

L'intelligence collective et l'efficacité du travail.

Collective intelligence and work efficiency.

KHALDI Siham

Enseignante chercheuse

Faculté des sciences Juridiques Économiques et Sociales

Université Moulay Ismail, Meknès.

Laboratoire d'économie et de gestion.

sihamkhaldi22@yahoo.fr

MAJIDI Fatima-Zahra

Enseignante chercheuse

Faculté des sciences Juridiques Économiques et Sociales

Laboratoire de gestion

Université Mohamed 1^{er}, Oujda.

fati1998@hotmail.fr

Date de soumission : 12/06/2023

Date d'acceptation : 30/09/2023

Pour citer cet article :

KHALDI S. & MAJIDI F.Z. (2023) « L'intelligence collective et l'efficacité du travail », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 4 » pp : 1 - 14

Résumé :

Pour s'adapter aux évolutions des environnements macro et microéconomiques, les Organisations ont dû, et doivent encore, modifier leurs stratégies de travail ainsi que leur structure organisationnelle. Parmi les stratégies à mettre en action, celle de la réflexion et du travail autour de l'intelligence collective. Celle-ci correspond à la mise en commun des compétences, connaissances, capacités de réflexion et de résolution de problèmes au service d'un objectif commun.

Ainsi la performance atteinte par un collectif qui sait travailler en intelligence collective dépasse largement celle d'un collectif sous l'emprise du leadership d'un individu. Dans les théories du management, nous passons ainsi du paradigme de leadership dans les années quatre-vingt à celui de l'intelligence collective dans les années deux mille.

L'objectif principal de notre travail est de montrer comment l'intelligence collective peut renforcer l'efficacité des équipes de travail.

Pour ce faire, nous proposerons d'abord de clarifier les concepts de l'entreprise intelligente et l'intelligence collective ainsi que les rôles de cette dernière. Nous analyserons ensuite les conditions d'émergence et de management de l'intelligence collective.

Mots clés : intelligence collective ; équipe de travail ; efficacité de travail.

Abstract:

To adapt to changes in the macro and microeconomic environments, Organizations have had to, and still have to, modify their work strategies as well as their organizational structure. Among the strategies to put into action, that of reflection and work around collective intelligence. This corresponds to the pooling of skills, knowledge, capacities for reflection and problem-solving in the service of a common objective.

Thus the performance achieved by a collective that knows how to work in collective intelligence greatly exceeds that of a collective under the influence of the leadership of an individual. In management theories, we thus move from the paradigm of leadership in the 1980s to that of collective intelligence in the 2000s.

The main objective of our work is to show how collective intelligence can strengthen the efficiency of work teams.

To do this, we will first propose to clarify the concepts of intelligent enterprise and collective intelligence as well as the roles of the latter. We will then analyze the conditions for the emergence and management of collective intelligence.

Keywords: collective intelligence; work team; work efficiency.

Introduction

Dans un contexte de mondialisation et de globalisation, les entreprises sont soumises à plusieurs mutations et changements. Ces turbulences ; mutations et changements de l'environnement interne et externe des entreprises, appellent des remises en cause stratégiques et managériales, ce qui poussent les dirigeants à chercher de nouveaux comportements qui peuvent être adopter, afin de survivre et se développer, tout en reconsidérant leur métier, et leurs activités.

Les changements des modes d'organisation s'imposent alors aux entreprises pour s'adapter à ces évolutions ; et revoir les modes de gestion des relations interpersonnelles entre les collaborateurs et plus précisément les équipes de travail (Roy, 1999) reste un chemin stratégique, centré sur l'activation du potentiel humain, seul facteur essentiel de création de valeur ajoutée. Les stratégies classiques d'optimisation des processus existants ou de réduction des coûts ne répondent plus totalement aux enjeux d'efficacité des organisations. Pour renforcer son positionnement et rester compétitive, l'entreprise doit notamment mettre en place de nouvelles stratégies de management, ce qui amènent plusieurs chercheurs à développer plusieurs modèles qui visent la recherche des principaux déterminants de l'efficacité des équipes de travail (Hackman, 1992 ; Campion, Medsker, 1993).

Parmi ces déterminants on peut citer l'intelligence collective qui pourrait constituer un facteur important d'efficacité des équipes de travail dans les entreprises. L'utilisation de nouveaux outils collaboratifs, source de différenciation et de performance, est dorénavant impérative.

Le principe de collaboration contribue à développer l'intelligence collective, c'est-à-dire la capacité d'une entreprise à s'adapter à ses enjeux, à fidéliser ses clients, à rester innovante et la capacité à générer des idées en les transformant en activités rentables.

L'objectif principal de notre travail est donc d'apporter réponse à la problématique suivante : comment peut-on favoriser l'émergence de l'intelligence collective dans les équipes de travail pour augmenter leur efficacité ?

Pour répondre à cette problématique, nous proposerons d'abord de clarifier les concepts de l'entreprise intelligente et de l'intelligence collective ainsi que les rôles de cette dernière. Nous analyserons ensuite les conditions d'émergence et de management de l'intelligence collective. Notre travail va être axé autour de quatre points, un premier est dédié à étudier le concept de l'intelligence collective, un deuxième traitera l'entreprise intelligente, puis un troisième axe sera consacré aux conditions nécessaire pour l'émergence de l'intelligence collective et enfin

nous allons montrer que la mise en place de l'intelligence collective nécessite un management qualifié.

1- Définitions et rôle de l'intelligence collective.

Dans la littérature, l'intelligence collective est considérée comme un concept qui fait référence à plusieurs disciplines : à la gestion, aux sciences de la communication de l'information et à la psychologie du travail (relations humaines). Plusieurs débats et écrits ont traité ce sujet tout en essayant de cerner le concept mais la notion de l'intelligence collective reste toujours large.

Smith(1969) considère l'intelligence collective comme une phase de recherche d'informations, d'interprétation et de construction d'une vision de l'environnement à usage collectif.

Pour Pierre Lévy(1997) il s'agit « d'une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des connaissances ».

Enfin, pour Mack (2004) "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".

Bref, l'intelligence collective peut être définie comme le résultat de l'interaction d'un ensemble des capacités de compréhension, de réflexion, de décision et d'action d'un collectif de travail mis en œuvre pour faire face à une situation donnée présente ou à venir(Zaibet-Greselle 2007).

C'est un apprentissage mutuel entre les acteurs (Ribette, 1995) qui n'émerge ni instantanément ni naturellement de l'interaction sociale ou de la seule addition des connaissances individuelles et qui repose sur la capacité à faire travailler ensemble des profils divers et variés contribuant à la réalisation du même objectif.

En outre, on ne peut parler de l'intelligence collective qu'au sein d'un groupe d'individus qui partagent un projet ou une situation complexe (Ch. Lafaye et S. Berger-Douce, 2012). Elle est plutôt une capacité collective grâce à laquelle l'organisation peut évoluer et transcender ses modes de réflexion et d'action traditionnels.

Nous pouvons ici faire le rapprochement avec le **knowledge management** (KM) qui est l'action de capitaliser et de partager des connaissances. Capitaliser signifie formaliser une information hors de la tête de celui qui la détient pour ensuite pouvoir la mettre à disposition de l'organisation, et la partager. Tout comme l'intelligence collective, l'enjeu du knowledge

management est de faire en sorte que la **performance collective** soit supérieure à la somme des performances individuelles.

Une allégorie formulée par Pôr (2008) est particulièrement éclairante sur le rôle de l'intelligence collective. Il écrit que l'intelligence collective est une manière de tracer un « chemin à travers le chaos », le chaos qui représente le haut niveau de complexité dans lequel les individus sont plongés, c'est-à-dire des situations où le futur est non déterminé, imprévisible et surtout émergent. Sa définition de l'intelligence collective fait référence à des travaux antérieurs de Voldtofte (1997), et s'énonce comme suit: « la capacité de l'être humain à se développer collectivement, à travers un haut niveau de complexité et d'harmonie, grâce à des mécanismes d'innovation [tels la] collaboration » (Pôr, 2008). Il ajoute que l'intelligence collective se « cultive » grâce à un « leadership collectif ».

Selon Robert Dilts (2016), l'intelligence collective permet d'atteindre quatre objectifs fondamentaux: des performances accrues, des décisions plus sages, de nouvelles idées, des solutions créatives. En reprenant les travaux de Surowiecki (2008), on peut déterminer le rôle de l'intelligence collective à travers trois dimensions :

- La première touche le domaine de la cognition. Il s'agit principalement de l'ensemble des connaissances et des savoirs de l'ensemble des acteurs qu'on peut utiliser pour la résolution d'un problème à travers la recherche d'une solution collective à un problème qui se pose à la communauté. La solution collective est d'autant meilleure parce que les acteurs ont des idées, des opinions et des solutions divergentes, et l'exploration de ceux-ci permet d'imaginer des solutions intelligentes.

- La deuxième sphère correspond à la coordination entre les acteurs, celle-ci consiste à organiser les actions des différents acteurs afin d'éviter toute forme de redondance, gaspillage, mésentente, etc. La coordination liée à l'intelligence collective permet ainsi de gérer les savoirs et les expériences des principaux acteurs mais aussi à apprendre à compter sur les autres pour réussir ensemble à mener un projet efficacement.

- Enfin, le troisième rôle de l'intelligence collective correspond à la coopération. Elle consiste à mobiliser des entités qui n'ont pas forcément les mêmes intérêts. En plus, l'intelligence collective trouve ses fondements dans le fait que chaque acteur ne possède qu'une part des connaissances nécessaires pour mener à bien l'objectif commun, la collaboration et la coopération aboutissent à une vraie mobilisation des compétences qui traduit favorablement l'efficacité des équipes et la performance globale de l'entreprise.

2-L'entreprise intelligente comme réponse à un environnement complexe

L'organisation est considérée aujourd'hui comme un « système intelligent », un « système agile » au sens de H. Simon, basé sur une grande capacité à s'adapter à des mutations profondes et complexes de son environnement, tant interne qu'externe.

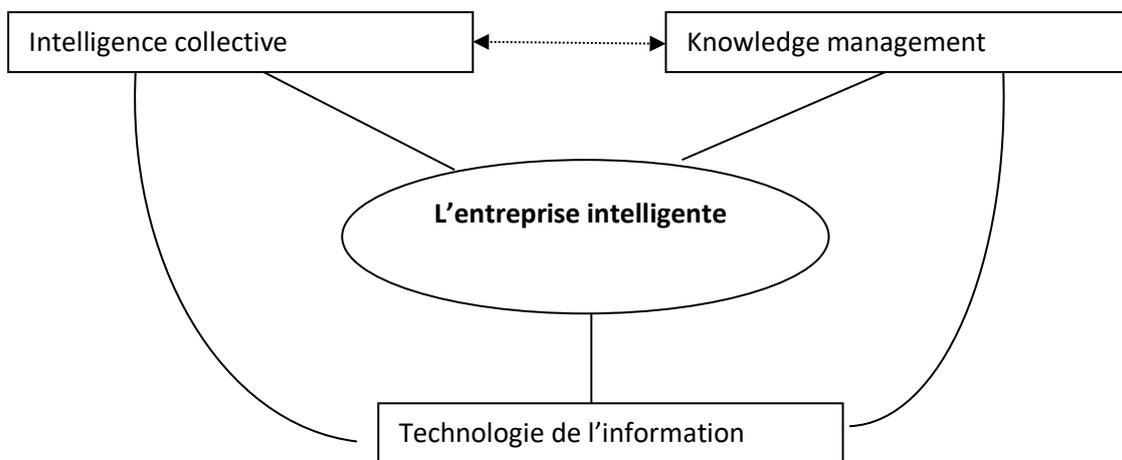
Or, la gestion de l'information ne constitue pas la seule mission de celles-ci, la mobilisation et le partage de la connaissance entre les différents acteurs reste aussi importante. L'intelligence et l'agilité organisationnelles permettent ainsi de créer de la valeur, dans un environnement donné, à travers le partage d'informations et de connaissances (S. Edouard A ;Gratacap 2011). L'accès à l'information est sûrement nécessaire, mais le plus important est l'aptitude des acteurs de l'organisation à transformer, à comprendre, à interpréter et à utiliser cette information à des fins stratégiques.

L'intelligence collective est donc une opportunité pour toute organisation qui souhaite préserver son avantage concurrentiel car la ressource humaine est aussi stratégique que la ressource financière. Pour une entreprise, les moyens de se différencier sont de plus en plus difficiles à trouver car les barrières à l'entrée se sont déplacées des coûts vers les technologies puis vers l'humain et le niveau de performance devient de plus en plus homogène. La performance des entreprises dans une société de l'information est de savoir mobiliser l'intelligence collective et les connaissances de ses parties prenantes.

L'Intelligence collective devient alors un facteur de différenciation de l'organisation, on parlera d'entreprise intelligente et d'entreprise agile.

L'entreprise intelligente se compose ainsi de trois piliers : l'intelligence collective, le Knowledge Management et les technologies de l'information et de la collaboration. Ces trois piliers sont en interactions permanentes, ils sont indissociables et complémentaires. Si un de ces piliers manque, on sort du champ de l'entreprise intelligente pour entrer dans une autre dimension, Il est donc important que l'organisation accorde autant d'importance à chacun de ces piliers et que leur développement soit coordonné (O. Zara ,2004).

Schéma 1 : L'entreprise intelligente



Source : O.Zara « Le management de l'intelligence collective : Vers une éthique de la collaboration », 2004.

Ces trois piliers sont alimentés par une même énergie : les coopérations intellectuelles. Il s'agit de toutes les interactions individuelles des membres d'une même organisation.

3-Les conditions d'émergence de l'intelligence collective

L'intelligence collective s'actionne autour d'une dimension cognitive, d'une dimension sociale et relationnelle ainsi qu'une dimension systémique.

La dimension cognitive regroupe aussi bien la compréhension collective (représentation partagée), la réflexion collective (co-construction de sens), la résolution collective des problèmes, la co-construction, et la décision collective pour s'adapter aux évolutions de l'environnement. À cette fin, les acteurs doivent disposer de quatre compétences individuelles: une compétence technique (savoir-faire), pédagogique (transmission du savoir), cognitive (traitement de l'information) et réticulaire (savoir mobiliser d'autres compétences que la sienne pour aboutir à une solution) (Ch. Lafaye et S. Berger-Douce 2014).

La dimension relationnelle permet de tisser des liens, dans l'équipe, nécessaires à l'action collective, qui dépend de plusieurs facteurs :

- **Créer et animer une communauté** : En développant une identité à laquelle chacun de ses membres adhère, une organisation transmet à ses membres l'envie individuelle de faire progresser le groupe, et l'organisation dans son ensemble. Cette identité passe par des valeurs, une « personnalité » propre au groupe et, évidemment, l'occasion pour ses membres de créer du lien.

- **Définir et s'approprier un objectif commun** : créer une communauté ne suffit pas à y faire naître une intelligence collective. Afin d'orienter toute l'énergie et toutes les compétences du groupe dans, il convient d'aligner le groupe avec un objectif commun. Et le meilleur moyen pour ce faire reste l'implication des membres de ce groupe dans la définition de cet objectif, afin d'accorder au mieux l'objectif du collectif et les objectifs individuels...
- **Prôner la liberté d'action et l'autonomie** : sur cette base (communauté + objectif), l'intelligence collective pourra naître des interactions entre les membres du groupe. Pour favoriser ces dernières, il convient de permettre aux collaborateurs d'une équipe de prendre des initiatives, de passer à l'action de manière autonome et de faire des choix par eux-mêmes, individuellement et en tant que collectif.
- **Une confiance mutuelle entre les membres** : une confiance dans les compétences de chacun et dans les informations échangées, mais aussi une confiance dans le groupe. le respect mutuel, l'intégrité, l'empathie et la fiabilité sont alors des facteurs essentiels qui facilitent le partage des savoirs et des connaissances.
- **Une complémentarité de compétences et une spécialisation des expertises** : pour favoriser l'intelligence de l'organisation, il faut réussir à construire un ensemble cohérent des expériences et savoir-faire de chacun. Chaque membre a une connaissance pointue d'un aspect, que les autres n'ont pas, et chacun sait qui est compétent dans tel ou tel domaine. Une connaissance réciproque des points forts et des points à améliorer de chacun est un prérequis pour une telle flexibilité.

La dimension systémique qui englobe les deux dimensions précédentes. Etant placé au centre d'un système, chaque individu ne peut construire ses actions qu'en analysant les actions des autres et en les reliant avec le système comme l'a montré Weick (1993). C'est donc au niveau des interactions que se situe la problématique de l'intelligence collective.

4- Le management de l'intelligence collectif

Le management de l'intelligence collective est un mode de gouvernance fondée principalement sur l'organisation de la réflexion collective dans les processus opérationnels. Il regroupe l'ensemble des outils, des méthodes et des processus qui permettent de mettre en réseau, et de faire coopérer les intelligences individuelles pour atteindre un objectif commun, réaliser une mission ou un projet.

L'intelligence collective est donc un état de maturité d'un collectif où le niveau de performance collective est très élevé. Celle-ci assemble deux facteurs : productivité et positivité (M. MORAL, 2010). La notion de productivité recouvre des notions familières telles que la qualité des ressources et du leadership et du processus de décision. La notion de positivité intègre des valeurs telles que respect, confiance, communication, interactions positives. Selon M. Moral, il existe divers outils de mesure de la combinaison de ces deux facteurs:

Tableau 1 : La performance collective.

	Productivité faible	Productivité élevée
Positivité élevée	Danger de «laisser aller»	Performance collective
Positivité faible	Situation de marasme	Situation de stress

Source :M. MORAL, 2010 ,« intelligence collective: Pas si facile...psychologues et psychologues », 214-V,p 25-29.

Une équipe performante sera donc une équipe dans laquelle les interactions entre les membres sont co-construites et ont une signification fonctionnelle et émotionnelle.

Zara (2004) considère que la finalité du management collectif est de développer la confiance entre les membres du collectif et de favoriser **l'engagement** dans l'action. Cette confiance et cet engagement vont émerger :

- Si les gens sont impliqués dans la construction des décisions qui les concernent : en donnant leurs idées et en participant aux controverses,
- Si, une fois la décision prise, le pourquoi, et les raisons d'une décision sont expliquées pour que chacun puisse s'assurer que les décisions ont été prises dans l'intérêt de l'organisation, (l'engagement existera même pour ceux dont l'opinion n'a pas été retenue),
- Si, une fois la décision est prise, les nouvelles règles du jeu sont clairement établies et comprises par tout le monde.

Pour que les échanges aboutissent à des prises de décisions, le manager doit en effet veiller à maintenir la cohésion de son équipe, sensibiliser à la finalité de la démarche et faciliter les

processus de réflexion collective. En d'autres termes les compétences d'un manager du collectif sont, d'une part, de savoir créer le vouloir coopérer, le savoir coopérer et le pouvoir coopérer et, d'autre part, de savoir piloter des processus collectifs de coopération menant à une action collective (Zara 2004).

Si la mise en place de l'intelligence collective nécessite un management qualifié, il est également nécessaire de déployer en interne certains outils qui permettent de favoriser les échanges tout en cassant les silos comme :

- **réunions d'échange** régulières : stand-up meetings, brainstormings, et autres seront autant de moments d'échanges plus ou moins formels où chacun pourra s'exprimer librement et exposer ses idées.
- **ateliers de team building** : incontournables pour favoriser la cohésion et créer un lien indéfectible entre les membres d'une équipe. Par ailleurs, certains programmes (escape games, par exemple) favorisent encore davantage la performance collective.
- **RSE** : ce type de plateforme collaborative est destiné à fluidifier les échanges entre les salariés d'une même entreprise (partage des bonnes pratiques, retour sur une formation particulière, mise à disposition de fiches pratiques, documents d'autoformation, etc.).
- **Logiciels partagés** : pour la rédaction d'un document de présentation à plusieurs, par exemple, ou dans le cadre d'une démarche de veille (chacun peut alors entrer des informations glanées et ainsi les rendre accessibles à tous), ou encore pour le référencement et la mise à disposition de visuels, etc.

Conclusion

L'intelligence collective représente une voie prometteuse pour le développement des entreprises face à un environnement complexe et changeant. Elle correspond à la capacité d'un groupe à penser ensemble à un problème ou une situation particulière et à trouver des solutions. Elle est liée à la motivation, au cognitif et à l'action (Pénalva 2004).

À travers ce papier on a essayé de montrer que l'intelligence collective en entreprise permet d'offrir un cadre plus sécurisant et s'avérer bénéfique pour différentes raisons :

- La créativité : la communication développée par l'intelligence collective créera un climat plus propice à l'émergence d'idées créatives.
- La responsabilité : l'implication active dans la recherche d'idées et de solutions adéquates rend chaque participant un acteur du changement. La bonne conduite d'un projet dépendant

de l'intervention et l'implication de tous les membres, ces derniers se sentiront plus responsables au sein d'une décision collective que lorsqu'il s'agit d'une décision imposée par une hiérarchie.

- La constitution d'une équipe soudée : Travailler ensemble dans un projet commun permet de constituer un groupe soudé basé sur un respect mutuel entre les intervenants. À l'intelligence collective, les collaborateurs découvrent qu'ils ne sont pas seuls, et qu'ils doivent partager leurs opinions et idées sans crainte. Le groupe se consolide alors pour être plus efficace.
- La motivation : la fixation des objectifs concrets, la création d'une ambiance de travail agréable, un climat propice à la communication et une dynamique d'échange et d'écoute active au sein d'un groupe vont clairement renforcer la motivation des acteurs.

Cependant sa mise en œuvre est tributaire du degré de liberté d'expression et de la marge de manœuvre accordés aux collaborateurs dans l'exercice de leurs fonctions et les canaux de circulation de l'information entre les différents organes de l'entreprise. Elle exige un haut niveau de transparence et une confiance mutuelle entre les différentes strates de la pyramide organisationnelle, une fluidité de circulation de l'information et une grande flexibilité quant au processus de prise de décision. En somme, elle demande une réelle volonté de prendre cette voie où l'enjeu est grand certes, mais où les répercussions sur le climat social, la performance et la compétitivité de l'entreprise ne sont que meilleures.

BIBLIOGRAPHIE

- **Bouchaud, J-Ph**, 2003, « *La (regrettable) complexité des systèmes économiques* », – Article dans "Pour la Science".
- **Dilts R**, 2018, « Être coach - De la recherche de la performance à l'éveil », inter Edition.
- **Edouard S. et Gratacap A.** 2011, « Confiance institutionnelle et pérenité des écosystèmes d'affaires », chapitre de l'ouvrage collectif, *La confiance en gestion : une approche pluridisciplinaire*, coordonné par A. Gratacap et A. Le Flanchec, ed. de Boeck, coll. Méthodes et Recherche, février.
- **Godé, C., Melkonian, T., Picq, T.** 2016, « Performance collective. Quels enseignements des contextes extrêmes ? », *Revue française de gestion*, 257(4), 73-78.
- **Hackman J.R** (1992), « Group influence on individuals in organization », in *Handbook of industrial and organizational psychology*, M.D. Dunette et L.M. Hough Consulting Psychology Press, Palo Alto, p.199-267
- **Hatchuel, A.** (2015), Apprentissages collectifs et activités de conception, *Revue française de gestion*, 253(8), 121-137.
- **Lafaye Ch. et S. Berger-Douce** (2012), « Veille stratégique en petite entreprise : proposition de la notion d'intelligence collective entrepreneuriale », *Revue de l'Entrepreneuriat*, p. 11-30.
- **Leplat, J.** (2000), « Compétences individuelles, compétences collectives », *Psychologie du Travail et des Organisations*, 6(3-4), 47-73.
- **Lesca, H., Chokron, M.** (2002), « Intelligence collective pour dirigeants d'entreprise. Retours d'interventions », *Revue Systèmes d'Information et Management*, vol. 7, n° 4, p. 65-91.
- **Lévy, P.** 1997, « L'intelligence collective : pour une anthropologie du cyberspace », la Découverte.
- **Luc, E.** 2016, « Le leadership partagé : du mythe des grands leaders à l'intelligence collective », *Gestion*, 41(3), 32-39.
- **Mack, M.** (1995), « L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur », *Revue française de gestion*, 105, 43-48..
- **Moral, M., Lamy, F.** 2013, « *Les outils de l'intelligence collective. La favoriser, la comprendre, la stimuler* », Paris, Inter Éd.
- **Moral, M.** 2010, « intelligence collective: Pas si facile...psychologues et psychologies », 214-V, p 25-29.

- **Simon, H.**, 1969, « *Sciences of the artificial* », Cambridge MA : M.I.T. Press.
- **Penalva J.-M.**, Commandre M. 2004, « Typologie du travail collaboratif : variations autour des collectifs en action », Actes des Journées Intelligence collective, Nîmes, 29-30 septembre.
- **Picavet, Emmanuel B.** 2003, « *Le mirage de la vox populi* », article Sciences et Avenir, n° hors série "*Les grands paradoxes de la science*".
- **Rambonilaza, C. B.** 2012, « Dispositifs formels et collaborations interindividuelles autour des aménités environnementales », *N°53 Revue management et avenir* , 72.
- **Raymond, Eric S.**, 1999) «*The Cathedral and the Bazaar*».
- **Rehingold, Howard**, 2003, «*Smart Mobs: The Next Social Revolution*».
- **Ribette, R.**, 1995, « Les stratégies d'élaboration et de transmission des connaissances : construits individuels et construits collectifs », *Revue Internationale de Systémique*, Vol 9, N°2. pp.167 à 182.
- **Rouby, E., Thomas, C.** 2009, «L'articulation compétences individuelles / compétences stratégiques : vers une solution de gestion intégrée des compétences», *Revue interventions économiques* (en ligne), 40, 2-15.
- **Roche C.**, 2014, « L'intelligence collective et l'entreprise: une relecture cognitive de l'histoire récente du management. Regards croisés sur le codesign », L'Harmattan.
- **Roy M.**, 1999, « Les équipes semi-autonomes au Québec et la transformation des organisations », *Gestion*, 24 (Automne), 76-85.
- **Surowiecki J.** ,2008, « *La sagesse des foules*», JC Lattès.
- **Senge, P** 1994, "*The Fifth discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*"
- **Stephenson, Neal** : "*Snow Crash*" (1992)
- **Wenger, Etienne – McDermott, Richard – Snyder, William**, 2002, « *Cultivating Communities of Practice*».
- **Weick K.E. and Karlene, H. Roberts** (1993), «Collective mind in organizations : Heedful interrelating», on *Administrative Science Quarterly*; vol 38, pp. 357-381, September.
- **Zaibet-Gréselle, O.** 2007, «Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas», *Management & Avenir*, 14(4), 41-59.
- **Zaibet-Gréselle, O.** 2019, « Mobiliser l'intelligence collective des équipes au travail : un levier d'innovation agile pour transformer durablement les organisations », *Innovations*, p. 219-241.

- **Zara, O**, 2004, « Le management de l'intelligence collective : Vers une nouvelle gouvernance », Edition Paris.