Les congrès: lieu d'intelligence collective ?

Aude Ducroquet, Pierre Louart

▶ **To cite this version:**

Aude Ducroquet, Pierre Louart. Les congrès: lieu d'intelligence collective ?. afmat, 2016, chambéry, France. hal-02534650

HAL Id: hal-02534650
https://hal.science/hal-02534650

Submitted on 12 Jan 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

LES CONGRES : LIEU D'INTELLIGENCE COLLECTIVE ?

Aude DUCROQUET, MCF, ESTHUA université d'Angers, GRANEM, aude.ducroquet@univ-angers.fr, 7 place Mitterrand, 49000 Angers.

Pierre LOUART, PR, IAE de LILLE (Université de LILLE 1), LEM-CNRS, plouart@iaelille.fr, 104 avenue du Peuple Belge, 59043 LILLE Cedex.

LES CONGRES : LIEU D'INTELLIGENCE COLLECTIVE ?

Abstract

In the article, we analyze how the professional and academic congresses create some kind of collective intelligence for communities. We describe the most important findings and definitions concerning the collective intelligence.
So, the congress participants produce and manage undestanding knowledge as a commons (a common-pool resources of Ostrom). But the use of collective action, trust, empathy and cooperation facilitate the creation of collective intelligence. Congress are creative transitional spaces, it's an opportunity to develop collective intelligence and to generate knowledge.

MOTS CLEFS : congrès, intelligence collective, biens communs, confiance, interactions

KEY WORDS : congress, collective intelligence, commons, trust, interactions

1. ENJEU DE LA RECHERCHE ET PROBLEMATIQUE

Du latin *Congressus* qui signifie « action de se rencontrer, entrevue ou réunion », un congrès est un rassemblement officiel de personnes issues d'un ou plusieurs partis, syndicats, associations ou domaines professionnels. Elles se retrouvent pour échanger des idées, communiquer les résultats d'études ou débattre d'une question donnée. Un congrès peut d'ailleurs se conclure par une résolution portant sur le sujet débattu. L'Union des métiers de l'événement (UNIMEV) en donne une définition élargie : « *Manifestations scientifiques, techniques ou professionnelles, les congrès sont généralement organisés par des sociétés savantes ou des associations regroupant publics et intervenants appartenant à un même univers ou concernés par un même sujet, qui présentent à leurs pairs l'état de l'art dans leur domaine et partagent leurs travaux. Ces événements favorisent le plus souvent la formation professionnelle* ».

Dans leur production et leur histoire, les congrès ont toujours été associés au fait de se rencontrer, de partager des liens, mais aussi de produire ensemble des idées, des projets ou des promesses d'action collective.

Ils expriment le besoin d'échange oral, de débat, d'interactions sociales dans un contexte créatif où chacun sort en partie de soi pour interagir avec d'autres, dans un contexte convivial et protégé.

D'ailleurs, Théodule Ribot, président du premier congrès de psychologie (1995) soulignait déjà la force du collectif au sein des congrès : « En réunissant nos efforts, que voulons-nous, sinon affirmer que le travail collectif, la coopération, devient l'une des conditions vitales de la psychologie ? ».

A travers cette communication, nous allons insister sur les aspects productifs des congrès.

Quand il est orchestré ou facilité par des scénographies multiples, en quoi ce brassage d'acteurs permet-il de construire de l'intelligence collective ? En quoi parvient-il à créer un mélange de consommations et de productions collaboratives, au profit des objectifs que se donne chaque congrès?

Plus profondément, ne peut-on parler de création de « biens communs » (au sens d'OSTROM, 1999), à travers les enjeux collectifs d'associations, de clubs, de regroupements professionnels qui ont à tisser ensemble des contenus d'appropriation, des modèles d'action et des situations opérationnelles à gérer ?

2. CADRE THEORIQUE

Notre première définition des congrès met en avant le débat et la résolution de problèmes. Ces notions ne sont pas sans rappeler les travaux sur l'intelligence collective. Dans cette communication, nous avons cherché à faire le lien entre les congrès et ce type d'intelligence, fortement recommandée aujourd'hui dans un monde complexe où les connaissances s'alimentent à des réseaux d'acteurs coopératifs. Très vite, nous avons perçu l'intérêt d'y associer la notion de biens communs, à quoi on rattache souvent la connaissance (en particulier intellectuelle).

2.1. L'intelligence collective

Le congrès est un lieu où l'on partage des concepts, des histoires, des liens mêlant débats et intimité, et qui dispose aussi d'instances de médiation favorisant les rapprochements entre acteurs. Tout cela permet d'extérioriser la parole, de la partager, de débattre, ce qui favorise la constitution d'une intelligence collective.

Les travaux sur ce type d'intelligence sont nombreux. Mais comme le précisent Lafaye et Berger-Douce (2014), ils reposent davantage sur une perspective intra-organisationnelle qu'inter-organisationnelle. Finalement, peu de travaux l'étudient dans les regroupements d'acteurs tels que les congrès, même quand on peut y voir des constructions à des fins professionnelles.

Par rapport à l'intelligence collective, nous avons écarté les travaux qui ne la considèrent que sous l'angle digital, par exemple à travers des réseaux virtuels, ou dans une stricte visée de veille stratégique (Lesca, Blanco, 1998). Trois définitions ont retenu notre attention. Mack (1999) la décrit comme « *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* ». Pour Pénalva et Montmain (2004), l'intelligence collective est « *la capacité d'un groupe à se poser des questions et à chercher des réponses ensemble. Elle est liée à la motivation, au cognitif et à l'action* ». Enfin, Perret-Clermont (2000) la considère comme « l'art de maximiser simultanément la liberté créatrice et l'efficacité collaborative ».

Il nous a semblé important de mettre en avant :

- La construction communautaire. Il s'agit d'une intelligence partagée par un groupe, une communauté. Elle émerge de la coopération, c'est un « *nous savons ensemble* » (Edouard et Gratacap, 2011)

- Le caractère volontariste. Il n'y a pas d'émergence spontanée ni instantanée. On a besoin de temps. Peu à peu, les membres apprennent à se connaître et à agir ou penser ensemble (Zaïbet, 2006, Edouard et Gratacap, 2014). C'est un processus volontaire d'acteurs qui trouvent l'envie de travailler interactivement (Edouard et Gratacap, 2014).

- La place de la confiance, interprétée comme un « *véritable ciment* » des liens sociaux, comme le socle des processus relationnels à l'origine des résultats obtenus (Zaïbet-Greselle, 2007, Barrand et al. 2010, Edouard et Gratacap, 2014)

Peut-on alors trouver de l'intelligence collective, dans des manifestations éphémères, regroupant des acteurs qui se connaissent peu, ou pas, ou pas dans ce cadre-là d'activité ?

Les travaux de Edouard et Gratacap (2014) proposent quatre modes d'impulsion d'une démarche d'intelligence collective : (a) la hiérarchie, (b) un acteur tiers, indépendant, (c) plusieurs organismes voulant travailler ensemble, (d) la foule (comme dans le cas de Wikipédia). Dans les situations de congrès, nous ajouterions un cinquième mode : (e) une communauté d'acteurs en partie « libérés » de leurs organisations (contraignantes), mais susceptibles de partager certaines affinités ou formes d'appartenance (ce qui les différencie d'une foule).

La manière dont se construit cette intelligence collective est expliquée à la fois par Waquet (2003-2005) et par Mondada (2005). Waquet insiste sur les rôles multiples d'une oralité ouverte. Quant à Mondada, elle explore les interactions construisant du sens, ainsi que des actions tirées par ce tissage de sens, en y incluant tous les soutiens-obstacles observables dans les dispositifs des congrès, comme le multilinguisme et les supports divers (les outils utilisés pour l'expression, les cadrages imposés par les congrès pour structurer les débats ou les temps de parole, etc.).

2.2. Les biens communs

L'émergence de savoirs et de connaissances au sein des congrès soulève d'autres questions. Par exemple, à qui appartiennent ces productions ? Comment peut-on les utiliser, les diffuser ? Qui a le droit d'y accéder ? De quelle manière ? Ce type de débats rejoint celui des économies collaboratives, qui remettent en cause la gouvernance des ressources et leur

propriété. Par exemple, on s'interroge sur la diffusion des œuvres par Internet, sur le téléchargement, les blogs, les réseaux sociaux, les sites de diffusion des savoirs, avec une demande d'évolution des principes de propriété ou des clivages liés à l'appropriation des biens (dont le savoir fait évidemment partie).

La communauté scientifique relaie ce genre de questions. Dans certains cas, les actes des colloques se retrouvent en ligne, et les revues permettent l'accès libre à des numéros un peu anciens. Ou alors, les chercheurs se dotent d'espaces de diffusion pour leurs propres publications.

Les travaux d'Elinor Ostrom se sont concentrés sur les communautés qui gèrent collectivement des biens communs. De nombreux exemples issus de ses rencontres avec des communautés à travers le monde étayent ses travaux en les illustrant. A partir des années 1990, elle étend ses recherches aux biens communs de la connaissance. Ceux-ci ont la particularité d'être des biens non-rivaux, leur utilisation ayant pour but prioritaire d'enrichir le « commun ».

Cependant, aujourd'hui, le libre partage des ressources intellectuelles est mis à mal par « des règles d'usage explicites ou implicites, formelles ou informelles, actuelles ou potentielles, qui le détruisent ou empêchent son développement » (Laval, 2011). Même universitaire, la connaissance devient marchande et s'empêtre dans des appropriations de toutes sortes. Ces nouvelles enclosures limitent la créativité et empêchent le développement du « commun » (Laval, 2011, Heller, 1998).

Pour Ostrom, c'est la communauté qui crée les biens communs, c'est elle aussi qui les maintient, les préserve et en assure le renouvellement.

L'intelligence collective produit des promesses de coopération à l'intérieur des communautés où elle se développe. Elle contribue à installer une « gestion de biens communs », autour de ses créations, en particulier dans les congrès où on lui permet d'apparaître et de se diffuser. Par exemple :

(a) elle aide à produire un ensemble de connaissances au sein d'un groupe académique d'enseignants-chercheurs. Cela lui apporte un fonds ouvert de savoirs qui l'affirme en tant que communauté, et qui lui permet de nourrir des réseaux, des projets ou de nouvelles perspectives en matière de savoirs ou d'actions.

(b) elle fortifie un groupe professionnel en le faisant paraître comme une communauté qui construit ses valeurs, ses enjeux, ses discours d'explicitation, et qui peut alors prendre en charge un certain nombre de moyens nécessaires à sa survie ou à son développement.

3. METHODOLOGIE

Notre démarche qualitative et exploratoire repose sur trois niveaux différents de récolte de données. Elle concerne à la fois les congrès académiques et professionnels.

Nous nous sommes appuyés sur l'analyse documentaire de programmes de congrès et colloques obtenus par des professionnels, trouvés sur Internet ou tirés de nos participations à des congrès. Nous avons ainsi recueilli une trentaine de ces programmes datant de moins de sept ans. A cela s'ajoute le fait d'avoir visionné des rétrospectives de congrès (sur des vidéos disponibles ou récupérées).

Depuis le début de cette étude, nous avons assisté à 4 congrès académiques et à 3 congrès professionnels. Nous y avons joué un rôle d'observateur et tenu un carnet de recherche (Savoie-Zajc, 2004). Comme l'indiquent Schatzman et Strauss (1973), trois types de notes y ont été retranscrits : des notes d'observation (et d'échanges impromptus), des notes de méthode (concernant les modalités d'approche ou de relations), mais aussi des notes théoriques (traitant de concepts trouvés dans le corpus ou suggérés par d'autres commentateurs de congrès).

Nous avons également réalisé des entretiens auprès de 3 professionnels d'événements, organisateurs de congrès, et de 4 membres de bureaux d'association actifs dans l'organisation du congrès académique de leur association.

Par la suite, nous avons codé indifféremment ces documents au fil de la lecture. Nous avons regroupé les apports principaux dans des tableaux de synthèse.

4. PRINCIPAUX RESULTATS ET ELEMENTS DE DISCUSSION

Notre recherche s'est concentrée sur la production de connaissance par l'intelligence collective. Suite à nos premières observations, quatre résultats se dégagent. Ils sont très imbriqués les uns dans les autres, permettant d'expliquer l'émergence de ce type d'intelligence et les processus qui l'aliment ou l'activent au sein des congrès.

A contrario, lors de notre collecte de données, nous avons remarqué que certains congrès entravent ou bloquent l'intelligence collective :

(a) soit par des règles paradoxales (figeant les échanges d'informations, d'évaluations ou de propositions malgré des incitations officielles à les réaliser),

(b) soit par manque d'interactions (celles-ci étant limitées ou trop encadrées par les prescriptions relationnelles des tables rondes, des ateliers ou des rencontres organisées).

4.1. Des enjeux d'apprentissage et de transmission

Les congressistes observés sont à la fois actifs (apporteurs) et passifs (récepteurs) selon les occasions et les circonstances. Les interactions lors des ateliers montrent une « oralité ouverte » dans laquelle les échanges et les débats s'établissent en s'ouvrant à l'intelligence collective.

L'apprentissage peut prendre des formes diverses. Parfois il est personnel. Par exemple le congressiste peut se « perdre » volontairement, se faire bouger les idées, découvrir des choses surprenantes, être confronté à des modes de pensée ou des expériences opérationnelles auxquels il n'avait pas prêté attention jusqu'alors. La mise en interaction de ses convictions initiales à ces nouveaux savoirs l'aide à développer des nouvelles connaissances ou de nouvelles réflexions. Les unes sont tout de suite actives, d'autres vont peu à peu mûrir avec le temps.

Parfois l'apprentissage est collectif. L'un des interviewés nous a expliqué que lors d'un congrès de cardiologie, les congressistes suivaient en direct des interventions chirurgicales menées (quelquefois au bout du monde) par des professeurs éminents avec lesquels ils avaient la possibilité de dialoguer pour comprendre leurs gestes. Dans certains cas, des décisions collégiales se prenaient entre la salle et le bloc sur la poursuite de l'intervention, et il y avait des partages de réactions en fonction d'informations tirées, chemin faisant, du processus opératoire lui-même.

Les congrès donnent souvent l'impression « *d'apprendre mieux, plus vite et de découvrir de nouvelles forces d'action* ». On y retrouve l'envie « *de travailler plus souvent en interaction avec d'autres* ».

De cet apprentissage peut résulter une mémoire collective composée des trois types de savoirs que décrit Ribette (2000), théoriques, actionnés (transformés en savoir-faire) et actionnables (relatifs à des situations concrètes et à des possibilités d'agir).

4.2. Un besoin d'appartenance communautaire

« *Quand on discute avec les participants, ce qui apporte le plus de joie, de satisfactions (et d'envie de revenir), ce sont les « rencontres », et à travers elles le plaisir d'avoir « fait connaissance avec d'autres ». « On a le sentiment d'avoir découvert et partagé des idées, des projets, des envies », « On se rend compte qu'on appartient à une communauté* ».

La dimension collective dépend de la capacité des acteurs à s'engager dans une communauté qui leur donne envie d'agir pour le « commun ». Lors des congrès, les interactions visent à favoriser la sociabilité et l'intégration des individus au sein de leur groupe d'appartenance (Moreno, 1954). C'est bien le projet communautaire qui impulse l'intelligence collective, comme nous l'avions souligné plus haut en référence aux travaux de Edouard et Gratacap (2014)

Dès lors, la connaissance obtenue, et la valeur ajoutée qu'on en tire, deviennent des biens communs gérables par une communauté, qu'elle soit restreinte (association, groupement) ou universalisée (diffusion d'un savoir pour tous, mais par un groupe de personnes qui s'est solidarisé pour y parvenir). « *Il y a aussi une prise de conscience que la connaissance doit se partager et que l'action aujourd'hui doit être conçue et réalisée en groupe* »

Même si un congrès souhaite renforcer les réseaux de recherche, activer des projets, construire des paradigmes, bâtir du langage commun, élaborer des pratiques, il traduit d'abord des envies de créer des « *ponts* » (RIODD, 2015), d'ouvrir des portes, d'enrichir des liens. C'est l'occasion de retrouver des collègues ou de découvrir des pairs. Certains prônent le partage de valeurs : « *Venir aux congrès (…) c'est partager les valeurs (liberté, égalité, fraternité, laïcité, démocratie, indépendance, proximité des personnes), sans lesquelles l'appartenance au syndicat est refusée par principe* » (SNPTES). D'autres soulignent l'importance de « *construire de la connaissance avec l'autre* ».

4.3. Une ouverture des congrès aux débats et discussions

Deux idéaux-types de congrès sont ressortis de notre recherche en fonction de leurs objectifs :

- Certains sont organisés comme des territoires de savoirs présentés aux autres mais déjà appropriés, protégés par des « enclosures ». Dans ce cas, les communicants se contentent de « vendre » ce qu'ils ont déjà fait, de mettre en « valeur » leur production.

- D'autres sont ouverts à la parole, au débat, et ils deviennent alors une réaffirmation que la

connaissance est un bien commun. On ne la perd pas en la partageant, mais on l'améliore en la discutant, en l'éprouvant, en la recréant les uns par les autres, les uns avec les autres. Cela rejoint les travaux d'Ostrom et de Hess et Ostrom (2007).

Nous parlons d'idéaux-types car aucun congrès réel n'est d'un seul genre. La plupart sont hybrides, mais avec des tendances plus fortes vers l'un ou l'autre sens.

Pour Nicolas Journet (2003), le congrès est une « pensée en travail », alors que l'écrit est une « science faite ». Les congrès devraient surtout exposer la science en train de se faire, celle qui peut être améliorée, rectifiée, réorientée, enrichie, plutôt que des contenus déjà finalisés qui apparaitront sous forme d'écrits quelques temps plus tard. Ces principes ne sont pas sans rappeler les travaux de Waquet sur le rôle essentiel de l'oralité dans l'avancement des connaissances.

Certains congrès professionnels définissent un objectif à leur congrès : « *Le Congrès des notaires de France, ce n'est pas seulement un rassemblement annuel de plus de 4 000 professionnels. C'est aussi l'aboutissement d'une réflexion de deux ans sur un thème, dont le résultat concret est une série de propositions d'amélioration du droit et de la pratique professionnelle soumises au vote des confrères et consœurs. Avant d'être relayées aux pouvoirs publics* ». De même, lors des congrès professionnels auxquels nous avons assisté, il y avait très souvent des demi-journées centrées sur des thèmes précis, afin de trouver ensemble des solutions opérationnelles ou de préparer des propositions d'action qui puissent débloquer certaines situations (par exemple, des réglementations publiques inappropriées).

Dans les cas précédents, on se rapproche d'une intelligence collective supposée venir en aide à la prise de décision et à la résolution de problèmes (Zara, 2008). On rejoint les travaux d'Everaere (1999) pour qui la collaboration, cet engagement mutuel, permet de traiter un problème dans un effort coordonné. Comme on l'a vu plus haut, certains auteurs définissent d'ailleurs les congrès comme des endroits où on peut résoudre aussi des questions utiles aux communautés qui les organisent.

4.4. Un passage par la confiance

La création d'intelligence collective est liée aux situations, particulièrement aux « contexte de travail » (Zaïbet-Greselle, 2007). Le congrès doit donc être un endroit qui rassure, un endroit qui permette de se libérer (pour atteindre la liberté créatrice de Perret-Clermont (2000). On retrouve ici la notion d'espace transitionnel décrit par Winnicott (1997), cette « *zone*

intermédiaire entre soi et l'autre, où on peut explorer sans peur, rester soi en sortant de soi, et donc se trouver dans des zones d'interaction favorables aux apprentissages ». L'événement « congrès » peut donc être aussi l'impulseur, en tant qu'acteur tiers, de l'intelligence collective (Edouard et Gratacap, 2014)

Pour saisir ce qui se passe en termes d'intelligence collective, il faut prendre en compte le niveau de confiance entre les membres d'une communauté. Cette confiance, on peut la définir « *comme un ensemble de facteurs permettant la collaboration entre les membres d'une équipe, basée sur le respect mutuel, l'intégrité, l'empathie et la fiabilité* » (Zaibet Greselle 2007). Dans le cas d'une communauté, il s'agit avant tout d'une confiance interpersonnelle définie par Zaheer, Mc Evily et Perrone (1998) comme la confiance placée par des individus dans d'autres individus. Sako (1992) en distingue deux niveaux :

(a) la confiance intentionnelle. Un individu fait confiance à un autre parce qu'il croit que ce dernier le respectera et sera sans opportunisme à son encontre.

(b) la confiance des compétences. Un individu fait confiance à un autre parce que celui-ci dispose de capacités, d'expertise et d'aptitudes à agir de manière appropriée.

Néanmoins, la confiance se construit au fil du temps. L'adhésion à la communauté se renforce, elle aussi, à mesure des interactions et des échanges. Il faut donc les activer par toutes sortes de relations développées au cours de temps. En font partie les répétitions régulières mais innovantes des congrès, et aussi les évènements ou les processus qui assurent la continuité des liens ou des coopérations entre deux moments de rassemblement.

5. PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Cette recherche ouvre la voie à de nombreux travaux.

En réalisant une ou plusieurs études de cas approfondies de congrès, en analysant les interactions repérées par observation (participante ou non), en recueillant des entretiens de congressistes, nous pourrons en faire émerger des mécanismes d'interaction et de production de connaissances.

Nous interprèterons ces travaux à partir d'une triple dimension théorique. Nous mêlerons la littérature sur l'intelligence collective aux travaux sur les communautés de pratique, en les contextualisant par le concept d'espace transitionnel de Winnicott (1997), tel qu'il se constitue ou non dans les processus de congrès.

Une étude longitudinale, à la fois quantitative et qualitative, permettra de travailler sur le cycle relationnel des congrès : collaborations initiées, méthodes de travail mises en place entre les congrès, relations informelles consolidées, développements de réseaux ou de groupes actifs sur certains projets, etc.

De plus, trois notions ont retenu notre attention et mériteront d'être approfondies. Il s'agit de :

(a) l'oralité, plus précisément de l'importance de la construction des savoirs reposant sur cette oralité, ce qui remet en cause le discours dominant sur la prévalence de l'écrit ou du digital.

(b) les communautés de scientifiques (s'agit-il de réseaux ouverts, de collectifs structurés, de groupes d'intérêts, de « communautés de pratiques », etc.). En quoi sont-elles modifiés par l'existence ou non d'intelligence collective, et en quoi des rencontres vives (telles les congrès) viennent-elles ou non les questionner, les ouvrir, les transformer ?

(c) l'importance de l'empathie pour l'intelligence collective mais aussi pour les événements. A l'heure où les travaux sur les émotions explosent, cette notion d'empathie est revenue à plusieurs reprises dans nos échanges avec les organisateurs de congrès.

6. BIBLIOGRAPHIE

BARRAND J., DEGLAINE J., FERRANTE G., 2010, « Etude exploratoire de l'utilisation de l'Intelligence collective dans six entreprises internationales », *Gestion 2000* septembre - octobre 2010

EDOUARD S., GRATACAP A., 2011, « Proposition d'un modèle d'intelligence collective pour les écosystèmes d'affaires », *Management & Avenir*, 6/2011, n°46, pp 177-199

EVERAERE C.,1999, *Autonomie et collectifs de travail*, ANACT, collection points de repère.

HELLER M. A., The Tragedy of the Anticommons : property in the transition from Marx to Markets, *Harvard Law Review*, vol. 111, n° 3, janvier 1998, pages 621 à 688.

HESS,C., OSTROM E ., 2007, , *Understanding Knowledge As a Commons : From Theory to Practice,* MIT Press, , 381 pages.

JOURNET N., 2003, « La science en train de se dire. », *Sciences humaines* 8/2003, n°141, p. 36

LAFAYE C., BERGER-DOUCE S., 2012, « Veille stratégique en petite entreprise : proposition de la notion d'intelligence collective entrepreneuriale », *Revue de l'Entrepreneuriat* 2012/2 (Vol. 11),

LAVAL C., 2011, « La nouvelle économie politique des communs : apports et limites, Séance du séminaire « Du public au commun » du 9 mars 2011 », *Revue du MAUSS permanente*, 21 mars 2011 [en ligne]

LESCA H. et BLANCO S., 1998, « Théorie et pratique de la veille : Quelques retours d'expérience contribuant à l'émergence du concept d'intelligence stratégique collective », Congrès VSST'98 : veille stratégique scientifique & technologique, Toulouse, 19-23 octobre 1998

MACK M.,1999, L'apprentissage en équipe. *L'Expansion Management Review*, Mars. p 70-75.

MONDADA L., 2005, *Chercheurs en interaction. Comment émergent les savoirs*, Lausanne: Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.

MORENO J.L., 1954, *Fondements de la sociométrie*, Paris, PUF.

OSTROM E., 1990, *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press

PENALVA J.M., MONTMAIN J., 2004, "Travail collaboratif et intelligence collective : les référentiels de connaissances", IPMU 2004, 9th International Conference on Information Processing and Management of Uncertainty in Knowledge-Based Systems, Annecy, France, 1-5 July.

PERRET-CLERMONT, A.-N., 2000, la construction de l'intelligence dans l'interaction sociale, ed Lang

RIBETTE R., 2000, Approche systémique et GRH, *Personnel*, décembre, N°415.

SAKO, M., 1992, *Prices, Quality and Trust. Interfirm Relations in Britain and Japan*. Cambridge: Cambridge University Press, 270p.

SAVOIE-ZAJC, L., 2004, Le journal de bord. In MUCCHIELLI, Alex. *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*. Paris : Armand Colin. 303p. .

SCHATZMAN, L., STRAUSS, A., 1973, *Field Research*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 149p.

WAQUET F., 2003, *Parler comme un livre, l'oralité et le savoir*, Paris, Albin Michel.

WAQUET F., 2005, « A quoi servent les colloques ? », *Sciences humaines*, 2005/4, n° 159.

WINNICOTT D. W., *Jeu et réalité*, Paris, Gallimard, 1997.

ZAHEER, A., MC EVILY, B., PERRONE, V., 1998, Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance, *Organization Science*, vol.9, n°2

ZAIBET O, 2006, *Collaboration dans l'entreprise et intelligence collective*, XVe Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy, juin

ZAIBET- GRESELLE O. Z., 2007, « Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas », *Management & Avenir*, 2007/4 n° 14, pp 41-59

ZARA, O., 2008, *Le management de l'intelligence collective. Vers une nouvelle gouvernance*, M21 éditions, Paris, 2ème édition, 236 p.