ain DEFLA, d'un deuxième bureau de change au nouvel aéroport international,

Inauguration de la première fenêtre "Finance Islamique" à l'agence principale AMIROUCHE, inauguration d'un espace digital aux agences El Eulma et AMIROUCHE.

1.4. Les Objectifs et les Missions de la BEA :

1. Objectifs de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) :

- ✓ Assurer le financement de l'économie : fournir des financements adaptés aux besoins des entreprises, des particuliers et des ménages. Elle vise à soutenir les investissements, stimuler la croissance économique et favoriser l'accès au crédit pour différents secteurs d'activité.
- ✓ Promouvoir le commerce extérieur : faciliter les opérations de commerce international de l'Algérie, elle soutient les exportateurs et les importateurs en offrant des solutions de financement du commerce extérieur, des services de change et des garanties de paiement, l'objectif est de favoriser les échanges commerciaux avec d'autres pays et de renforcer la position de l'Algérie sur le marché international.
- ✓ Accompagner les PME/PMI : La BEA accorde une attention particulière au soutien des petites et moyennes entreprises (PME) et des petites et moyennes industries (PMI). Son objectif est de les accompagner dans leur croissance et leur développement en leur offrant des solutions de financement adaptées, des conseils et un soutien financier pour renforcer leur compétitivité sur le marché.

Contribuer à l'emploi et au développement économique : participer activement aux initiatives gouvernementales visant à favoriser la création d'emplois en Algérie, elle soutient les projets d'investissement qui génèrent des emplois et encourage le développement économique à travers le financement de projets structurants et la promotion de l'entrepreneuriat.

2. Missions de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) :

- ✓ Offrir des produits et services financiers : La BEA propose une large gamme de produits et services financiers, tels que des crédits d'investissement, des crédits à la consommation, des services de banque commerciale, des solutions de financement du commerce extérieur, des services de change, etc. Son objectif est de répondre aux besoins financiers variés de sa clientèle.
- ✓ Gérer les opérations de commerce extérieur : La BEA dispose d'une expertise avérée dans le traitement des opérations de commerce extérieur, elle facilite les transactions internationales, gère les opérations de change, émet des garanties de paiement et offre des solutions de financement adaptées aux besoins des importateurs et des exportateurs.
- ✓ Accompagner les entreprises et les particuliers : La BEA accompagne les entreprises de toutes tailles, notamment les PME/PMI, en leur fournissant des solutions de financement adaptées à leurs besoins. Elle soutient également les particuliers et les ménages en leur proposant des services bancaires variés, tels que des prêts, des cartes de crédit, des comptes d'épargne, etc.
- ✓ Contribuer au développement économique et social : La BEA contribue au développement économique et social de l'Algérie en soutenant les projets d'investissement, en favorisant l'emploi et en participant aux initiatives gouvernementales, elle joue un rôle actif dans le financement des grands projets structurants et dans l'accompagnement des secteurs clés de l'économie nationale.

2. Présentation d'organisme d'accueil :

La BEA Agence 068 est un organisme d'accueil au sein duquel se déroule l'étude présentée dans ce mémoire. On va donner une vue d'ensemble de l'agence, de ses activités et de son rôle ainsi que leurs organisme.

2.1. Présentation de la BEA agence 068 :

L'agence 068 de la Banque Extérieure d'Algérie, située dans la Wilaya de CHLEF, est un établissement bancaire dynamique et engagé. Fondée dans les années 1980, cette agence a su établir une solide réputation en offrant des services financiers de qualité à sa clientèle, sous la direction de M. BERRABHA Sofiane, un directeur expérimenté et compétent, l'agence se distingue par son engagement envers l'excellence et sa volonté de répondre aux besoins financiers de ses clients. L'adresse de l'agence, située au 17 Boulevard Colonel BOUNAAMA à CHLEF, offre une accessibilité pratique pour les clients de la région. L'agence 068 fait partie de la direction régionale de BLIDA, ce qui lui permet de bénéficier d'un soutien stratégique et d'une coordination efficace au sein du réseau de la Banque Extérieure d'Algérie, grâce à une équipe dévouée et à des services financiers de qualité, l'agence 068 de la Banque Extérieure d'Algérie est un acteur clé dans le développement économique et financier de la région de CHLEF.

2.2. Organisation structurelle de la BEA agence 068 :

L'organigramme de l'agence s'évolue et subit toujours des changements voir minimes ou radicales selon les besoins de l'organisation ainsi aux exigences de l'environnement, le dernier de l'année en cours (2023) qui est représenté dans l'annexe N°01.

1. Directeur Général :

Le Directeur Général est le plus haut responsable de l'agence bancaire, il est chargé de superviser l'ensemble des opérations et des activités de l'agence, en veillant à la réalisation des objectifs fixés, le Directeur Général prend les décisions stratégiques et assure la coordination avec d'autres départements et entités au sein de la banque. Il est également responsable de la gestion des ressources humaines, de la planification financière, de la gestion des risques et de la conformité aux réglementations en vigueur.

2. Directeur Adjoint Administratif :

Le Directeur Adjoint Administratif assiste le Directeur Général dans la gestion administrative de l'agence, il est responsable de la supervision des opérations liées à la gestion des moyens, à la sécurité physique, à la gestion des ressources humaines, à la gestion des coffres-forts, à l'inventaire et à l'accréditation des signatures. Le Directeur Adjoint Administratif s'assure que les processus administratifs sont efficaces, conformes aux politiques internes et aux réglementations externes, et il supervise également l'établissement du registre des doléances.

3. Directeur Adjoint Commercial :

Le Directeur Adjoint Commercial assiste le Directeur Général dans la gestion des activités commerciales de l'agence, il est responsable du développement des relations avec la clientèle et de la réalisation des objectifs de vente et de rentabilité. Le Directeur Adjoint Commercial supervise les différents services liés à la clientèle, tels que le service chargé de la clientèle, le service commerce extérieur et le service secrétariat et engagement, il s'assure que les services offerts aux clients sont de qualité, répondent à leurs besoins et respectent les réglementations en matière de conformité.

4. Service commerce extérieur:

Le service commerce extérieur est dirigé par le directeur adjoint commercial et vise à servir les clients ayant des relations avec l'étranger. Il est subdivisé en deux sections, à savoir la section guichet et la section arrière guichet, ce service a pour objectif d'effectuer différentes opérations, telles que les crédits documentaires, les remises documentaires, les paiements, les versements et les virements. Il gère également les comptes spéciaux, les transferts de frais de scolarité, les frais de missions et les coûts médicaux. La domiciliation des factures, l'élaboration des états statistiques, l'apurement des comptes, l'ouverture de lettres de crédit documentaire (CREDOC) et les transferts libres font également partie de ses responsabilités.

5. Service caisse et portefeuille :

Sous la direction du directeur adjoint administratif, le service caisse et portefeuille se divise en deux sections : la section guichet et la section arrière guichet. La section guichet est composée d'un guichet principal et de guichetiers payeurs. Elle est chargée de garantir la qualité de l'accueil de la clientèle, d'alimenter les distributeurs automatiques de billets, de gérer et conserver les chéquiers des

clients, de procéder aux arrêtés de fin de journée. La section arrière guichet est responsable de la gestion et du suivi des comptes de trésorerie de l'agence, elle lance les appels de fonds en matière de trésorerie, traite et exécute les virements de la clientèle, et effectue les opérations de compensation avec les confrères.

6. Service gestion administrative :

Sous la direction du directeur adjoint administratif, le service gestion administrative est subdivisé en deux sections : la section gestion des moyens et la section informatique et comptabilité.

La section gestion des moyens est chargée du suivi du budget, du maintien de la sécurité physique, de la gestion des ressources humaines, de la gestion des coffres-forts, de la gestion de l'inventaire, de l'accréditation des signatures et de l'élaboration du registre des doléances.

La section informatique et comptabilité est responsable de la gestion des applications sur le système, de l'ouverture et de la fermeture du système informatique de l'agence, de la réalisation des traitements de fin d'année et de l'édition de l'ensemble des bordereaux de la journée.

7. Service secrétariat et engagement :

Sous la direction du directeur adjoint commercial, le service secrétariat et engagement se divise en trois sections : la section administration des engagements, la section contentieux et la section ressources.

La section administration des engagements est chargée de tenir et d'ouvrir à jour les dossiers de la clientèle, de tenir et gérer les dossiers de la clientèle en matière d'engagements par signature (caution, aval, etc.), d'établir les états de performances de l'agence, de transmettre les dossiers "contrôle a posteriori" à la Banque d'Algérie (B.A) et de traiter toutes les instructions relatives au fonctionnement d'un client ou d'un compte, telles que les conditions et la classification des dossiers de la clientèle (relation, crédit, etc.).

La section Contentieux est responsable de la conservation des copies des actes de garanties dans les dossiers de la clientèle, elle s'occupe également de lancer les mises en demeure, les saisies arrêts à l'encontre de la clientèle et de prendre toutes les mesures conservatoires décidées par la direction de l'agence.

En outre, elle traite les créances douteuses et/ou compromises de l'agence, exécute les opérations relatives au volet juridique et contentieux (saisies arrêts, avis à

tiers détenteurs, mise en demeure, etc.), et constitue, gère et suit les fichiers précontentieux et contentieux.

La section ressources du service secrétariat et engagement est responsable de la gestion de tout ce qui est rentable pour la banque. Elle s'occupe de la gestion de toutes les formes de ressources, notamment les bons de caisse, les intérêts, les dépôts personnels.

8. Service chargé de la clientèle :

Sous la direction du directeur adjoint commercial, le service chargé de la clientèle joue un rôle essentiel dans l'analyse et la validation des dossiers provenant d'autres organismes tels que l'ANSEJ, l'ANGEM et la CNAC. Il est chargé de contrôler la conformité des dossiers reçus sur le plan fiscal, administratif et comptable. Il consulte également la centrale des risques et fournit des informations, une assistance et des conseils à la clientèle de l'agence en matière de financement. Ce service tient et met à jour les dossiers de crédit, étudie les demandes de crédits, émet un avis motivé et propose les concours à mettre en place. Il assure également, en collaboration avec le secrétariat engagements, la récupération des créances litigieuses et surveille l'utilisation des crédits ainsi que leur remboursement à échéance. De plus, il est responsable de l'ouverture des comptes pour la clientèle, tous catégories confondues (devises, dépôts, sur livrets).

9. Secrétariat :

Le secrétariat occupe une place importante dans l'organigramme de la BEA, car il joue un rôle essentiel dans la gestion des correspondances de la banque, tant à l'arrivée qu'au départ. Il effectue les opérations d'enregistrement, les accusés de réception sous l'ordre du directeur de l'agence, et assure également l'envoi des correspondances.

En résumé, l'agence 068 de la Banque Extérieure d'Algérie située à CHLEF se compose de différents services qui jouent des rôles spécifiques pour assurer le bon fonctionnement de l'agence. Du service commerce extérieur au service chargé de la clientèle, en passant par le service caisse et portefeuille, le service gestion administrative et le service secrétariat et engagement, chaque service a des responsabilités clairement définies pour répondre aux besoins des clients et assurer la gestion efficace des opérations bancaires

Section02 : le management de l'intelligence collective dans la BEA agence 068.

Après avoir traité la présentation de la BEA et l'organisme d'accueil nous nous intéressons dans cette section sur le management de l'intelligence collective dans la BEA agence 068, ou nous allons décrire et analyser les différents aspects de ce dernier.

1. Introduction à l'intelligence collective dans la BEA agence 068

L'intelligence collective joue un rôle crucial dans la BEA agence 068, offrant de nombreux avantages potentiels pour le développement et la croissance de l'agence, elle est essentielle pour stimuler l'innovation, favoriser la résolution de problèmes complexes et accroître la productivité. De plus, la gestion de l'intelligence collective permet à l'agence de s'adapter aux changements du marché et de répondre aux besoins des clients de manière proactive. En somme, en mettant en place un management efficace de l'intelligence collective, la BEA agence 068 peut renforcer sa compétitivité et offrir des services de qualité à ses clients.

2. Approche méthodologique du management de l'intelligence collective dans la BEA agence 068

Pour gérer efficacement cette intelligence collective, une approche méthodologique claire et structurée est mise en place, cette approche repose sur des étapes clés et l'utilisation d'outils et de techniques spécifiques qui facilitent la collaboration et le partage des connaissances entre les membres de l'équipe.

- Identification des objectifs et des enjeux : Cela implique d'identifier les domaines dans lesquels la collaboration et le partage des connaissances sont essentiels pour améliorer les processus, résoudre les problèmes ou innover.
- Création d'un environnement favorable : Cela implique de créer une culture d'ouverture, de confiance et de respect mutuel au sein de l'équipe, par exemples des espaces physiques et virtuels de collaboration sont également aménagés pour faciliter les échanges et les interactions entre les membres.
- Identification des talents et des compétences : Il est donc important d'identifier les talents de chaque membre de l'équipe et de les mettre en valeur donc des mécanismes sont mis en place pour encourager la participation active de tous les membres et pour reconnaître et valoriser leurs contributions.

- Utilisation d'outils et de techniques de collaboration : Cela peut inclure des plateformes de collaboration en ligne, des réunions régulières de brainstorming, des sessions de formation et des ateliers de co-création.
- Évaluation et ajustement : Cela peut être réalisé à travers des indicateurs de performance, des retours d'expérience et des évaluations régulières. Les résultats obtenus sont utilisés pour ajuster la méthodologie et améliorer continuellement les processus de gestion de l'intelligence collective.

En mettant en place cette approche méthodologique du management de l'intelligence collective, la BEA agence 068 crée un environnement propice à la collaboration et au partage des connaissances, cela permet d'exploiter pleinement le potentiel collectif de l'équipe, d'améliorer la qualité des services offerts et de stimuler l'innovation.

3. Promotion d'une culture de collaboration et d'échange d'idées

La promotion d'une culture de collaboration et d'échange d'idées joue un rôle crucial dans le développement et la réussite des organisations.

3.1. Explication des actions entreprises pour favoriser une culture de collaboration au sein de la BEA agence 068 :

La BEA agence 068 met en place diverses actions pour promouvoir une culture de collaboration et d'échange d'idées.

La communication ouverte est encouragée à tous les niveaux, avec des réunions régulières pour discuter des projets en cours.

L'écoute active est valorisée, et des formations peuvent être proposées pour renforcer cette compétence.

Le respect mutuel est également promu, avec des politiques et des lignes directrices établies pour créer un environnement respectueux et inclusif.

L'agence encourage les idées novatrices et cherche à impliquer les membres de différents départements dans des collaborations interdisciplinaires.

Des mécanismes de feedback constructif sont mis en place pour favoriser l'amélioration continue.

En favorisant une telle culture, la BEA agence 068 stimule l'intelligence collective, permettant à l'équipe de capitaliser sur les compétences et les connaissances de tous ses membres, favorisant ainsi l'innovation et l'amélioration des performances globales.

3.2. Présentation des initiatives mises en place pour promouvoir l'échange d'idées et la participation active de tous les membres de l'équipe.

Dans le cadre de management de l'intelligence collective à la BEA agence 068, plusieurs initiatives ont été mises en place pour promouvoir l'échange d'idées et la participation active de tous les membres de l'équipe.

Cela comprend l'organisation de sessions de brainstorming, la création de groupes de travail interdisciplinaires, l'utilisation d'une plateforme de collaboration en ligne, la mise en place d'un programme de reconnaissance, l'organisation de formations et d'ateliers, ainsi que la création d'espaces de travail collaboratifs.

4. Gestion des obstacles à l'intelligence collective:

Dans la mise en place de l'intelligence collective à la BEA agence 068, plusieurs obstacles peuvent être identifiés, tels que la résistance au changement, les barrières hiérarchiques, la communication inefficace et le manque de confiance. Pour surmonter ces obstacles, diverses stratégies et actions sont mises en œuvre :

- Sensibilisation et formation : Des sessions de sensibilisation et de formation sont organisées pour informer les membres de l'équipe sur les avantages de l'intelligence collective et les inciter à adopter de nouvelles méthodes de travail.
- Promotion d'une culture de collaboration : Cela inclut la promotion de la communication ouverte, l'encouragement de l'écoute active et du respect mutuel, ainsi que la création d'un environnement propice à l'échange d'idées.
- Participation active : Les membres de l'équipe sont encouragés à participer activement aux processus de prise de décision et de résolution de problèmes. Ils sont incités à contribuer avec leurs idées, leurs perspectives et leurs compétences, quel que soit leur niveau hiérarchique.
- Collaboration interdépartementale : La collaboration entre les différents départements de l'agence est encouragée pour faciliter le partage des connaissances et la création de synergies.
- Gestion du changement : Les résistances au changement sont gérées en mettant l'accent sur la communication transparente, l'explication des bénéfices attendus de l'intelligence collective et la gestion des craintes individuelles liées à la perte de contrôle ou de pouvoir.

5. Mesure de l'efficacité de la gestion de l'intelligence collective:

Pour mesurer l'efficacité de management de l'intelligence collective à la BEA agence 068, divers indicateurs peuvent être utilisés :

- Qualité des résultats : L'évaluation des résultats obtenus à travers les projets collaboratifs permet de mesurer l'efficacité de l'intelligence collective, il s'agit d'analyser la qualité des solutions proposées, l'innovation, l'efficacité opérationnelle et la satisfaction des clients.
- Participation des membres de l'équipe : La mesure du degré de participation active des membres de l'équipe aux activités collaboratives peut être utilisée comme un indicateur d'engagement et d'adoption de l'intelligence collective.
- Feedback des membres de l'équipe : La collecte de feedback régulier auprès des membres de l'équipe permet d'évaluer leur satisfaction, de recueillir leurs suggestions d'amélioration et de détecter d'éventuels obstacles persistants.
- Réalisation des objectifs : L'atteinte des objectifs fixés en matière de collaboration, de partage des connaissances et d'innovation peut servir d'indicateur pour évaluer l'efficacité de la gestion de l'intelligence collective.
- Évaluation périodique : Des mécanismes d'évaluation périodique sont mis en place pour mesurer les progrès réalisés, identifier les zones d'amélioration et apporter les ajustements nécessaires à la gestion de l'intelligence collective.

6. L'impact de la gestion de l'intelligence collective dans la BEA agence 068

L'impact est significatif, tant sur le plan de la performance globale de l'agence que sur la satisfaction des collaborateurs. Voici une analyse des résultats et des retombées observées :

- Performance accrue : Grâce à le management e de l'intelligence collective, l'agence a constaté une amélioration de sa performance opérationnelle, les processus de prise de décision sont devenus plus agiles et efficaces, ce qui a permis de répondre aux besoins des clients de manière plus rapide et plus précise.
- Satisfaction des collaborateurs : La promotion de la collaboration et de l'échange d'idées a eu un impact positif sur la satisfaction des collaborateurs au sein de l'agence, les membres de l'équipe se sentent valorisés et impliqués dans les processus décisionnels, ce qui renforce leur engagement et leur motivation.

- Innovation et créativité : Le management de l'intelligence collective a favorisé l'émergence d'idées novatrices au sein de l'agence, les membres de l'équipe sont encouragés à exprimer leur créativité et à proposer des solutions originales aux problèmes, cela a conduit à des améliorations significatives dans les produits, les services et les processus de l'agence.
- Apprentissage et développement : La collaboration et le partage des connaissances entre les membres de l'équipe ont favorisé un environnement propice à l'apprentissage et au développement professionnel, les collaborateurs ont l'opportunité d'acquérir de nouvelles compétences, d'explorer de nouveaux domaines et de bénéficier de l'expertise de leurs pairs.

En somme, le management de l'intelligence collective dans la BEA agence 068 a un impact significatif sur la performance, la satisfaction des collaborateurs, l'innovation et le développement professionnel. Les résultats observés et les témoignages des membres de l'équipe mettent en évidence les bénéfices concrets de cette approche collaborative et soulignent son importance dans le contexte spécifique de l'agence.

Section03 : Approche méthodologique de l'enquête et Présentation-analyse des résultats

Dans cette section on va présente l'approche méthodologique de l'enquête et les résultats obtenus, en mettant l'accent sur la rigueur méthodologique et l'analyse des données.

1. Présentation de la méthodologie de recherche :

Notre étude est composée de deux études, la première étant étude qualitative et la second une étude quantitative.

Notre étude qualitative est composée de trois entretiens, le premier est effectué avec le directeur générale de l'agence bancaire BEA CHLEF ainsi le second est effectué avec le directeur adjoint administratif de l'agence et le troisième est effectué avec le directeur adjoint commercial ; par contre l'étude quantitative, nous avons fait un questionnaire sous forme papier destiné aux employés de l'agence bancaire BEA CHLEF.

Nous allons commencer, par clarifié les objectifs de l'enquête, ensuite on passe à la présentation de l'entretien et la méthode et la méthode de soumission du questionnaire et pour finir nous avons fait l'analyse des données et la présentation des résultats de notre enquête.

2. Les objectifs de l'enquête :

L'objectif de cette enquête est d'arriver à répondre à la problématique principale posée qui est «**comment que l'intelligence collective renforce-t-elle la cohésion des collaborateurs?** » et de tester les hypothèses de recherche préalablement établies.

H1 : L'IC facilite la prise de décision et l'atteinte des objectifs.

H2 :L'IC va être repérer dans le fonctionnement des collaborateurs lorsque les composants de cette dernière sont présents chez eux.

H3 :L'IC constitue un facteur clé de cohésion d'une équipe de travail.

3. L'étude qualitative :

Dans l'étude qualitative, nous avons choisi de faire l'étude à travers les entretiens, dans cette partie nous allons définir le concept d l'entretien, ces types, explique notre réalisation et l'objectif de ces entretiens.

3.1. Définition d'un entretien :

3.2. Un entretien est un rapport oral entre deux personnes d'ont l'une transmette des informations à l'autre sur un sujet donné, il a pour but de collecter des informations permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche¹.

3.3. Les types d'entretiens :²

Il existe trois types d'entretien, qu'on choisit selon différents critères tels que le niveau de profondeur et le genre d'information désirée, le niveau de maîtrise du sujet....

- **Entretien non directif** : un type d'entretien qui ne possède pas des questions pré-écrite, l'interviewer propose un thème général et les questions évoluent au fur et à mesure de l'entretien.
- **Entretien directif** : un type d'entretien où les questions sont établies au préalable, qui a pour but d'avoir des informations précises.
- **Entretien semi directif** : un type d'entretien où les questions sont établies mais qui subissent des changements au fur et à mesure du déroulement de l'entretien.

3.4. La réalisation de l'entretien :

Afin d'effectuer nos deux entretiens directifs, nous avons élaboré un guide d'entretien, le choix des questions était en fonction de notre thème ainsi sur la base des hypothèses citées au paravent.

Nous l'avons effectué trois entretiens, le premier avec le directeur générale et le second avec directeur adjoint administrative et pour le troisième c'était avec le directeur adjoint commerciale de l'agence 068 BEA à base d'un guide d'entretien (**Voir annexe N°2**) afin d'avoir des informations sur l'intelligence collective dans le contexte professionnel de la ainsi des informations relatives à la cohésion des collaborateurs, nous leur avons posés 10questions pour une durée de 45 minutes.

4. Etude quantitative :

Nous avons mené une étude quantitative sous forme d'un questionnaire (**voir annexe N°03**) destiné aux collaborateurs de l'agence 068 pour avoir des résultats pertinents et ainsi répondre à la globalité de notre problématique principale.

¹ OUACHERINE (H) et CHABANI (S) ; *guide de méthodologie de la recherche en science sociales*, 2^{ème} Ed, Taleb impression, 2018, P72.

² Ibid. P73-74.

Notre enquête s'est établie sur une période de deux semaines, une semaine où nous avons pu élaborer notre questionnaire, et une semaine pour collecter les données de notre population.

4.1. Définition d'un Questionnaire :

Le questionnaire est l'un des grandes méthodes pour recueil de données est un instrument de mesure, d'enregistrement et de stockage des informations, qui prend la forme d'un ensemble de questions, fermées ou ouvertes, selon que les réponses possibles sont proposées ou non aux personnes interrogées.¹

4.2. L'objectif du questionnaire :

Dans cette étude quantitative qui porte sur l'apporte de l'intelligence collective sur la cohésion des collaborateurs, notre but est d'avoir une vision claire sur le comportement des collaborateurs lors de la réalisation de leurs tâches et de savoir aussi asque la population étudié a une idée sur l'intelligence collective et comment cette dernière contribue à la cohésion entre eux-mêmes.

4.3. Type de questionnaire :

Un questionnaire peut contenir certains types de questions² :

Questions ouvertes : dans ce type de question on laisse la liberté totale à l'individu interrogé.

Questions fermées : La formulation d'une question fermée contient les modalités de réponses attendues entre lesquelles le répondant doit impérativement choisir.

Il existe plusieurs types de questions fermées :

- Question dichotomique : La question dichotomique est la version la plus simple d'une question fermée. Il s'agit souvent d'une question qui n'a que deux réponses possibles
(oui/non, bon/mauvais, masculin/féminin, etc.) ;
- Question à choix unique : c'est une question qui demande au répondant de ne choisir qu'une seule réponse dans la liste.

Exemple : Quel compagnie aérienne vous prenez quand vous voyager ? (air Algérie, TURKICH Airlines, EMARATES Airlines...)

¹ Lambin (J-J) : *Marketing stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation marché*, édition DUNOD, Paris, 2008, p167.

²OUACHERINE (H) et CHABANI (S), op.cit.P77.

- Questions à choix multiples : c'est une question qui demande au répondant de choisir au moins une réponse dans la liste.

Notre questionnaire est composé de 12 questions formulées de manière claire, brève et concise, afin de maximiser l'exhaustivité et la qualité de l'information récoltée, en minimisant le temps de collecte, allant du général au particulier.

Pour la typologie des questions utilisées dans le questionnaire :

- 4 Questions fermées à un seul choix
- 2 questions fermées à choix multiple
- 1 questions fermées Dichotomiques
- 5 questions ouvertes

4.4. Structure du questionnaire

Le questionnaire (**Voir Annexe 03**) a été dressé de manière à respecter les critères préalablement cités ayant pour objectif l'aboutissement à des résultats les plus précis possible.

Ce questionnaire est structuré de quatre parties :

Partie 01 : 1. Informations démographiques

Partie 02 : 2. Intelligence collective et prise de décision

Partie 03 : 3. Composantes de l'intelligence collective chez les collaborateurs

Partie 04 : 4. Lien entre intelligence collective et cohésion des collaborateurs

4.5. Mode d'administration du questionnaire

Le choix de la méthode de recueil des données est une phase importante, car les résultats de l'analyse dépendent de la qualité des données recueillies. J'avais élaboré mon questionnaire en version papier et électronique à l'aide de l'outil « Google Forms » qui permet d'établir le questionnaire de manière simple et gratuite. Le questionnaire a été donc partagé dans l'agence, et envoyé par mail, Cette méthode me a permis de collecter 30 réponses.

Lorsque le questionnaire rempli et collecté, les réponses collectées seront traitées statistiquement via le logiciel "EXCEL", afin que nous puissions analyser les données et les présenter sous forme de tableaux et de graphiques.

5. Résultat de l'entretien :

5.1. Entretien N°1 : ¹

1. **Pouvez-vous partager votre compréhension de l'intelligence collective et son importance dans un contexte professionnel, notamment au sein de votre agence ?**

L'intelligence collective est la capacité des individus à travailler ensemble de manière collaborative, en mettant en commun leurs connaissances, elle revêt une importance considérable car elle permet de tirer parti de la diversité des talents et des perspectives au sein de l'équipe, favorisant ainsi l'innovation, l'efficacité et la résolution de problèmes complexes.

2. **Comment l'intelligence collective est-elle favorisée dans votre agence ? Y a-t-il des mécanismes ou des pratiques spécifiques mis en place ?**

Pour favoriser l'intelligence collective au sein de notre agence, nous encourageons activement la communication ouverte et transparente entre les collaborateurs, en organisant des réunions régulières, des sessions de brainstorming et des espaces d'échange d'idées. De plus, nous valorisons l'écoute active et le respect des opinions de chacun, en créant un environnement où chacun se sent en confiance pour contribuer et partager ses idées.

3. **Selon vous, comment l'intelligence collective contribue-t-elle à la cohésion des collaborateurs au sein de votre équipe ?**

L'intelligence collective contribue grandement à la cohésion des collaborateurs au sein de notre équipe. En encourageant la participation de tous les membres de l'équipe et en reconnaissant la valeur de leurs contributions, nous créons un sentiment d'appartenance et de collaboration. Cela renforce les liens entre les collaborateurs et favorise un esprit d'équipe solide et une culture de travail harmonieuse.

4. **Avez-vous observé des exemples concrets où l'intelligence collective a renforcé la cohésion entre les collaborateurs ? Si oui, pourriez-vous les partager ?**

Nous avons observé de nombreux exemples concrets où l'intelligence collective a renforcé la cohésion entre les collaborateurs. Par exemple, lors de la résolution de problèmes

¹ Entretien avec M.BENBACHA SOFIANE ; Directeur Général de l'agence BEA CHLEF ; 09/05/2023, au niveau de la direction à 10h.

complexes, nous avons pu constater que les idées et les perspectives diverses ont conduit à des solutions plus innovantes et plus efficaces. De plus, la mise en place de groupes de travail transversaux et de projets collaboratifs a permis aux collaborateurs de se connaître davantage, de mieux se comprendre et de renforcer leurs liens professionnels.

5. Quelles sont, selon vous, les composantes clés de l'intelligence collective présentes chez nos collaborateurs ? Comment ces composantes sont-elles encouragées et valorisées au sein de votre agence ?

Les composantes clés de l'intelligence collective présentes chez nos collaborateurs sont la capacité à écouter et à respecter les autres, la volonté de contribuer et de partager leurs connaissances, ainsi que la flexibilité et l'ouverture d'esprit pour accepter différentes perspectives. Au sein de notre agence, nous encourageons ces composantes en mettant l'accent sur la collaboration, en valorisant les idées et les contributions de chacun, et en reconnaissant l'importance de la diversité des talents.

6. Dans quelle mesure pensez-vous que l'intelligence collective facilite la prise de décision et l'atteinte des objectifs au sein de votre agence?

L'intelligence collective facilite grandement la prise de décision et l'atteinte des objectifs au sein de notre agence. En rassemblant les connaissances et les compétences de l'ensemble de l'équipe, nous sommes en mesure de prendre des décisions plus éclairées, basées sur une compréhension plus complète des enjeux et des possibilités. De plus, la coopération et la coordination entre les collaborateurs permet d'optimiser les ressources et d'atteindre les objectifs de manière plus efficace.

7. Comment évaluez-vous actuellement le niveau de cohésion des collaborateurs au sein de votre équipe ? Avez-vous identifié des opportunités ou des défis spécifiques liés à la cohésion des collaborateurs ?

Nous évaluons le niveau de cohésion des collaborateurs au sein de notre équipe par le biais de retours d'informations réguliers, de réunions individuelles et collectives, ainsi que de l'observation des interactions quotidiennes. Bien que la cohésion au sein de notre équipe soit généralement forte, j'ai identifié quelques opportunités et défis spécifiques. Certaines équipes pourraient bénéficier d'une meilleure communication et d'une plus grande ouverture à l'égard des idées et des contributions de chacun.

Quelles actions ou initiatives pourraient être mises en place pour renforcer davantage l'intelligence collective et la cohésion des collaborateurs en vos seins ?

Pour renforcer davantage l'intelligence collective et la cohésion des collaborateurs au sein de notre agence, nous proposons les actions suivantes : Organiser régulièrement des séances de brainstorming et des ateliers de résolution de problèmes pour favoriser l'échange d'idées et la collaboration. Mettre en place des projets transversaux et des groupes de travail multidisciplinaires pour encourager les interactions entre les collaborateurs et stimuler la créativité. Favoriser un environnement de travail inclusif où chacun se sent écouté, respecté et valorisé. Promouvoir une culture de partage des connaissances et des bonnes pratiques à travers des formations, des sessions de mentorat et des outils de partage d'information. Encourager la participation active de tous les collaborateurs lors des réunions et des prises de décision, en veillant à ce que chacun ait l'opportunité de contribuer et d'exprimer son point de vue.

8. Quel rôle les responsables jouent-ils dans la promotion de l'intelligence collective et de la cohésion des collaborateurs ? Quelles compétences ou qualités sont nécessaires pour soutenir efficacement ces aspects ?

Les responsables jouent un rôle crucial dans la promotion de l'intelligence collective et de la cohésion des collaborateurs. Ils doivent être des facilitateurs, des communicateurs efficaces et des leaders inspirants. Les compétences nécessaires pour soutenir ces aspects comprennent l'écoute active, la capacité à reconnaître et à valoriser les contributions de chacun, la gestion des conflits et la promotion d'un climat de confiance et de respect mutuel.

9. Quels sont les principaux obstacles auxquels votre agence est confrontée dans la mise en place de l'intelligence collective ? et quelle sont les actions mise en place pour surmonter ces obstacles ?

Les obstacles à la mise en place de l'intelligence collective dans notre agence peuvent inclure la résistance au changement, le manque de confiance, une hiérarchie rigide, le manque de temps et de ressources, ainsi qu'une communication inefficace. Pour surmonter ces obstacles il est essentiel de favoriser la collaboration, la participation active et la contribution de tous les membres de l'équipe à la recherche de solutions collectives.

Commentaire

L'intelligence collective est essentielle dans un contexte professionnel car elle favorise l'innovation, l'efficacité et la résolution de problèmes complexes.

Pour promouvoir l'intelligence collective, l'agence met en place des pratiques telles que la communication ouverte, les réunions régulières et les sessions de brainstorming. L'écoute active, le respect des opinions de chacun et la valorisation de la diversité des talents sont encouragés pour renforcer la cohésion des collaborateurs.

Des exemples concrets montrent que l'intelligence collective conduit à des solutions plus innovantes et à des liens professionnels renforcés.

Les responsables jouent un rôle crucial en tant que facilitateurs et leaders inspirants pour promouvoir l'intelligence collective.

Les obstacles à surmonter incluent la résistance au changement, le manque de confiance, une hiérarchie rigide, le manque de temps et de ressources, ainsi que des problèmes de communication.

Des actions recommandées pour renforcer l'intelligence collective et la cohésion des collaborateurs comprennent l'organisation de séances de brainstorming, la création de projets transversaux, la promotion d'un environnement inclusif et la culture du partage des connaissances.

1.2. Entretien N°02 :¹

1. Pouvez-vous partager votre compréhension de l'intelligence collective et son importance dans un contexte professionnel, notamment au sein de votre agence bancaire ?

Au sein de notre agence, l'intelligence collective représente la capacité des individus à collaborer, partager leurs connaissances, leurs idées et leurs expériences afin de prendre des décisions éclairées et d'atteindre des résultats collectifs supérieurs à ce qu'ils pourraient réaliser individuellement. Dans notre agence, cela signifie que nous valorisons la contribution de chaque membre de l'équipe, encourageons l'échange d'idées et favorisons la collaboration pour résoudre les problèmes et atteindre nos objectifs communs.

2. Comment l'intelligence collective est-elle favorisée dans votre agence ? Y a-t-il des mécanismes ou des pratiques spécifiques mis en place ?

Pour favoriser l'intelligence collective, nous encourageons la communication ouverte et transparente, en organisant régulièrement des réunions d'équipe, des sessions de

¹ Entretien avec M. AMMARA MOHAMED ; Directeur Administratif Adjoint, 10/05/2023, au niveau de son bureau à 9h.

brainstorming et des forums de discussion où chacun peut exprimer ses idées et opinions. Nous avons également mis en place des outils de partage de connaissances et de collaboration en ligne, tels que des plateformes de communication interne, des espaces de travail collaboratifs et des forums de discussion virtuels.

3. Selon vous, comment l'intelligence collective contribue-t-elle à la cohésion des collaborateurs au sein de votre équipe ?

En encourageant la participation de tous les membres de l'équipe, nous créons un sentiment d'appartenance et de valorisation, les collaborateurs se sentent écoutés, pris en compte et reconnus pour leurs contributions, ce qui renforce leur engagement et leur motivation. De plus, en travaillant ensemble vers des objectifs communs, nous créons un sentiment de solidarité et de coopération qui renforce les liens entre les membres de l'équipe.

4. Avez-vous observé des exemples concrets où l'intelligence collective a renforcé la cohésion entre les collaborateurs ? Si oui, pourriez-vous les partager ?

Oui, nous avons observé plusieurs exemples concrets où l'intelligence collective a renforcé la cohésion entre les collaborateurs. Par exemple, lors de la résolution de problèmes complexes, nous avons constaté que la mise en commun des connaissances et des perspectives de chacun permettait de trouver des solutions plus créatives et efficaces. De plus, lors de projets collaboratifs, les échanges réguliers et la coopération entre les membres de l'équipe ont favorisé la synergie et la réussite collective.

5. Quelles sont, selon vous, les composantes clés de l'intelligence collective présentes chez nos collaborateurs ? Comment ces composantes sont-elles encouragées et valorisées au sein de votre agence ?

Les composantes clés de l'intelligence collective présentes chez nos collaborateurs sont leur ouverture d'esprit, leur capacité à écouter et à respecter les opinions des autres, ainsi que leur volonté de partager leurs connaissances et leurs compétences. Nous encourageons ces composantes en valorisant la diversité des perspectives, en favorisant la collaboration et en reconnaissant les contributions individuelles. Nous encourageons également le développement des compétences en communication et en travail d'équipe, afin de renforcer la capacité des collaborateurs à participer activement à l'intelligence collective.

6. Dans quelle mesure pensez-vous que l'intelligence collective facilite la prise de décision et l'atteinte des objectifs au sein de votre agence ?

L'intelligence collective facilite considérablement la prise de décision et l'atteinte des objectifs au sein de notre agence. En rassemblant les idées et les connaissances de l'ensemble de l'équipe, nous prenons des décisions plus informées et plus pertinentes. De plus, la collaboration et la mise en commun des ressources permettent d'optimiser nos actions et d'atteindre nos objectifs plus rapidement et plus efficacement.

7. Comment évaluez-vous actuellement le niveau de cohésion des collaborateurs au sein de votre équipe ? Avez-vous identifié des opportunités ou des défis spécifiques liés à la cohésion des collaborateurs ?

Nous utilisons différents indicateurs tels que la satisfaction au travail, le taux de rétention du personnel, les résultats des enquêtes de climat organisationnel et les feedbacks des collaborateurs lors des entretiens individuels. Nous organisons également des séances de rétroaction et de dialogue ouvert pour permettre aux collaborateurs d'exprimer leurs préoccupations et leurs idées. En identifiant les opportunités d'amélioration et les défis spécifiques liés à la cohésion des collaborateurs, nous pouvons prendre des mesures appropriées pour renforcer cette cohésion.

8. Quelles actions ou initiatives pourraient être mises en place pour renforcer davantage l'intelligence collective et la cohésion des collaborateurs en vos seins?

Pour renforcer l'intelligence collective dans notre agence, nous pouvons encourager la participation active de tous les collaborateurs, organiser des activités de team building et promouvoir une culture de partage des connaissances. Favorisons la diversité des perspectives, reconnaissons et valorisons les contributions individuelles, et offrons des formations pour renforcer les compétences en communication et en travail d'équipe. Ces actions créeront une culture de collaboration, d'échange d'idées et de cohésion, améliorant ainsi les résultats globaux de notre équipe.

9. Quel rôle les responsables jouent-ils dans la promotion de l'intelligence collective et de la cohésion des collaborateurs ? Quelles compétences ou qualités sont nécessaires pour soutenir efficacement ces aspects ?

Ils doivent faire preuve d'écoute active, d'empathie et d'ouverture d'esprit pour encourager la participation et la collaboration. Ils doivent également favoriser un climat de confiance et de respect mutuel au sein de l'équipe. Les compétences nécessaires pour soutenir

efficacement ces aspects comprennent la communication claire, la gestion des conflits, la capacité à prendre des décisions collectives et à reconnaître les talents et les contributions individuelles.

10. Quels sont les principaux obstacles auxquels votre agence est confrontée dans la mise en place de l'intelligence collective ? et quelle sont les actions mise en place pour surmonter ces obstacles ?

Notre agence fait face à des défis tels que la rigidité hiérarchique, les silos départementaux, le manque de temps et de ressources, la résistance au changement et une communication inefficace. Pour surmonter ces obstacles, nous avons prévu les actions suivantes : promouvoir une culture de collaboration et de partage des connaissances, développer des mécanismes et des plateformes de communication efficaces, sensibiliser et former les membres de l'équipe à l'intelligence collective, impliquer activement les membres dans les processus décisionnels, établir des indicateurs et des objectifs clairs, et collaborer avec la direction générale et les autres départements pour créer un environnement propice à l'intelligence collective.

Commentaire :

Des mécanismes et des pratiques ont été mis en place pour favoriser l'intelligence collective, tels que la communication ouverte, les réunions d'équipe et les outils de partage en ligne.

L'intelligence collective renforce la cohésion des collaborateurs en favorisant un sentiment d'appartenance et de solidarité.

Des exemples concrets ont été observés dans la résolution de problèmes complexes et les projets collaboratifs.

Les composantes clés de l'intelligence collective chez les collaborateurs sont l'ouverture d'esprit, l'écoute active et le partage des connaissances.

Les responsables jouent un rôle important en favorisant la participation et en reconnaissant les talents individuels.

Des obstacles ont été identifiés, tels que les silos départementaux.

Des actions sont recommandées pour surmonter ces obstacles, comme la promotion d'une culture de collaboration et le développement de mécanismes de communication efficaces.

Des actions supplémentaires ont été proposées pour renforcer davantage l'intelligence collective et la cohésion des collaborateurs, telles que l'encouragement de la participation active et la reconnaissance des contributions individuelles.

1.3. Entretien N°3 :¹**1. Pouvez-vous partager votre compréhension de l'intelligence collective et son importance dans un contexte professionnel, notamment au sein de notre agence bancaire ?**

Dans notre contexte professionnel au sein de l'agence, l'intelligence collective revêt une importance primordiale. Elle nous permet de capitaliser sur la diversité des idées et des perspectives de notre équipe, ce qui favorise l'innovation, la créativité et la résolution de problèmes complexes. En travaillant ensemble, nous sommes en mesure de prendre des décisions éclairées et de développer des stratégies adaptées à notre environnement changeant.

2. Comment l'intelligence collective est-elle favorisée dans votre agence ? Y a-t-il des mécanismes ou des pratiques spécifiques mis en place ?

Pour favoriser l'intelligence collective au sein de notre agence, nous encourageons activement la collaboration et l'échange d'idées au sein de nos équipes. Nous organisons régulièrement des réunions de brainstorming, des sessions de partage des connaissances et des ateliers de travail collaboratif. De plus, nous utilisons des outils numériques tels que des plateformes de collaboration en ligne pour faciliter la communication. Nous encourageons également un environnement ouvert et inclusif où chacun se sent à l'aise de contribuer et de partager ses idées.

3. Selon vous, comment l'intelligence collective contribue-t-elle à la cohésion des collaborateurs au sein de votre équipe ?

L'intelligence collective contribue grandement à la cohésion de nos collaborateurs au sein de notre équipe. En encourageant la participation active de tous les membres de l'équipe et en valorisant leurs contributions, nous créons un sentiment d'appartenance et de collaboration. Lorsque les membres de l'équipe se sentent écoutés, respectés et impliqués dans les processus décisionnels, cela renforce leur engagement et favorise un esprit d'équipe solide. L'intelligence collective nous permet également de reconnaître les compétences complémentaires de chacun et de travailler ensemble vers un objectif commun, ce qui renforce la confiance et la coopération.

¹ Entretien avec M.HSAYNIYA (A) ; Directeur Commercial Adjoint ; 11/05/2023, au niveau de son bureau à 14h

4. Avez-vous observé des exemples concrets où l'intelligence collective a renforcé la cohésion entre les collaborateurs ? Si oui, pourriez-vous les partager ?

Oui, nous avons observé plusieurs exemples concrets où l'intelligence collective a renforcé la cohésion entre les collaborateurs. Par exemple, lors de la résolution de problèmes complexes, nous avons organisé des séances de brainstorming où chaque membre de l'équipe était encouragé à partager ses idées et ses perspectives. En écoutant activement les uns les autres, en prenant en compte différentes opinions et en construisant sur les idées des autres, nous avons pu trouver des solutions novatrices et efficaces. De plus, lors de projets importants, nous avons formé des équipes multidisciplinaires qui ont collaboré étroitement pour atteindre les objectifs fixés, ce qui a renforcé la confiance mutuelle et la cohésion au sein de l'équipe.

5. Quelles sont, selon vous, les composantes clés de l'intelligence collective présentes chez nos collaborateurs ? Comment ces composantes sont-elles encouragées et valorisées au sein de votre agence ?

Les composantes clés de l'intelligence collective présentes chez nos collaborateurs sont la diversité des compétences, des connaissances et des expériences, ainsi que leur capacité à écouter activement, à partager leurs idées et à travailler en équipe. Nous encourageons ces composantes en favorisant un environnement inclusif où chacun se sent valorisé et respecté. Nous mettons également en place des formations et des opportunités de développement professionnel pour renforcer les compétences de collaboration et de communication de nos collaborateurs.

6. Dans quelle mesure pensez-vous que l'intelligence collective facilite la prise de décision et l'atteinte des objectifs au sein de votre agence?

Je suis convaincu que l'intelligence collective facilite grandement la prise de décision et l'atteinte des objectifs au sein de notre agence. Lorsque nous réunissons les connaissances et les perspectives de l'ensemble de notre équipe, nous sommes en mesure d'évaluer les options de manière plus complète et d'identifier les meilleures solutions. La diversité des idées et des opinions enrichit notre réflexion et nous permet d'anticiper les défis potentiels. De plus, en impliquant activement les membres de l'équipe dans le processus décisionnel, nous renforçons leur engagement et leur responsabilité envers les résultats. L'intelligence collective nous aide également à mobiliser les ressources et les compétences nécessaires pour atteindre nos objectifs de manière efficace.

7. Comment évaluez-vous actuellement le niveau de cohésion des collaborateurs au sein de votre équipe ? Avez-vous identifié des opportunités ou des défis spécifiques liés à la cohésion des collaborateurs ?

Pour évaluer le niveau de cohésion des collaborateurs au sein de notre équipe, nous utilisons plusieurs indicateurs. La communication est fluide et ouverte, que les membres de l'équipe se sentent à l'aise pour partager leurs idées et leurs préoccupations, l'engagement et la motivation des collaborateurs, ainsi que leur volonté de collaborer et d'apporter leur soutien mutuel. En identifiant les opportunités d'amélioration et les défis spécifiques liés à la cohésion, nous pouvons mettre en place des actions correctives et des initiatives ciblées pour renforcer l'esprit d'équipe.

8. Quelles actions ou initiatives pourraient être mises en place pour renforcer davantage l'intelligence collective et la cohésion des collaborateurs en vos seins?

Pour renforcer davantage l'intelligence collective et la cohésion des collaborateurs au sein de notre agence, nous pourrions mettre en place les actions suivantes :

- Encourager davantage les activités de team building, telles que des événements sportifs.
- Favoriser les échanges interdépartementaux et les opportunités de collaboration transversale pour que les collaborateurs puissent travailler avec des d'autres services.
- Mettre en place des canaux de communication réguliers et transparents pour partager les informations clés et favoriser la circulation des connaissances au sein de l'agence.
- Organiser des séances de formation sur la résolution de problèmes collectifs.
- Reconnaître et célébrer les réussites collectives de l'équipe afin de renforcer le sentiment d'appartenance et de valoriser les contributions individuelles.

9. Quel rôle les responsables jouent-ils dans la promotion de l'intelligence collective et de la cohésion des collaborateurs ? Quelles compétences ou qualités sont nécessaires pour soutenir efficacement ces aspects ?

Ils doivent faire preuve de leadership inspirant, d'écoute active et de valorisation des contributions de chaque membre de l'équipe. Les compétences nécessaires comprennent la capacité à créer un environnement inclusif, à encourager la participation et à faciliter les échanges constructifs. Les responsables doivent également être des communicateurs

efficaces, capables de partager la vision et les objectifs de manière claire et de donner des feedbacks constructifs.

10. Quels sont les principaux obstacles auxquels votre agence est confrontée dans la mise en place de l'intelligence collective ? et quelle sont les actions mise en place pour surmonter ces obstacles ?

Les principaux obstacles à la mise en place de l'intelligence collective dans notre agence sont la résistance au changement, la hiérarchie rigide, le manque de confiance et le manque de temps et de ressources. Pour surmonter ces obstacles, nous avons mis en place des actions telles que la sensibilisation et la formation, l'encouragement de la participation, la promotion d'une culture de confiance et l'allocation de ressources adéquates. Ces initiatives visent à favoriser la collaboration, la communication ouverte et la confiance mutuelle au sein de l'équipe pour permettre l'émergence de l'intelligence collective.

Commentaire :

Les résultats de l'entretien mettant en évidence l'importance de l'intelligence collective dans un contexte professionnel, en particulier au sein de l'agence bancaire. Les mécanismes tels que la communication ouverte, les réunions d'équipe et les outils de partage en ligne favorisent cette intelligence collective. Elle renforce la cohésion des collaborateurs, encourage la résolution de problèmes complexes et facilite la réalisation de projets collaboratifs. L'ouverture d'esprit, l'écoute active et le partage des connaissances sont des composantes clés de l'intelligence collective chez les collaborateurs. Des obstacles tels que la rigidité hiérarchique et les silos départementaux ont été identifiés, mais des actions sont recommandées pour les surmonter, comme la promotion d'une culture de collaboration et le développement de mécanismes de communication efficaces. Des actions supplémentaires ont été proposées pour renforcer davantage l'intelligence collective et la cohésion des collaborateurs, notamment l'encouragement de la participation active et la reconnaissance des contributions individuelles.

2. L'analyse du contenu des résultats des entretiens :

A l'issue de l'analyse des contenus des trois entretiens effectués, nous ressortons les points suivants :

- ✚ L'intelligence collective est perçue comme la capacité des individus à travailler ensemble de manière collaborative en mettant en commun leurs connaissances, ce qui favorise l'innovation, l'efficacité et la résolution de problèmes complexes.
- ✚ Pour favoriser l'intelligence collective, les entreprises mettent en place des mécanismes tels que la communication ouverte, les réunions régulières, les sessions de brainstorming, les espaces d'échange d'idées et les outils de partage de connaissances. L'écoute active et le respect des opinions de chacun sont valorisés.
- ✚ L'intelligence collective contribue à la cohésion des collaborateurs en créant un sentiment d'appartenance et de collaboration. Elle renforce les liens entre les collaborateurs et favorise un esprit d'équipe solide et une culture de travail harmonieuse.
- ✚ Des exemples concrets ont été observés où l'intelligence collective a renforcé la cohésion entre les collaborateurs, notamment lors de la résolution de problèmes complexes et la mise en place de projets collaboratifs.
- ✚ Les composantes clés de l'intelligence collective présente dans l'agence sont l'écoute active, le respect des autres, la volonté de contribuer et de partager les connaissances, ainsi que la flexibilité et l'ouverture d'esprit. Ces composantes sont encouragées et valorisées à travers la collaboration, la reconnaissance des contributions individuelles et la diversité des talents.
- ✚ L'intelligence collective facilite la prise de décision et l'atteinte des objectifs en rassemblant les connaissances et les compétences de l'équipe, permettant ainsi de prendre des décisions plus éclairées et d'optimiser les ressources pour atteindre les objectifs plus efficacement.
- ✚ L'évaluation du niveau de cohésion des collaborateurs se fait à travers des retours d'informations réguliers, des réunions individuelles et collectives, ainsi que l'observation des interactions quotidiennes. Des opportunités et des défis spécifiques peuvent être identifiés, tels que la nécessité d'améliorer la communication et l'ouverture aux idées de chacun.
- ✚ Pour renforcer davantage l'intelligence collective et la cohésion des collaborateurs, des actions telles que l'organisation de séances de brainstorming, la mise en place

de projets transversaux, la création d'un environnement inclusif, la promotion du partage des connaissances, la participation active de tous lors des réunions et des prises de décision peuvent être mises en place.

- ✚ Les responsables jouent un rôle crucial dans la promotion de l'intelligence collective et de la cohésion des collaborateurs. Ils doivent être des facilitateurs, des communicateurs efficaces et des leaders inspirants. Les compétences nécessaires incluent l'écoute active, la reconnaissance des contributions de chacun, la gestion des conflits et la création d'un climat de confiance et de respect mutuel.
- ✚ Les principaux obstacles à la mise en place de l'intelligence collective peuvent inclure la résistance au changement, le manque de confiance, une hiérarchie rigide, le manque de temps et de ressources, ainsi qu'une communication inefficace. Pour surmonter ces obstacles, il est important de favoriser la collaboration, la participation et l'engagement des membres de l'équipe.

3. Présentation et analyse des résultats du questionnaire

L'analyse par tri à plat :

Dans le but de rendre notre étude tangible, l'analyse des réponses fournies par nos interrogés est indispensable, nous allons procéder question par question dans chacune des catégories du questionnaire, en débutant par la fiche signalétique.

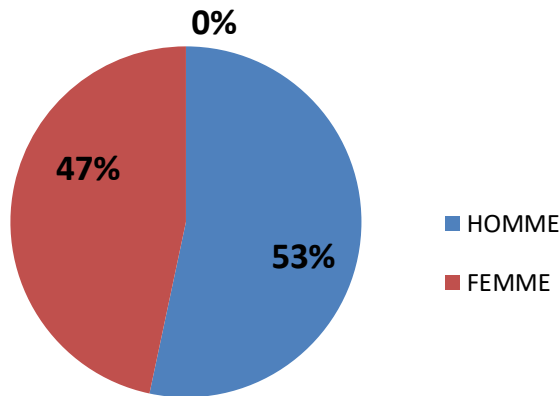
Question 01 : Vous êtes ?

Tableau N°08: la répartition de l'échantillon selon le sexe

	FRÉQUENCE	POURCENTAGE
HOMME	17	53%
FEMME	13	47%
TOTALE	30	100%

Source : Elaboré par nous même adopté par EXCEL.

Figure N°12: la répartition de l'échantillon selon le sexe



Source : logiciel EXCEL

Commentaire :

D'après nos résultats, sur les 30 employés interrogés, notre population est constituée de 53% d'hommes et de 47% de femmes, il est plus au moins équilibré avec une répartition favorable pour les hommes.

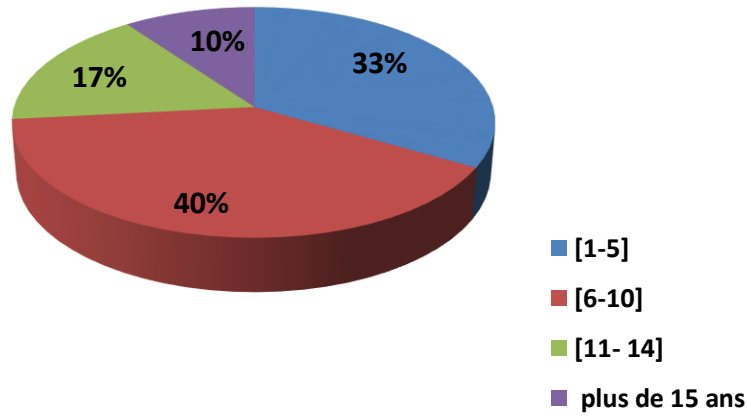
Question02: Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette agence?

Tableau N° 09 : La répartition de population selon leur durée de travail dans l'agence

	Fréquence	Pourcentage
[1-5]	10	33%
[6-10]	12	40%
[11- 14]	5	17%
+ 15 ans	3	10%
TOTAL	30	100%

Source : Elaboré par nous même adopté par EXCEL.

Figure N°13: La répartition de population selon leur durée de travail dans l'agence



Source : logiciel EXCEL

Commentaire :

Ces résultats montrent la distribution de la durée de travail des employés dans cette agence. Environ un tiers (33%) des employés ont travaillé dans l'agence entre 1 et 5 ans, 40% des employés ont travaillé entre 6 et 10 ans, 17% des employés ont travaillé entre 11 et 14 ans et 10% des employés ont travaillé plus de 15 ans. Ce qui indique que la majorité des employés dans cette agence ont une expérience de travail relativement stable.

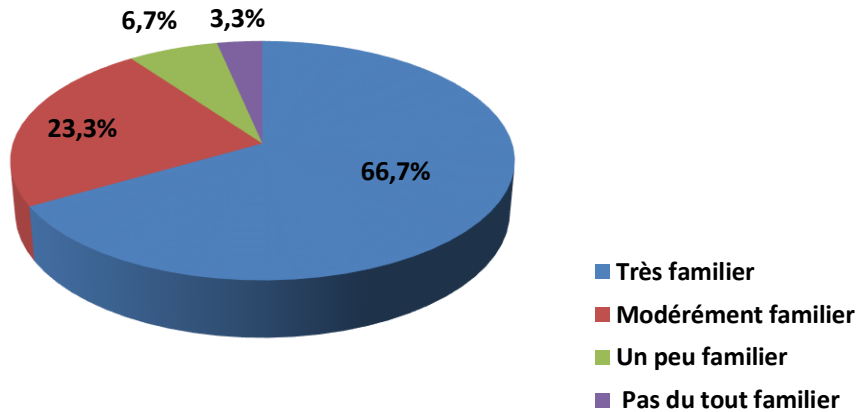
Question 03 : Dans quelle mesure êtes-vous familiarisé(e) avec le concept d'intelligence collective?

Tableau N° 10 : La répartition de population selon leur familiarisation avec le concept de l'intelligence collective

	Fréquence	Pourcentage
<i>Très familier(e)</i>	20	66,7%
<i>Modérément familier(e)</i>	7	23,3%
<i>Un peu familier(e)</i>	2	6,7%
<i>Pas du tout familier(e)</i>	1	3,3%
Total	30	100%

Source : Elaboré par nous même adopté par EXCEL.

Figure N°14: La répartition de population selon leur familiarisation avec le concept de l'intelligence collective



Source : logiciel EXCEL

Commentaire :

Les résultats suggèrent que la majorité des employés interrogés (66,7%) sont très familiers avec le concept de l'intelligence collective. Cela indique un niveau élevé de connaissance et de compréhension de cette approche de travail collaboratif. De plus, 23,3% des personnes se déclarent modérément familières, ce qui montre qu'elles ont une certaine connaissance mais peut-être moins approfondie. Seulement 6,7% des personnes se disent un peu familières, ce qui suggère qu'elles ont une connaissance limitée du concept. Enfin, une petite proportion de 3,3% ne se sent pas du tout familières avec l'intelligence collective.

Question 04 : Selon vous, comment l'intelligence collective facilite-t-elle la prise de décision au sein de l'agence?

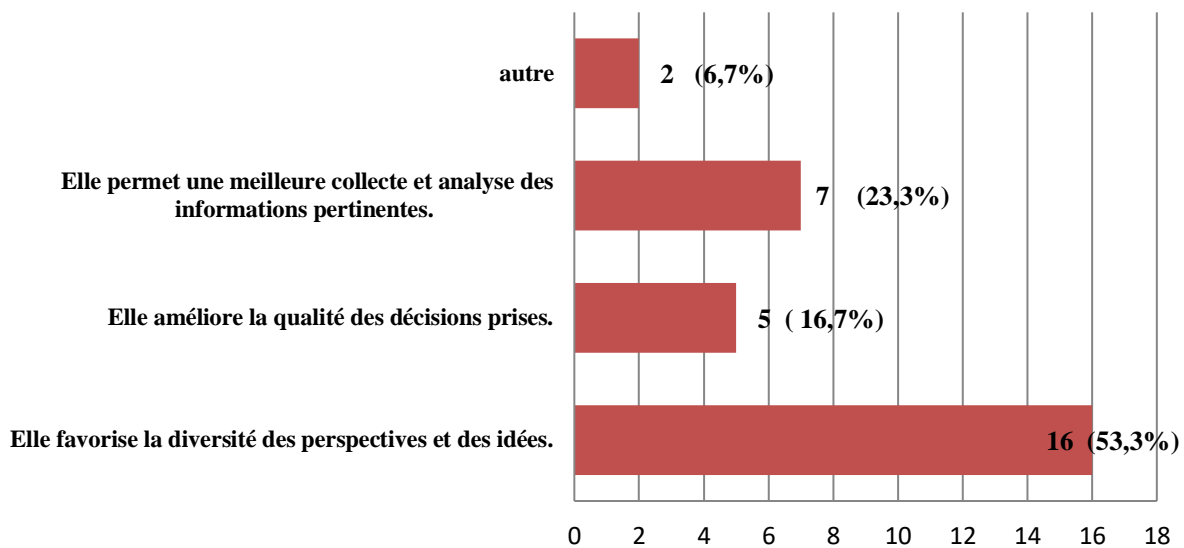
Tableau N° 11 : La répartition de population selon la perception de la facilitation de la prise de décision par l'intelligence collective au sein de l'agence.

	Fréquence	Pourcentage
<i>Elle permet une meilleure collecte et analyse des informations pertinentes.</i>	7	23,3%
<i>Elle favorise la diversité des perspectives et des idées.</i>	16	53,3%

<i>Elle améliore la qualité des décisions prises.</i>	5	16,7%
<i>Autre</i>	2	6,7%
Total	30	100%

Source : Elaboré par nous même adopté par EXCEL.

Figure N°15 : La répartition de population selon la perception de la facilitation de la prise de décision par l'intelligence collective au sein de l'agence.



Source : logiciel EXCEL

Commentaire :

La première observation concerne le fait que 53,3% des participants estiment que l'intelligence collective favorise la diversité des perspectives et des idées, de plus, 23,3% des répondants pensent que l'intelligence collective permet une meilleure collecte et analyse des informations pertinentes.

En outre, 16,7% des participants estiment que l'intelligence collective améliore la qualité des décisions prises.

Il est utile de noter que 6,7% des participants ont donné deux réponses différentes qui sont :

- L'intelligence collective encourage la transparence et la responsabilité en permettant à chacun de partager ses idées et de participer activement à la prise de décision.

- L'intelligence collective permet de créer une culture d'apprentissage continu où les erreurs sont perçues comme des opportunités d'amélioration.

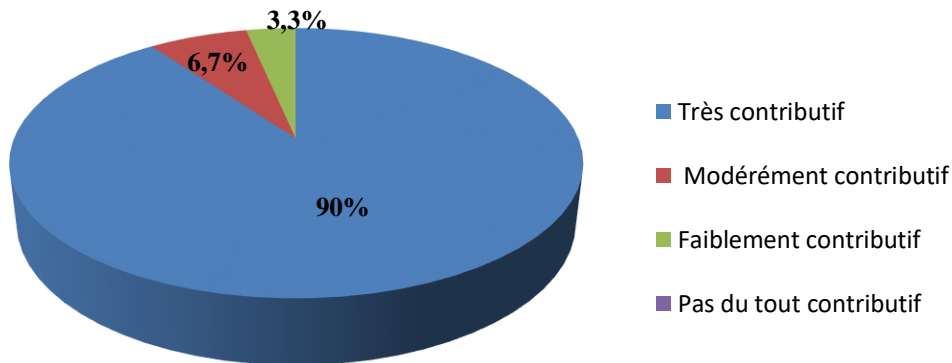
Question05 : Dans quelle mesure pensez-vous que l'intelligence collective contribue à l'atteinte des objectifs de l'agence bancaire?

Tableau N°12 : La répartition de population selon la contribution de l'intelligence collective à l'atteinte des objectifs de l'agence bancaire.

	<i>Fréquence</i>	<i>Pourcentage</i>
<i>Très contributif</i>	27	90%
<i>Modérément contributif</i>	2	6,7%
<i>Faiblement contributif</i>	1	3,3%
<i>Pas du tout contributif</i>	0	0%
<i>Total</i>	30	100%

Source : Elaboré par nous même adopté par EXCEL.

Figure N°16 : La répartition de population selon la contribution de l'intelligence collective à l'atteinte des objectifs de l'agence bancaire



Source : logiciel EXCEL

Commentaire :

Les résultats montrent clairement que la majorité écrasante des participants reconnaissent l'importance cruciale de l'intelligence collective dans la réalisation des objectifs de l'agence bancaire. Avec 90% des participants considérant que l'intelligence collective joue un rôle très significatif, cela souligne l'impact positif qu'elle a sur la performance et les résultats

globaux de l'agence. Seuls 6,7% des participants estiment que sa contribution est modérée, tandis que seulement 3,3% la considèrent comme faible. Ces chiffres démontrent l'adhésion générale à l'idée que la collaboration et la diversité des idées sont essentielles pour atteindre les objectifs fixés. Il est encourageant de constater qu'aucun des participants n'a estimé que l'intelligence collective n'ait aucune contribution. Cela indique une prise de conscience collective de son importance et renforce l'idée que la coopération et la collaboration sont des éléments clés du succès de l'agence bancaire.

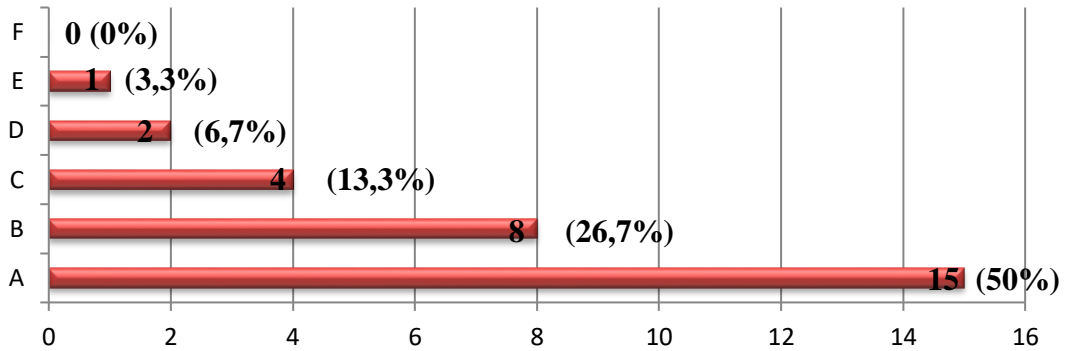
Question 06 :Pouvez-vous identifier les composantes clés de l'intelligence collective présentes chez vous et vos collègues?

Tableau N°13 : La répartition de population selon les composantes clés de l'intelligence collective présentes chez eux et leurs collègues.

	<i>Les Composants</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Pourcentage</i>
<i>A</i>	<i>La valorisation de la diversité des perspectives</i>	<i>15</i>	<i>50%</i>
<i>B</i>	<i>La communication ouverte et Constructive</i>	<i>4</i>	<i>13,3%</i>
<i>C</i>	<i>L'écoute active et la prise en compte des idées des autres</i>	<i>8</i>	<i>26,7%</i>
<i>D</i>	<i>La confiance et la collaboration</i>	<i>2</i>	<i>6,7%</i>
<i>E</i>	<i>L'engagement et la participation active</i>	<i>1</i>	<i>3,3%</i>
<i>F</i>	<i>Autre</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>
Total		30	100%

SOURCE : Elaboré par nous même adopté par EXCEL.

Figure N°17 : La répartition de population selon les composantes clés de l'intelligence collective présentes chez eux et leurs collègues.



Source : logiciel EXCEL

Commentaire :

Le résumé des résultats indique que la diversité des perspectives est considérée comme la composante la plus importante de l'intelligence collective, selon 50% des participants. L'écoute active et la prise en compte des idées des autres sont également reconnues par 26,7% des participants. La communication ouverte et constructive est mentionnée par 13,3% des participants, tandis que la confiance et la collaboration sont citées par 6,7% des participants. Seulement 3,3% des participants ont souligné l'importance de l'engagement et de la participation active. Ces résultats mettent en évidence des domaines d'amélioration potentiels tels que le renforcement de la confiance mutuelle et de l'engagement pour favoriser une meilleure intelligence collective.

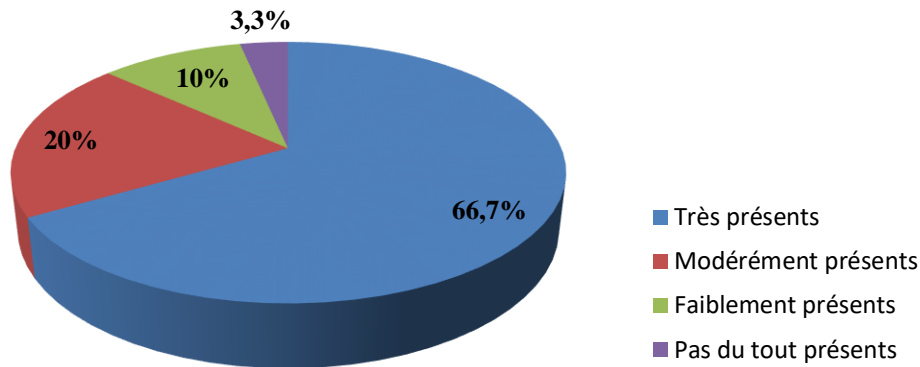
Question N°07 : Dans quelle mesure pensez-vous que les composantes de l'intelligence collective sont présentes chez les collaborateurs de l'agence?

Tableau N°14 : La répartition de population selon la présence des composantes de l'intelligence collective chez les collaborateurs de l'agence

	Fréquence	Pourcentage
<i>Très présents</i>	20	66,7%
<i>Modérément présents</i>	6	20%
<i>Faiblement présents</i>	3	10%
<i>Pas du tout présents</i>	1	3,3%
Total	30	100%

SOURCE : Elaboré par nous même adopté par EXCEL.

Figure N°18 : La répartition de population selon la présence des composantes de l'intelligence collective chez les collaborateurs de l'agence



Source : logiciel EXCEL

Commentaire :

66,7% des participants estiment que les composantes de l'intelligence collective sont très présentes. 20% des participants estiment que les composantes sont modérément présentes. 10% des participants estiment que les composantes sont faiblement présentes. Seulement 3,3% des participants estiment que les composantes de l'intelligence collective ne sont pas du tout présentes, la majorité des participants estime que les composantes de l'intelligence collective sont présentes et contribuent à l'efficacité et à la réalisation des objectifs de l'agence. Cependant, il y a une minorité qui pense que ces composantes sont modérément ou faiblement présentes. Des efforts peuvent être faits pour renforcer la diversité des perspectives, l'écoute active et la participation active de tous les collaborateurs. Dans l'ensemble, l'intelligence collective semble jouer un rôle positif, mais il y a encore des possibilités d'amélioration.

Question 08 : Êtes-vous d'accord avec l'hypothèse suivante : "L'intelligence collective constitue un facteur clé de cohésion au sein de notre équipe de travail"?

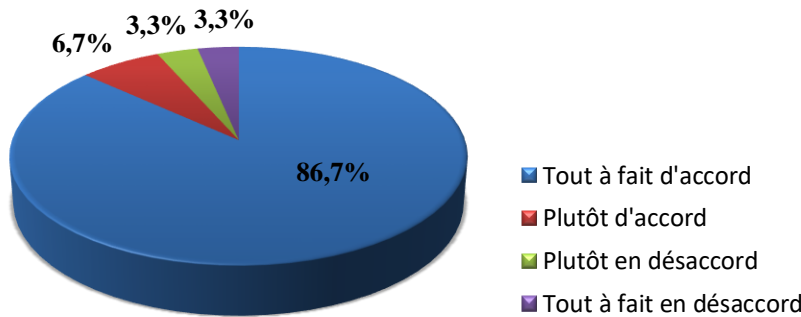
Tableau N°15 : La répartition de population selon l'accord avec l'hypothèse "L'intelligence collective constitue un facteur clé de cohésion au sein de notre équipe de travail"

	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait d'accord	26	86,7%
Plutôt d'accord	2	6,7%

<i>Plutôt en désaccord</i>	1	3,3%
<i>Tout à fait en désaccord</i>	1	3,3%
TOTAL	30	100%

SOURCE : Elaboré par nous même adopté par EXCEL.

FIGURE N°19 : La répartition de population selon l'accord avec l'hypothèse "L'intelligence collective constitue un facteur clé de cohésion au sein de notre équipe de travail"



SOURCE : LOGICIEL EXCEL

Commentaire :

Les résultats indiquent clairement que la grande majorité des participants, soit 86,7%, sont tout à fait d'accord avec l'hypothèse selon laquelle l'intelligence collective constitue un facteur clé de cohésion au sein de l'équipe de travail. Le fait que près de 7% des participants soient plutôt d'accord avec cette hypothèse confirme également l'importance accordée à l'intelligence collective, bien que peut-être avec quelques réserves ou nuances.

En revanche, les participants qui sont plutôt en désaccord ou tout à fait en désaccord avec l'hypothèse représentent une minorité, soit seulement 6,6%, cela indique que la majorité écrasante des répondants adhère à l'idée que l'intelligence collective est essentielle pour renforcer la cohésion de l'équipe.

Question 09 : Comment l'intelligence collective contribue-t-elle à renforcer la cohésion des collaborateurs dans votre agence?

Cette question a pour objectif d'avoir comment l'intelligence collective contribue à renforcer la cohésion des collaborateurs. Pour la majorité des collaborateurs l'intelligence collective renforce la cohésion entre eux dans l'agence où les principales manières sont :

- Partage des connaissances et des compétences
- Collaboration et coopération
- Diversité des idées et des perspectives
- Prise de décision collective

Commentaire :

Ces résultats indiquent que pour la majorité des collaborateurs de l'agence, l'intelligence collective joue un rôle important dans le renforcement de la cohésion. Les principales façons dont cela se manifeste sont le partage des connaissances et des compétences, la collaboration et la coopération, la diversité des idées et des perspectives, ainsi que la prise de décision collective.

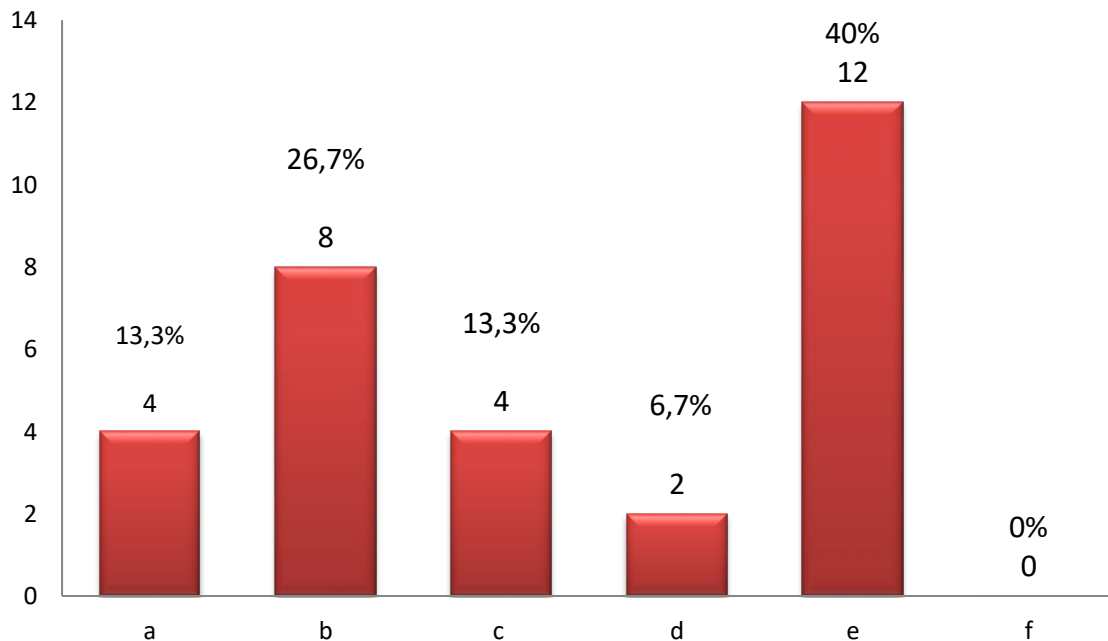
Question 10 : Selon vous quels sont les principaux obstacles auxquels vous êtes confrontée dans la mise en place de l'intelligence collective ?

Tableau N°16 : La répartition de population selon les principaux obstacles à la mise en place de l'intelligence collective

	Fréquence	Pourcentage
Manque de communication efficace	4	13,3%
Résistance au changement	8	26,7%
Hiérarchie rigide et manque de participation de la direction	4	13,3%
Manque de confiance et de collaboration entre les collaborateurs	2	6,7%
Manque de temps dédié à la collaboration et à la réflexion collective	12	40%
Total	30	100%

SOURCE : Elaboré par nous même adopté par EXCEL.

FIGURE*20 : La répartition de population selon les principaux obstacles à la mise en place de l'intelligence collective



Source : logiciel EXCEL

Commentaire :

Les résultats de cette répartition mettent en évidence plusieurs obstacles auxquels les collaborateurs de l'agence bancaire sont confrontés dans la mise en place de l'intelligence collective.

Tout d'abord, le manque de communication efficace est cité par 13,3% des participants. Cela suggère qu'il peut y avoir des lacunes dans la transmission des informations, ce qui peut entraver la collaboration et la diffusion des idées au sein de l'équipe.

La résistance au changement, signalée par 26,7% des participants, est un obstacle courant dans la mise en place de nouvelles pratiques et de méthodes de travail.

Le constat d'une hiérarchie rigide et d'un manque de participation de la direction par 13,3% des participants souligne l'importance d'une culture organisationnelle qui encourage l'implication de tous les niveaux hiérarchiques.

Le manque de confiance et de collaboration entre les collaborateurs, mentionné par 6,7% des participants, peut être un frein majeur à l'intelligence collective

Enfin, le manque de temps dédié à la collaboration et à la réflexion collective, identifié par 40% des participants.

4. Lecture synthétique des résultats obtenus :

D'après les résultats du questionnaire nous synthétisons les résultats comme suit :

- Sur les 30 employés interrogés, la gente féminine représente 47% et les hommes constituent 53% ce qui fait un échantillon plus au moins équilibré avec une répartition favorable pour les hommes.
- Environ 73% des employés ont travaillé dans l'agence pendant au moins 6 ans, ce qui suggère une certaine fidélité à l'organisation, cela peut être interprété comme un indicateur de satisfaction au travail, de bonnes conditions de travail ou d'opportunités de croissance et de développement professionnel au sein de l'agence. Cependant, il convient de noter que 27% des employés ont travaillé dans l'agence pendant moins de 6 ans, ce qui peut indiquer un roulement plus élevé ou une rotation du personnel plus fréquente.
- Notre échantillon est composé de 66,7% d'employés qui sont très familières avec le concept de l'intelligence collective. Cela indique un niveau élevé de connaissance et de compréhension de cette approche de travail collaboratif est encourageant de constater que la majorité des répondants sont familiers avec cette approche, ce qui peut favoriser une meilleure collaboration et une prise de décision plus efficace au sein de l'agence. De plus, 23,3% des personnes se déclarent modérément familières, ce qui montre qu'elles ont une certaine connaissance mais peut-être moins approfondie. Seulement 6,7% des personnes se disent un peu familières, ce qui suggère qu'elles ont une connaissance limitée du concept. Enfin, une petite proportion de 3,3% ne se sent pas du tout familières avec l'intelligence collective.
- Les résultats reflètent une reconnaissance générale de l'importance de l'intelligence collective dans le processus de prise de décision au sein de l'agence, les avantages identifiés incluent la diversité des perspectives qui est plus susceptible de générer des idées novatrices et de prendre des décisions éclairées, la collecte et l'analyse des informations pertinentes, lorsque plusieurs personnes collaborent et partagent leurs connaissances, il est possible de collecter une plus grande quantité d'informations pertinentes, ce qui contribue à une meilleure prise de décision, ainsi que l'intelligence collective améliore la qualité des décisions prises, cela met en évidence l'idée que lorsque les décisions sont prises collectivement, en tenant compte des différentes perspectives et en collaborant activement, elles ont tendance à être plus réfléchies et de meilleure qualité. Donc ces résultats suggèrent que

l'agence reconnaît les avantages de l'intelligence collective et cherche à tirer parti de cette approche pour optimiser sa prise de décision

- Les résultats mettent en évidence une forte reconnaissance car 90% des collaborateurs estiment que l'intelligence collective est très contributive et joue un rôle très significatif dans la réalisation des objectifs de l'agence bancaire, avec une majorité écrasante des participants la considérant comme très contributive. Cela suggère que l'agence favorise une culture de collaboration et de prise de décision collective pour maximiser l'efficacité et le succès de ses objectifs.
- La valorisation de la diversité des perspectives considérée comme la composante la plus importante par 50% des participants. L'écoute active, la communication ouverte et constructive, ainsi que la confiance et la collaboration sont aussi des éléments clés pour favoriser l'intelligence collective. Cependant, l'engagement et la participation active nécessitent une amélioration pour optimiser les performances collectives de l'équipe.
- Les résultats indiquent l'existence d'un environnement de travail propice à la confiance, à la collaboration, à la communication ouverte, à l'écoute active, à la valorisation de la diversité des perspectives et à l'engagement, 66,7% des participants estiment que les composantes de l'intelligence collective sont très présentes. Cependant, il est important de noter qu'il existe des participants estiment que les composantes sont modérément ou faiblement présentes, ce qui souligne la nécessité de continuer à travailler sur ces aspects pour promouvoir une prise de décision collective efficace et atteindre les objectifs de l'agence de manière optimale.
- Les résultats indiquent clairement que la grande majorité des participants, soit 86,7%, sont tout à fait d'accord avec l'hypothèse selon laquelle l'intelligence collective constitue un facteur clé de cohésion au sein de l'équipe de travail, ce qui démontre un consensus fort parmi les répondants quant à l'importance de l'intelligence collective dans la création d'une équipe unie et harmonieuse.

Ces résultats témoignent d'une reconnaissance généralisée de l'importance de l'intelligence collective en tant que facteur clé de cohésion dans l'équipe de travail. Ils mettent en évidence la valeur accordée à la collaboration, à la communication ouverte et à la diversité des perspectives pour favoriser un environnement harmonieux et productif.

- La majorité des collaborateurs de l'agence estiment que l'intelligence collective joue un rôle important dans le renforcement de la cohésion. Les principales façons dont cela se manifeste sont : le partage des connaissances et des compétences qui permet aux collaborateurs de bénéficier des expertises et des expériences de chacun, la collaboration et la coopération encouragent le travail d'équipe et la synergie, créant un sentiment d'appartenance et de solidarité au sein de l'équipe, la diversité des idées et des perspectives permet d'explorer différentes solutions et d'adopter des approches innovantes, ainsi que la prise de décision collective implique l'inclusion de tous les membres de l'équipe dans le processus décisionnel, ce qui renforce la confiance et l'engagement collectif. En général, ces éléments contribuent à une meilleure cohésion entre les collaborateurs, favorisant ainsi un environnement de travail harmonieux et productif.
- Les collaborateurs de l'agence bancaire font face à divers défis dans la mise en place de l'intelligence collective, les principales difficultés identifiées sont les lacunes en matière de communication efficace, la résistance au changement, la rigidité de la hiérarchie et le manque de participation de la direction. De plus, le manque de confiance et de collaboration entre les collaborateurs ainsi que le manque de temps consacré à la collaboration et à la réflexion collective sont des obstacles importants. Pour favoriser l'intelligence collective, il est essentiel de mettre en place des mesures visant à améliorer la communication, à surmonter la résistance au changement, à encourager la participation de tous les niveaux hiérarchiques, à renforcer la confiance et la collaboration, et à trouver un équilibre entre les tâches individuelles et collectives. La prise en compte de ces défis diversifiés permettra de favoriser une culture propice à la collaboration et à la prise de décisions collectives au sein de l'agence bancaire.

5. Recommandations et suggestions :

A travers notre enquête, nous proposons à l'agence différentes suggestions et recommandations voir :

- ✚ Renforcer la communication : Mettez en place des mécanismes de communication efficaces tels que des réunions régulières, des outils de partage d'informations et des espaces d'échange d'idées. Encouragez une communication ouverte et constructive pour favoriser la collaboration et la compréhension mutuelle.
- ✚ Encourager la participation et l'engagement : Favorisez la participation active de tous les membres de l'équipe lors des réunions et des prises de décision. Créez un environnement inclusif où chacun se sent écouté et valorisé. Encouragez également l'engagement individuel et collectif en reconnaissant les contributions de chacun.
- ✚ Favoriser la diversité des perspectives : Valorisez la diversité des idées et des expériences au sein de l'équipe. Encouragez les collaborateurs à partager leurs connaissances et compétences spécifiques. Organisez des séances de brainstorming et des projets transversaux pour stimuler la créativité et l'innovation.
- ✚ Surmonter la résistance au changement : Sensibilisez les collaborateurs à l'importance de l'intelligence collective et aux avantages qu'elle apporte. Expliquez comment cela peut améliorer la prise de décision et les résultats globaux de l'agence. Impliquez les collaborateurs dans le processus de changement et offrez un soutien adéquat pour faciliter la transition.
- ✚ Renforcer la confiance et la collaboration : Créez un climat de confiance en encourageant l'écoute active, le respect mutuel et la valorisation des contributions individuelles. Organisez des activités de renforcement d'équipe pour favoriser la collaboration et le travail d'équipe.
- ✚ Équilibrer les tâches individuelles et collectives : Assurez qu'il y a un équilibre entre les tâches individuelles et les activités de collaboration. Définissez des objectifs communs et encouragez les collaborateurs à travailler ensemble pour les atteindre, tout en reconnaissant également les réalisations individuelles.
- ✚ Développer les compétences des responsables : Fournissez aux responsables les compétences nécessaires pour faciliter l'intelligence collective, telles que l'écoute active, la gestion des conflits et la communication efficace. Encouragez-les à être des leaders inspirants qui favorisent la collaboration et la cohésion d'équipe.

- ✚ Suivi régulier : Mettez en place des mécanismes de suivi réguliers pour évaluer l'évolution de l'intelligence collective et de la cohésion de l'équipe. Utilisez des retours d'informations, des réunions individuelles et collectives pour identifier les opportunités d'amélioration et les défis spécifiques.

A travers ce chapitre, nous avons tenté d'appliquer les acquis présentés dans la partie théorique, où nous avons présentés l'agence BEA CHLEF comme une agence bancaire existante depuis plus de 60 ans créée à base des capitaux 100% publics ainsi nous avons présenté sa structure organisationnelle.

D'après notre recherche qualitative et quantitative l'agence a raison d'accorder de plus en plus d'importance à l'intelligence collective pour renforcer la cohésion des collaborateurs afin d'atteindre ses objectifs de manière optimale.

Conclusion :

En conclusion, ce dernier chapitre nous a permis de mieux comprendre l'organisme d'accueil au sein de la BEA et son fonctionnement. Ensuite, nous avons examiné en détail le management de l'intelligence collective au sein de cette agence, mettant en évidence les pratiques et les approches utilisées pour favoriser la collaboration et le partage des connaissances. La démarche méthodologique de l'enquête a été présentée, suivie d'une analyse des résultats obtenus. Ces résultats fournissent des informations précieuses sur les perceptions et les expériences des employés de l'agence en ce qui concerne la gestion de l'intelligence collective. Dans l'ensemble, ce chapitre offre une vision complète du management de l'intelligence collective dans l'agence et constitue une base solide pour comprendre les efforts déployés pour promouvoir la collaboration et l'innovation au sein de l'organisme.

Conclusion Générale

Le principal objectif de cette étude est de mettre en lumière l'apport de l'intelligence collective sur la cohésion des collaborateurs, pour ce faire, nous avons choisi de s'appuyer sur un outil de collecte de données qui est matérialisé par une étude documentaire, qui nous a permis de constater que :

Le secteur bancaire existe depuis des décennies qui est parmi les activités les plus importantes de l'économie mondiale ainsi qu'en Algérie, est un secteur concurrentiel qui nécessite des pratiques de management et de collaboration et cohésion ainsi à travers les nouvelles méthodes et stratégies de collaboration qui émergent et continuent de se développer il est apparu l'intelligence collective et ce qui nous intéresse leur apport sur la cohésion des collaborateurs où le comportement du collaborateur est influencé de façon radicale et permanente.

Au terme de ce travail, nous avons effectué un stage de 6 mois au sein de l'agence BEA CHLEF afin de traiter la thématique d'essai De comprendre l'apport de l'intelligence collective sur la cohésion des collaborateurs ainsi afin de répondre à la problématique posée qui est « **comment que l'intelligence collective renforce-t-elle la cohésion des collaborateurs?** ».

Afin de vérifier nos hypothèses probablement établies, nous avons mené une étude sur le terrain à travers une étude qualitative (trois entretiens) effectués avec trois responsables de l'entreprise. Nous avons par ailleurs administré un questionnaire destiné à 30 collaborateurs.

Après avoir collecté, traité les données et interprété les résultats, nous parvenu aux conclusions suivantes :

Hypothèse 01 :

L'IC facilite la prise de décision et l'atteinte des objectifs, est **une hypothèse confirmée**

Du fait de notre recherche documentaire ainsi que les avis collectés durant nos études qualitative et quantitative, nous affirmons que l'intelligence collective facilite la prise des décisions et l'atteinte des objectifs selon la majorité de notre population car 90% des participants estiment que l'intelligence collective joue un rôle très significatif dans la réalisation des objectifs de l'agence.

Hypothèse 02 :

L'IC va être repérée dans le fonctionnement des collaborateurs lorsque les composants de cette dernière sont présents chez eux, celle-ci est **une hypothèse confirmée**.

A l'issue de notre étude quantitative, où nous avons effectué une analyse des résultats, concernant la présence des les composants de l'intelligence collective qui affirment que 66,7% des participants estiment que les composantes de l'intelligence collective sont très présentes ce qui favorise la confiance, la collaboration dont 50% des collaborateurs affirme que la valorisation de la diversité des perspectives est la composante la plus fréquente dans l'agence.

Hypothèse 03 :

L'IC constitue un facteur clé de cohésion d'une équipe de travail est une **hypothèse confirmée**.

Les résultats de notre étude quantitative et qualitative indiquent clairement que la grande majorité des participants, soit 86,7%, sont tout à fait d'accord avec l'hypothèse selon laquelle l'intelligence collective constitue un facteur clé de cohésion au sein de l'équipe de travail.

Nous pouvons de ce qui précède affirmer que toutes nos hypothèses sont confirmées, les résultats obtenus permettent d'apprécier le rôle de L'intelligence collective dans la cohésion des collaborateurs et ses composantes sachant qu'elle permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs en terme de communication, de confiance et de création d'un environnement favorable à l'échange et à la collaboration ainsi en terme d'amélioration de la prestation de service.

Limites de la recherche :

Toutefois, durant l'élaboration de ce mémoire, nous avons rencontré certaines difficultés et obstacles dont :

La limite méthodologique concernant le manque des ouvrages ou de recherche sur le sujet surtout les ouvrages concernant la cohésion.

La nature du thème, difficile à vérifier les variables purement qualitatives sur le terrain.

Le manque de document, tous les ouvrages qui traitent notre thématique sont limités et payants notamment en ce qui concerne le management collaboratif.

Nos résultats ne peuvent faire preuve d'une généralisation. Ces limites rencontrées laissent le champ libre à tous ceux qui veulent explorer cette piste de recherche

L'accès aux informations était un peu complexe aussi le secteur est très concurrentiel avec des informations confidentielles.

En conséquence nous avons jugé nécessaire de faire les suggestions suivantes pour l'agence BEA CHLEF:

Mettre en place des séances de formation régulières.

Encourager la créativité et l'innovation.

Favoriser un équilibre travail-vie personnelle.

Etablir des objectifs clairs et mesurables.

Mettre en place un système de reconnaissance et de récompense.

Investir dans des outils et technologies adaptés.

Rester à l'écoute des besoins des clients.

Néanmoins nous encourageons les futurs étudiants des prochaines promotions d'effectuer d'autres recherches sur certains points qui n'ont pas été abordés jusqu'ici sur ce thème très large et vaste. Nous pouvons également proposer d'autres axes de recherches qui sont :

- L'utilisation de la technologie pour faciliter l'intelligence collective dans les environnements virtuels.
- L'effet de la taille de groupe sur l'efficacité de l'intelligence collective.

Ces thèmes permettent d'explorer différentes facettes de l'intelligence collective et d'approfondir la compréhension de son fonctionnement et de son impact dans divers contextes.

Pour conclure, nous espérons que ce modeste travail de recherche a bien atteint ses objectifs, on a pu en tirer de nouvelles connaissances et nous a permis d'approfondir nos connaissances théoriques déjà acquises et de les mettre en pratique.

Bibliographie

Les ouvrages :

- ✚ Armand (A), confiance et leadership : dans un environnement complexe, édition ESF, 2016.
- ✚ BARABEL (M), MEIER (O), TEBOUL (TH) : Les fondamentaux du management, Edition DUNOD, 2013.
- ✚ BELIGOND (A) : Les clés du management intergénérationnel : En mode collaboratif, édition AFNOR, 2018.
- ✚ BELORGEY (P) : La boîte à outils de l'Efficacité professionnelle, édition DUNOD, 2019.
- ✚ BEN ALAYA (A), DE QUATREBARBES (A) : La méthode Six Sigma: La culture de la perfection, édition 50 Minutes, 2015.
- ✚ BLONDEL (J-L), NOYE (D) : Développer votre écoute... pour manager encore mieux, édition INSEP Consulting, 2007.
- ✚ CAUVIN (P) : La cohésion des équipes : Pratique du team building, Edition ESF, 2016.
- ✚ CARPENTIER, (A), Le manager presque parfait : ... et qui ne cherche surtout pas à le devenir ! , édition DUNOD, 2016.
- ✚ CHEVALIER. (H), A la recherche du patron moderne ; du manager au chef d'entreprise, Édition L'Harmattan, Paris, 2015.
- ✚ COMBALBERT (L), LINARDOS (D): Guide de survie du manager : Réussir dans la jungle de l'entreprise, 2ème édition, Edition DUNOD, 2018.
- ✚ CRISTALLINI (V), Mettre fin à tous les conflits : Aux racines de la cohésion, EMS Editions, 2021.
- ✚ DECAUDIN (J-M). IGALENS (J). WALLER (S), La communication interne : Stratégies et techniques, 4ème édition, édition DUNOD, 2017.
- ✚ DECAUDIN (J.-M), IGALENS (J), & Waller (S) : La communication interne: Stratégies et techniques, DUNOD, 2017.
- ✚ DEJOUX (C): Management et leadership, éditions DUNOD, 2014.
- ✚ DENIS (C), CÉCILE(J) : Management et intelligence collective : 80 méthodes et exercices : des pratiques pour comprendre ensemble, Edition ESF, 2ème édition, 2021.
- ✚ DUVAL (M) : De l'Open Innovation à l'intelligence collective : Mobilisez votre écosystème pour accélérer votre transformation, édition DUNOD, 2018.
- ✚ FALEK (H) : Le guide de la formation professionnelle en entreprise, édition GUALINO, 2010.
- ✚ FRIMOUSSE (S), PERETTI (J) : Question(s) de management ; Éditions EMS 2019 (n° 25) p

- ✚ GAGNON (Y.-C) : Réussir le changement: Mobiliser et soutenir le personnel, édition Presses de l'Université du Québec. 2011.
- ✚ GRONIER(G), SAGOT (J.C) : Travail coopératif à distance en conception de produits : apports et limites de l'usage d'un collecticiel. Deuxièmes Journées d'Etude en Psychologie Ergonomique, EPIQUE 2003, Paris, 2 & 3 Octobre 2003.
- ✚ HARLEZ (R), CADIAT (A-C) : Le management par objectifs de Peter Drucker, édition 50 Minutes, 2015.
- ✚ JOSEPH-DAILLY (E), NOYÉ (D): Développez l'engagement de vos collaborateurs: Permettre à chacun de (re)trouver son élan, éditions EYROLLES, 2018.
- ✚ KCHIRID (A), TEMNATI (R) ; management des entreprises, édition Ellipses, Paris, 2021.
- ✚ Lambin (J-J) : Marketing stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation marché, édition DUNOD, Paris, 2008.
- ✚ LOURDEL (N) : Le coaching, édition AFNOR, 2021.
- ✚ MAHE DE BOISLANDELLE(H) et ESTEVE (J-M), Conduire une transmission en PME, Editions EMS, France, 2015.
- ✚ MIGNONAC (K), HERRBACH, (O), GOND (J-P) : L'intelligence émotionnelle en entreprise, édition E-THEQUE, 2003.
- ✚ MINTZBERG (H) : Le management : Voyage au centre des organisations, 2ème édition: Édition EYROLLES, 2020.
- ✚ MUCCHIELLI (A) : Fiche 75 Animer un brainstorming, édition Alex MUCCHIELLI, 2020.
- ✚ MUCCHIELLI (R), La dynamique des groupes : Processus d'influence et de changement dans la vie affective des groupes, édition 25, édition ESF, 2019.
- ✚ NOUBEL (J-F) : Intelligence Collective, la révolution invisible, Edition THE TRANSITIONER, 2004.
- ✚ NOYE (D) : Développer votre écoute... pour manager encore mieux, édition INSEP Consulting, 2007.
- ✚ OUACHERINE (H) et CHABANI (S) ; guide de méthodologie de la recherche en science sociales, 2ème Ed, Taleb impression, 2018.
- ✚ PENHOAT (G-D) : La boîte à outils de la gestion du stress, 2ème édition, édition DUNOD, 2023.
- ✚ POMMERET (B): La boîte à outils de l'Organisation: 63 outils & méthodes - Avec 5 vidéos d'approfondissement, 3ème édition, édition DUNOD, 2021.
- ✚ PLANE (J-M): Théories du leadership, Modèles classiques et contemporains, éditions DUNOD, 2015.
- ✚ STEFFENS (G), CADIAT (A.-C): Les objectifs SMART, édition 50 Minutes, 2015.
- ✚ TEMNATI (R), KCHIRID (A) ; management des entreprises, édition Ellipses, Paris, 2021.

- ✚ TENEAU (G) : La résistance au changement organisationnel, L'Harmattan, 2005.
- ✚ Thierry (L), Communication(s) : 20 ans d'articles de référence, ÉDITION DUNOD, 2013.
- ✚ Truong (O), DE GEUSER (F), METAIS-WIERSCH (E) : Le management par la confiance: Les clés d'un leadership bienveillant et authentique, édition EYROLLES, Paris, 2022.
- ✚ VINARDI (C): Les équipes multiculturelles en entreprise: Les comprendre, les gérer, les développer, édition Maxima, 2016.
- ✚ ZARA, (O) : Le management de l'intelligence collective, vers une nouvelle gouvernance, 3ème édition, édition AXIOPOLE, Happy & agile managers, Pologne, 2016.

Articles et revues scientifiques :

- ✚ ALINE (L-B) : La diversité professionnelle : un atout au service de l'intelligence collective, Revue PROJECTICS / PROYECTICA / PROJECTIQUE, 2020.
- ✚ FONTAYNE (P), HEUZE (J-PH) : La cohésion des groupes sportifs : évolutions conceptuelles, mesures et relations avec la performance, Revue Science et Motricité N°59, Article JANUARY, 2006.
- ✚ RICHEZ, (Y): « l'accompagnement du changement professionnel, l'apport de la théorie des intelligences multiples de GARDNER », in humanisme et entreprise, N°294, 2009.

Webgraphie :

<https://asana.com/fr/resources/what-is-synergy>

<https://blog-gestion-de-projet.com/gestion-des-conflits/>

<https://blog-gestion-de-projet.com/lintelligence-collective-a-quoi-ca-sert/>

<https://blog.mindmanager.com/fr/4-conseils-pour-ameliorer-la-cohesion-de-votre-equipe>

<https://blog-cademploi.lenovo.fr/article/travail-en-equipe-definir-le-role-de-chacun-pour-ameliorer-la-cohesion>

<https://blog.mindmanager.com/fr/4-conseils-pour-ameliorer-la-cohesion-de-votre-equipe>

<https://blog.mysquid.fr/management/communication-en-entreprise-definition-enjeux-et-benefices/>

<https://blog.jalios.com/ressources-humaines/culture-entreprise-cohesion>

<https://blog.recrutons.fr/management-fonctionnel-les-3-points-cles-pour-developper-la-cohesion-et-la-performance-de-vos-equipes/>

<https://bluenove.com/blog/intelligence-collective/>

<https://bt-communication.fr/quels-sont-les-objectifs-de-la-communication/>

<https://codoc.fr/cohesion-intelligence-collective/>

<https://dictionnaire.reverso.net/>

<https://www.evolew.be/blog/intelligence-collective/tout-sur-lintelligence-collective/>

<https://www.experligence.com/differentes-dimensions-intelligence-collective/>

<https://www.je-change-de-metier.com/consequences-manque-de-confiance-en-soi>

<https://jemedevolpe.com/les-9-types-de-roles-majeurs-dans-une-equipe/>

<https://www.lemonde.fr/blog/binaire/2016/03/14/lintelligence-collective-revolution-en-cours/>

<https://www.lemonde.fr/blog/binaire/2016/03/14/lintelligence-collective-revolution-en-cours/>

<https://www.masterclass.com/articles/mutual-respect>

<https://www.mindforest.com/fr/articles/detail/la-culture-dentreprise-vecteur-de-cohesion>

<https://www.mindtools.com/pages/fr/article/teamwork-roles.htm>

<https://www.mysquid.fr/fr/squidjfm/saison-2/episode-1-construire-la-cohesion-d-equipe/>

<https://www.reverso.net/dictionnaire-francais-definition/coh%C3%A9sion>

<https://www.revuegestion.ca/la-cohesion-d-equipe-comment-la-developper>

<https://www.salonsdelaveyron.fr/la-cohesion-dequipe-un-element-cle-du-management/>

<https://www.socialbusinessmodels.ch/fr/content/canaux-et-outils-de-communication>




<https://www.techsmith.fr/blog/communication-cohesion-equipe/>

https://www.toupie.org/Dictionnaire/Cohesion_sociale.htm

<https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/management-construire-confiance-travail>

<https://www.wrike.com/fr/blog/7-tactiques-pour-favoriser-lappropriation-des-objectifs-de-votre-entreprise-par-votre-equipe/>

Rapports:

-  BEA, rapport d'activité annuel 2021.
-  BEA, rapport annuel 2019.
-  BEA rapport annuel 2021.

Glossaire

Knowledge Manager : Responsable de la gestion et de l'organisation des connaissances au sein d'une entreprise, afin de faciliter le partage d'informations, l'apprentissage et l'innovation.

Community Manager : Chargé de gérer la présence en ligne d'une entreprise ou d'une communauté sur les réseaux sociaux, en interagissant avec les membres, en répondant à leurs questions et en créant du contenu attractif pour favoriser l'engagement.

Perception : Processus par lequel nous interprétons les informations sensorielles pour former une compréhension de notre environnement et de nous-mêmes.

Brainstorming : Technique de génération d'idées qui encourage la créativité et la libre expression en favorisant l'émergence d'un grand nombre d'idées, sans jugement ni critique.

Design Thinking : Approche centrée sur l'humain pour résoudre des problèmes et stimuler l'innovation en utilisant des méthodes créatives, collaboratives et itératives.

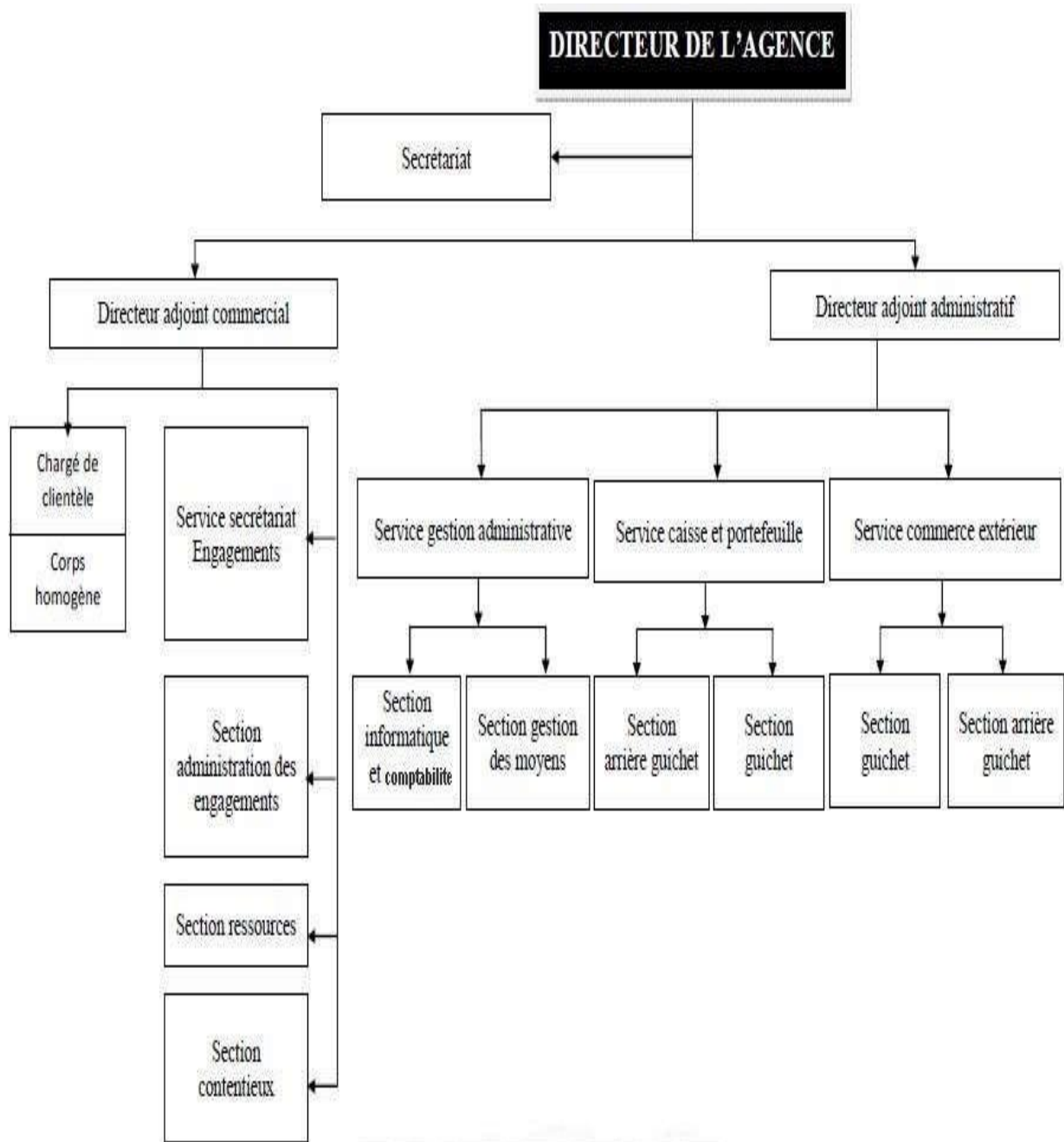
Lean Six Sigma : Méthodologie d'amélioration des processus qui vise à réduire les défauts, les gaspillages et les variations, en combinant les principes du Lean Manufacturing pour l'efficacité et du Six Sigma pour la qualité statistique.

Annexes

Liste des annexes

Numéro	Titre	Page
01	L'organigramme de l'agence BEA CHLEF	86
02	Entretien	92
03	Questionnaire	93

Annexe N°1 :L'organigramme de l'agence BEA CHLEF



Annexe N°2 : QUESTIONNAIRE

Questionnaire pour mesurer l'apport de l'intelligence collective sur la cohésion des collaborateurs de la BEA.

1. Fiche signalétique :

1) Vous êtes ?

Homme

Femme

2) Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette agence ?

.....

2. Intelligence collective et prise de décision

1. Dans quelle mesure êtes-vous familiarisé(e) avec le concept d'intelligence collective?

a) Pas du tout familier(e)

b) Un peu familier(e)

c) Modérément familier(e)

d) Très familier(e)

2. Selon vous, comment l'intelligence collective facilite-t-elle la prise de décision au sein de l'agence ?

a)

Elle permet une meilleure collecte et analyse des informations pertinentes.

b) Elle favorise la diversité des perspectives et des idées.

c) Elle améliore la qualité des décisions prises.

d) Autre (veuillez préciser)

3. Dans quelle mesure pensez-vous que l'intelligence collective contribue à l'atteinte des objectifs de l'agence bancaire?

a) Pas du tout contributif

b) Faiblement contributif

c) Modérément contributif

d) Très contributif

3. Composantes de l'intelligence collective chez les collaborateurs

1. Pouvez-vous identifier les composantes clés de l'intelligence collective présentes chez vous et vos collègues?

a) La confiance et la collaboration

- b) La communication ouverte et constructive
- c) L'écoute active et la prise en compte des idées des autres
- d) La valorisation de la diversité des perspectives
- e) L'engagement et la participation active
- f) Autre (veuillez préciser)

2. Dans quelle mesure pensez-vous que les composantes de l'intelligence collective sont présentes chez les collaborateurs de l'agence ?

- a) Pas du tout présents
- b) Faiblement présents
- c) Modérément présents
- d) Très présents

4. Lien entre intelligence collective et cohésion des collaborateurs

1. Êtes-vous d'accord avec l'hypothèse suivante : "L'intelligence collective constitue un facteur clé de cohésion au sein de notre équipe de travail"?

- a) Tout à fait d'accord
- b) Plutôt d'accord
- c) Plutôt en désaccord
- d) Tout à fait en désaccord

2. Comment l'intelligence collective contribue-t-elle à renforcer la cohésion des collaborateurs dans votre agence ?

.....

3. Selon vous quels sont les principaux obstacles auxquels vous êtes confrontés dans la mise en place de l'intelligence collective ?

.....

Merci d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire. Vos réponses sont précieuses pour notre recherche

Annexe N°2 : ENTRETIEN

1. Pouvez-vous partager votre compréhension de l'intelligence collective et son importance dans un contexte professionnel, notamment au sein de votre agence bancaire ?
2. Comment l'intelligence collective est-elle favorisée dans votre agence ? Y a-t-il des mécanismes ou des pratiques spécifiques mis en place ?
3. Selon vous, comment l'intelligence collective contribue-t-elle à la cohésion des collaborateurs au sein de votre équipe ?
4. Avez-vous observé des exemples concrets où l'intelligence collective a renforcé la cohésion entre les collaborateurs ? Si oui, pourriez-vous les partager ?
5. Quelles sont, selon vous, les composantes clés de l'intelligence collective présentes chez nos collaborateurs ? Comment ces composantes sont-elles encouragées et valorisées au sein de votre agence ?
6. Dans quelle mesure pensez-vous que l'intelligence collective facilite la prise de décision et l'atteinte des objectifs au sein de votre agence ?
7. Comment évaluez-vous actuellement le niveau de cohésion des collaborateurs au sein de votre équipe ? Avez-vous identifié des opportunités ou des défis spécifiques liés à la cohésion des collaborateurs ?
8. Quelles actions ou initiatives pourraient être mises en place pour renforcer davantage l'intelligence collective et la cohésion des collaborateurs en vossein ?
9. Quel rôle les responsables jouent-ils dans la promotion de l'intelligence collective et de la cohésion des collaborateurs ? Quelles compétences ou qualités sont nécessaires pour soutenir efficacement ces aspects ?
10. Quels sont les principaux obstacles auxquels votre agence est confrontée dans la mise en place de l'intelligence collective ? et quelle sont les actions mise en place pour surmonter ces obstacles ?

Merci pour votre réponse et votre temps.

Tables des matières

Dédicace

Remerciement

Résumé

Abstract

الملخص

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale1

Chapitre01 : Le management d'intelligence collective6

Section01 : Les concepts clés du l'intelligence collective7

1 L'origine de l'intelligence collective.....7

2 Ce que signifie l'intelligence8

2.1 Les différents types d'intelligence selon GARDNER10

3 Ce que signifie le collectif12

4 Définition13

5 Stade de développement de l'intelligence collective.....15

6 Les caractéristiques de l'intelligence collective17

Section 02 :Les fondamentaux de management d'intelligence collective.....18

1 Le management ; dès le XXème siècle à nos jours18

1.1 Définition22

2 Pyramide du management23

3 Les principes de management d'intelligence collective	25
4 L'intelligence collective dans le cycle de vie d'une organisation.....	27
Section03 : Le développement de l'intelligence collective en entreprise	29
1 Les facteurs clés pour développer l'intelligence collective en entreprise	29
2 La mise en œuvre d'une démarche d'intelligence collective dans les entreprises	31
2.1 Les 5 composants de l'intelligence collective.....	32
2.2 Les dimensions de l'intelligence collective	34
2.2.1 La dimension cognitive.....	34
2.2.2 La dimension relationnelle	35
2.2.3 La dimension systémique	36
Conclusion	39
Chapitre 02 : La cohésion des Collaborateurs	41
Section 1: Compréhension de la cohésion des collaborateurs	42
1 Définition de la cohésion	42
1.1 Les dimensions de la cohésion des collaborateurs	43
1.2 Facteurs influençant la cohésion des collaborateurs.....	45
1.2.1 Communication efficace et ouverte.....	46
1.2.2Confiance et respect mutuel	46
1.2.3Objectifs communs et partagés.....	47
1.2.4Leadership et soutien de la direction	47
2 Mesure de la cohésion des collaborateurs.....	48
2.1 Méthodes et outils de mesure de la cohésion des collaborateurs	48
2.2 Les critères qui permettent de mesurer la cohésion au sein d'une équipe	49
2.3 L'importance d'une évaluation régulière pour détecter les zones de développement ..	
.....	50

Section 02: Stratégies pour renforcer la cohésion des collaborateurs	53
1 Promotion d'un environnement de travail favorable à la cohésion des collaborateurs.....	53
1.1 Création d'une culture de confiance et de collaboration	55
1.2 Encouragement de la communication ouverte et de l'écoute active	55
1.3 Valorisation des contributions individuelles et collectives.....	57
1.4 La gestion des conflits et la résolution des problèmes de manière constructive	58
2 Leadership et rôle des responsables dans la promotion de la cohésion des collaborateurs	59
2.1 Le leadership transformationnel et participatif	59
2.2 Établissement d'objectifs communs et partagés pour favoriser la cohésion des collaborateurs	62
Section03 : Rôle de l'intelligence collective dans la cohésion des collaborateurs.....	66
1 Les composantes et dimensions de l'IC qui contribuent à la cohésion des collaborateurs	67
2 Le lien entre l'intelligence collective et la cohésion des collaborateurs	71
3 Mise en œuvre de l'intelligence collective pour renforcer la cohésion des collaborateurs	72
3.1 Pratiques et outils favorisant l'intelligence collective.....	72
3.2 Formation et développement des compétences collectives.....	73
4 Les obstacles entravant la mise en place de l'intelligence collective	75
Conclusion	78
Chapitre 03 : le management d'intelligence collective dans (BEA)	80
Section01 : présentation de la BEA et l'organisme d'accueil	81
1 Présentation de la BEA	81
1.1 Définition de la BEA	81

1.2 La fiche Technique de la BEA	82
1.3 Historique de la BEA	83
1.4 Les Objectifs et les Missions de la BEA.....	84
1 Objectifs de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA)	84
2 Missions de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA)	85
2 Présentation d'organisme d'accueil	86
2.1 Présentation de la BEA agence 068	86
2.2 Organisation structurelle de la BEA agence 068	86
Section2 : le management de l'intelligence collective dans la BEA agence 068.....	90
1 Introduction à l'intelligence collective dans la BEA agence 068	90
2 Approche méthodologique du management de l'intelligence collective dans la BEA agence 068.....	90
3 Promotion d'une culture de collaboration et d'échange d'idées	91
3.1 Explication des actions entreprises pour favoriser une culture de collaboration au sein de la BEA agence 068	91
3.2 Présentation des initiatives mises en place pour promouvoir l'échange d'idées et la participation active de tous les membres de l'équipe	92
4 Gestion des obstacles à l'intelligence collective	92
5 Mesure de l'efficacité de la gestion de l'intelligence collective	93
6 L'impact de la gestion de l'intelligence collective dans la BEA agence 068	93
Section3 : Approche méthodologique de l'enquête et Présentation-analyse des résultats....	95
1 Présentation de la méthodologie de recherche	95
2 Les objectifs de l'enquête	95
3 L'étude qualitative	95
3.1 Définition d'un entretien	96

3.2 Les types d'entretiens	96
3.3 La réalisation de l'entretien	96
4 Etude quantitative	96
4.1 Définition d'un Questionnaire	97
4.2 L'objectif du questionnaire	97
4.3 Type de questionnaire	97
4.4 Structure du questionnaire	98
4.5 Mode d'administration du questionnaire	98
1 Résultat de l'entretien	99
1.1 Entretien N°1	99
1.2 Entretien N°02	102
1.3 Entretien N°3	106
2 L'analyse du contenu des résultats des entretiens	110
3 Présentation et analyse des résultats du questionnaire	111
4 Lecture synthétique des résultats obtenus	123
5 Recommandations et suggestions	126
Conclusion Générale	129
Bibliographie	
Glossaire	
Annexes	
Tables des matières.	

