

# **Coaching et Vision partagée passage vers l'intelligence collective ?**

Article écrit dans **LE GRAND LIVRE DU COACHING** Edition d'organisations

Pierre BARRERE

Une formation de Contrôleur de Gestion et Technique Industrielle, une création d'entreprise, plusieurs postes de Direction, Associé senior dans un cabinet conseil auprès des Entreprises, Collectivités locales et territoriales, Consultant en France et à l'International, telle est la première partie professionnelle de l'auteur. Depuis treize ans environ, l'accompagnement des dirigeants et équipes dirigeantes sur le territoire national, la mise en place de la vision en action pour l'accompagnement du changement dans les Organisations, des formations spécifiques pour les Manager-ressources et les futurs Coachs, le rôle de superviseur auprès des Coachs et professionnels. Telle pourrait se résumer sa deuxième partie professionnelle.

Le Leader est responsable des décisions qu'il prend ou qu'il fait prendre. Il est rare qu'il puisse attendre, obtenir ou simplement demander un consensus à ce sujet. Par contre pour pérenniser l'organisation afin d'atteindre un niveau « d'intelligence amplifiée » il semble indispensable d'avoir recours à quelques principes fondamentaux et cela avec le maximum d'acteurs. La vision partagée passage vers l'intelligence collective n'est elle pas une façon de répondre à une question redondante : Comment décider et agir à plusieurs tout en privilégiant l'individu et le collectif dans une perspective durable ?

## **Introduction**

Différentes missions comme praticien coach dans les P.M.E et grands groupes amènent à plusieurs constats à priori évidents : L'individu ne sait pas tout. Il a à prendre sa place dans un collectif et y trouver son compte. En tant que responsable hiérarchique ou de projet il a moins de compétences que ses collaborateurs. Le management de type centralisé s'exerce beaucoup plus difficilement avec un groupe important qu'avec des effectifs réduits. Enfin, la pérennité de l'action passe par l'autonomie des personnes, le management par le sens, les valeurs, une vision claire. Cette vision pour être acceptée par tous ne peut provenir que du plus grand nombre. Des réflexions créatives et des expérimentations à « la marge » verticales et/ou horizontales favorisent son émergence. Il y a toujours en filigrane le coach dans sa posture et le Leader avec la posture de coach. L'alliance des deux est le premier gage d'une réussite dans la mise en place de la vision et l'émergence de l'intelligence collective. Notre propos est de traiter d'une part de la vision partagée et l'intelligence collective, d'autre part en quoi la vision partagée accompagnée d'un coach est-elle un passage vers l'intelligence collective ?

## **La vision partagée et l'intelligence collective**

L'organisation ne se résume pas simplement à l'optimisation de processus opérationnels. Il est nécessaire qu'il y ait quelque chose de vrai qui en vaille la peine, quelque chose qui donne sens. Il y a une vision du monde propre à chaque individu. Les visions stratégiques, opérationnelles, locales, individuelles s'enrichissent harmonieusement par convergence et cohérence. C'est la combinaison multiple de ces visions irréductibles qui donne sens et qui construit le système Organisation.

Par contre pour que la vision vive, elle ne peut-être seulement intellectuelle ou émotionnelle, construite par le leader seul ou un petit groupe, sans évolution immédiate sur le terrain, réalisée à « marche forcée » ou encore instrumentalisée.

## **Définition**

L'accompagnement du changement est un processus complexe qui dépend du passé et est ouvert sur l'avenir. WATZLAWICK propose 2 types de changement : dans le premier type le système part de là où il est et réalise progressivement des améliorations. C'est le slogan « mieux faire ce que l'on fait ». L'autre type de changement introduit de nouveaux paradigmes, de nouvelles croyances. Il est partagé avec chaque acteur, selon les modalités qui conviennent. Il s'envisage d'une manière globale. Cela signifie concrètement que son effet intervient au niveau de l'individu, du groupe, des logiques, des processus et de l'organisation au-delà même du sous-système étudié. La vision partagée en est le fil conducteur et accompagne l'intelligence collective.

De fait, la vision, c'est ce qui permet à une équipe ou aux membres d'une organisation de « tenir » ensemble, de se reconnaître, de se développer à travers des relations malgré « les coups de vent » qui surgissent en interne et en externe. La vision est vie. Elle est organique, dynamique et itérative. Elle a trait plus à l'orientation donnée, au chemin à prendre, au climat à créer qu'au but à atteindre. Elle exprime une volonté d'aller vers un certain futur ensemble. « Ce n'est pas un état atteint mais une œuvre à accomplir » (Teilhard DE CHARDIN)

Elle est prospective et engageante pour tous : loin d'aboutir à des certitudes elle dessine la pluralité des possibles. C'est plus et en même temps moins qu'une solution : Plus parce que la vision est action, moins parce qu'elle accepte de ne pas proposer de contenu. Les responsables opérationnels en vertu du principe de subsidiarité y pourvoient. C'est souvent ici que les incompréhensions peuvent surgir.

## **Un coach pour la mise en place du processus vision ?**

La vision partagée peut être menée en intra par des personnes appartenant à l'organisation. De notre point de vue il est plus judicieux de faire appel à quelqu'un de l'extérieur ayant compétence dans cette action laquelle demande non seulement une méthodologie mais surtout des qualités que nous trouvons dans la posture de coach. En effet le coach a la particularité d'habiter un méta-métier et de cultiver la qualité première qui est la qualité d'être. Sa mission est d'accompagner les individus et les équipes afin qu'elles deviennent autonome c'est-à-dire qu'elles donnent du sens à leur action en s'enrichissant du partage avec le plus grand nombre tout en gardant leur singularité irréductible.

Pour faire référence à la méthode développée par Mc DOYLE, celui-ci parlait « d'un profond voyage » se déroulant en 4 parties :

La préparation ou l'élaboration au cours duquel les couples forces/faiblesses, Menaces/opportunités de l'organisation sont étudiés. Ensuite il est question, de la vocation-mission de l'organisation, ce qui fait sa spécificité, des valeurs principes directeurs non négociables liés à la culture de l'organisation et qui servent à mesurer la pertinence des choix, de son image sous forme d'engagement global, d'ambition première action opérante et enfin deuxième action opérante, des principes de Management observables et évaluables à tout moment.

Le visionning et le retour (le grand voyage) comme révélateur de la capacité du système à innover, inventer, sortir des habitudes. « Une vision permet de révéler le rêve d'une communauté de travail et de l'exprimer sous la forme d'un futur idéal désirable par tous et suffisamment détaillé pour que chacun voit tout de suite comment il peut contribuer concrètement chaque jour à sa réalisation » Mc DOYLE. C'est une

approche différente de la planification. « Ici nous n'imaginons pas le futur, nous y sommes. Notre organisation est là avec sa structure, ses clients, ses partenaires, son mode de fonctionnement. Nous acceptons dans un premier temps l'inimaginable ». Le retour du voyage répondra aux questions suivantes : Quel chemin avons-nous parcouru pour être là (5ans après) et comment ?

La diffusion ou déploiement et enfin la mise en place : La vision processus pourrait s'arrêter là. Ce serait oublier que la vision accompagne concrètement le changement par une stratégie cohérente et des plans d'actions. C'est à ce stade, qu'elle commence à accéder à un autre niveau, celui « d'entreprise apprenante ». Concrètement, la diffusion et la perpétuation se vérifient par des projets d'amélioration ou domaines d'action puis des chantiers d'applications opérationnels. Fondamentalement la vision processus s'appuie sur les compétences-clés, les « méta métiers » de l'entreprise et sa capacité organisationnelle à gérer, développer et déployer en continu.

### **A quoi sert la vision ? Qu'et ce qu'elle permet ?**

Elle montre un cap, une direction, des objectifs. Prioritairement elle donne une signification à ce qui est fait, c'est-à-dire donne du sens et une finalité aux actes posés. Elle crée une motivation profonde. Elle procure une grande capacité à s'adapter pour pérenniser l'entreprise. Elle est fédératrice des différents courants et stades d'évolution dans et hors de l'entreprise. Elle offre de nouvelles trajectoires incluant de nouvelles compétences, organisations, produits et services, comportements et concepts. Elle est analytique et organisée mais en même temps intuitive, qualitative et donc acceptée comme subjective. Plus fondamentalement elle permet de sortir d'une croyance à un déterminisme externe et concurrentiel. Par sa capacité à responsabiliser les individus elle permet à ceux-ci d'être « tous des locomotives et non des wagons » phrase chère à COLLINS et PORRAS. Elle permet une appropriation et un partage de la stratégie par chacun, depuis l'opérationnel jusqu'au décisionnaire principal. C'est aussi une manière de faire revivre des rites, des histoires, des aventures, des tours de main des images au quotidien. Elle entretient un aller et retour constant entre le court terme et le long terme par un processus en spirale.

Elle possède enfin une fonction intégrative déclinée en 6 éléments : l'élaboration, le déploiement, l'accompagnement, l'exemplarité, la cohérence, la contingence. V.LENHARDT propose les 4 premiers plus l'alignement. C'est une porte vers l'intelligence collective.

### **Un exemple concret de déroulement d'une intervention**

La rencontre entre un Dirigeant et un Coach : Il s'agit d'un passage quasi obligé pour réussir la suite du processus vision partagée. Le dirigeant et le coach construisent une alliance forte. Au cours d'une de ces rencontres va émerger ou se consolider, pour le dirigeant, l'engagement d'accompagner le changement, de confirmer sa position « d'humaniste éclairé », de préciser la croyance des individus à collaborer et de valider que la coopération volontaire du maximum entraîne une surmultiplication des effets et des résultats .

La deuxième étape passe par la rencontre avec le Comité de Direction (CODIR) ou l'équipe. Les enjeux deviennent multiples. Il est fondamental que le dirigeant et l'équipe dirigeante soient co-solidaires dans la démarche, dans sa mise en place et dans son suivi. Un travail en parallèle avec le Conseil d'Administration est souhaitable. Les convictions du dirigeant doivent être validées et appropriées par ces 2 groupes, pivots du changement, si cela n'est déjà fait. Il est important aussi que l'alliance entre les personnes du CODIR et le coach soit du même ordre que celle réalisée avec le dirigeant.

Au cours de la troisième étape il y a continuité dans la participation à l'élaboration de ce voyage qu'est la vision en action, avec tout ou partie des acteurs concernés qu'ils soient internes ou externes à l'organisation. Il peut y avoir également le début de son déploiement. Cela se traduit par la mise en place de groupes transverses, d'échange entre services, de liens approfondis avec les clients, fournisseurs, etc... pour capitaliser les connaissances, les savoirs, les tours de main et autres richesses internes ou externes souvent inexploitées. Cela se traduit également par la cohérence d'un système d'information simple, pratique et ouvert à tous en temps réel selon le principe de subsidiarité. C'est ici que l'alliance entretenue entre les dirigeants et le coach donne sa puissance par la montée en charge de ceux-ci dans le processus vision.

Enfin, dans l'étape finale, le coach se retire. C'est le « faire-vivre » de la vision en action. Le personnel de l'entreprise par des adaptations successives, des essais et ajustements, la co-élabore, perpétue et enrichit, à son niveau. Il prend en main, en quelque sorte, les destinées de la vision en créant l'entreprise apprenante et un nouveau positionnement incluant et transcendant le précédent.

## **L'intelligence collective**

Elle a pris, depuis quarante ans, différentes formes et applications à partir de concepts issus de disciplines comme les sciences de l'éducation, la théorie des systèmes, les sciences de l'économie et de la gestion, la sociologie, les sciences politiques.

Sans doute est-il bon de rappeler une nouvelle fois le contexte actuel et un principe :

Le contexte actuel :

- Accélération des choses : les technologies, les informations, les déplacements, les flux, la notion de temps et d'espace
- Uniformité dans les pratiques pour l'optimisation de la production, de la vente et des sources de financement dans les organisations
- Mondialisation dans un environnement complexe et donc incertain
- Déséquilibres au sens large du terme
- Goulots d'étranglement et de rétention dans les systèmes organisationnels notamment par le système traditionnel hiérarchique vertical pénalisant les synergies transversales
- Connaissance et savoir par toute personne et en même temps limitée. Le système cognitif individuel obéit à des règles simples et restreintes
- Dépendance de plus en plus grande au savoir,

Et un principe fondamentale sur la convergence de toute personne ou tout groupe vers l'action : En effet, à partir d'une situation quelconque, un processus se met en place lequel, depuis les perceptions, cognitions et émotions arrive toujours à un comportement et donc à une action. Tout individu ou groupe agit ne serait-ce que dans la passivité laquelle devient en soi une action.

Cela nous amène à penser qu'un changement de paradigme est nécessaire pour résoudre les grands enjeux. Des pistes sont proposées afin d'aller d'une économie de production caractérisée par le travail, le capital, la notion de territoire à une économie de savoir caractérisée, elle, par l'innovation et la créativité ensemble, grâce à une coopération lucide. C'est ici que l'intelligence collective trouve naturellement sa place.

### **Définition**

Pour répondre nous allons nous appuyer sur les travaux réalisés par la FING dont le référent est entre autre P.LEVY. Les intelligences multiples singulières inter-agissent

pour créer l'émergence d'une nouvelle intelligence que l'on nomme l'intelligence augmentée (amplified intelligence) et cela sans un contrôle centralisé. Le résultat global atteint est plus important que le résultat atteint par la somme des parties qui la compose. Il s'agit donc de dépasser le stade d'une communauté de pensée qui agit afin de faire émerger une nouvelle information co-construite. Ainsi, pour reprendre une définition de P.LEVY, l'intelligence collective est la capacité d'un groupe de personnes à collaborer pour formuler son propre avenir et y parvenir en contexte complexe.

### **Comment ça fonctionne ?**

Avant d'indiquer comment fonctionne un système IC (intelligence collective) nous allons nous attarder sur les conditions pour que l'IC se développe et existe. 4 critères sont proposés :

- Un espace de participation physique ou virtuel transversal accessible et disponible en temps réel, où les participants tendent vers l'autonomie et où les décisions se prennent par consensus.
- Une communauté d'intérêts formelle et/ou informelle (structures émergentes avec interaction entre membres) sous forme de volontariat. Cette communauté est fondée sur des objectifs et finalités communes, une palette de compétences, une confiance mutuelle qui tient compte aussi bien de l'individu que du collectif.
- Un processus d'apprentissage individuel et collectif basé sur l'expérience de nouveaux modes de communications adaptés, le partage de pratiques au quotidien, une conviction d'aptitudes sociales à la coopération et au soutien mutuel.
- Un ensemble d'outils, de pratiques et de systèmes d'information sous forme d'interfaces, de corpus de connaissance et de réseaux de communication dont la particularité réside dans une interaction entre tous les participants en direct sans surcharge d'informations.

Dès lors que ces conditions existent ou se mettent en place, le processus peut fonctionner. Le point le plus important pour que ça marche correspond à une attention soutenue de tous les instants pour la création d'un contexte, la vigilance sur l'apparition « d'une fenêtre d'opportunité » reliant l'existence d'un problème à une solution. La conviction des individus à coopérer et à se soutenir mutuellement naturellement entraîne une démarche constructiviste orientée vers l'autonomie de chacun et du groupe concerné avec des accompagnements du type endogène, provenant de l'intérieur, de chacun et du groupe plutôt qu'exogènes.

Il n'est pas utile de « tirer sur la tige d'une plante pour la faire pousser plus vite ». C'est par l'échange, un regroupement de capacités individuelles multiples, un mécanisme de motivation, de réduction des freins, du seuil du passage à l'acte et de coordination souple sous l'impulsion d'un leader « porteur de sens et d'une vision partagée » que l'IC va se déployer; Elle se déploiera quelle que soit la taille et la structure de l'organisation. Plus concrètement l'IC se cultive par un travail spécifique sur les stades de développement des individus et des équipes, des méthodes et outils d'apprentissage individuels et collectifs, le Knowledge Management et des principes relationnels portant sur la pédagogie blanche, la coopération, la négociation et la logique d'abondance. Enfin un travail incontournable sur la vision partagée. A cela il est important de proposer un contrat à tous les partenaires afin que l'engagement soit bien compris et accepté.

### **Y a-t-il un frein pour l'intelligence collective dans les sociétés humaines ?**

A la différence de l'intelligence collective que l'on trouve chez certains insectes notamment les fourmis, du type intelligence distribuée, chez l'homme, il peut y avoir des freins à l'IC comme nous l'avons vu précédemment. En effet chaque individu à

son opinion, son cadre de représentation, ses enjeux. Ces différences non valorisées, peuvent se présenter dans le travail collaboratif comme des contraintes et des freins. Voici quelques blocages que toute personne dans un contexte professionnel ou autre a pu constater: Les personnes n'osent pas dire ce qu'elles pensent, le poids des « barons » peut infléchir des discussions, les experts ont par habitude de proposer voire imposer, les liaisons inter-services sont peu fluides, les dialogues inter culturels entre professionnels de métiers différents génèrent des dissensions, il y a absence de méthode et de procédure, etc... Dans certains cas et à cause de cela, l'intelligence d'une personne peut être supérieure à celle du groupe. Toutefois, la création d'une enveloppe culturelle minimale commune et le travail sur la vision créent un état d'esprit et un processus permettant de limiter ces peurs au dialogue et par voie de conséquence, au changement.

### **Un exemple et quelques applications :**

L'échange de pratiques relationnelles est un exemple de vision partagée et d'intelligence collective, : Un groupe d'une dizaine de personnes volontaires se retrouve autour d'une table. Chacun apporte un cas professionnel relationnel concret, qu'il soit responsable hiérarchique, formateur, consultant, coach, etc...Le même travail peut se réaliser en intra dans une organisation. Un superviseur, personne ayant plus d'expérience dans le métier relationnel que les participants, et possédant une culture de coach, gère le processus, fait des apports d'expériences ou théoriques. Au cours de différentes étapes le superviseur va créer un contexte favorable pour que les participants se fassent confiance, élabore leur propre parole, échangent dans le respect et l'écoute de l'autre en authenticité et sincérité, génère une enveloppe culturelle commune. L'objectif final consiste à ce que les personnes ayant apporté un cas repartent avec une solution ou un début de solution et que le groupe monte en compétence, améliore progressivement son fonctionnement et participe à l'enrichissement de tous. Le groupe accède en quelques séances à un nouveau niveau d'ordre qui dépasse le précédent, caractéristique de l'intelligence Collective.

Comme autres applications nous pouvons citer la création de réseaux transverses, de communautés de pratiques qui se traduit par de l'innovation collective, le développement des techniques et technologies intellectuelles, des universités d'entreprises virtuelles ou non, des accompagnements de groupe-projets et d'équipes. Un autre champ d'application touche directement la démocratie politique et sociale, le développement des initiatives locales notamment dans les régions en voie de développement, etc...

## **En quoi la vision partagée est un passage vers l'intelligence collective ?**

Le parallélisme volontaire entre la vision partagée et l'intelligence collective montre, dans cet article, que par un principe systémique la vision nourrit et se nourrit de l'IC. La vision partagée est un passage vers l'IC car l'important pour rassembler un nombre de personnes ayant leur singularité, leur cadre de représentation, leur culture, leur territoire, leur comportement devient l'adhésion à l'essentiel, au sens et aux valeurs. La vision partagée construit et se construit à travers la cohésion sociale, les valeurs et un discours commun. Tout participant doit être fier d'être engagé dans une entreprise ambitieuse et co-construite où les finalités, stratégies, objectifs et donc défis à relever sont communs. Cette construction de tous les jours se cristallise sous forme d'échanges formels et informels verticaux et transversaux, de récits verbaux ou non verbaux, à l'aide de supports d'informations en temps réel pour tous. La vision

partagée tient compte de l'individu et du collectif selon un système de coopération en partant de l'opérationnel jusqu'au politique et inversement. Il s'agit de contributions pragmatiques de chacun et de tous qui amènent à un processus de reconnaissance mutuelle et une enveloppe culturelle minimale. Le but atteint aura une autre dimension symbolique et métaphorique reconnue et acceptée par tous.

## **Conclusion**

La vision partagée passage vers l'intelligence collective est un processus sans fin, en spirale. Elle apporte de l'espoir pour un meilleur fonctionnement des systèmes sociaux en mettant en avant la dimension humaine. L'interdépendance des individus et des groupes est reconnue à sa juste place. Le résultat positif se vérifie par l'accès à un savoir pour tous avec en toile de fond comme enjeux non pas la faim, la santé, l'éducation, les ressources, etc.... mais notre « capacité à élaborer de nouvelles organisations capables de les résoudre » selon P.LEVY. Le coach est une des personne-clés pour accompagner ce changement. Un sage a dit : Si je vous donne un œuf, vous aurez cet œuf mais moi je ne l'aurai plus. Si je vous donne une idée nous aurons tous les 2 cette idée et fort de ce partage nous pourrions mieux nous comprendre....

## **A retenir**

- \* Le sens est capital pour l'individu et la relation à l'autre : il lui permet de prendre du recul, donne une valeur existentielle au travail, rapproche deux ou plusieurs personnes sur l'essentiel. Il explique le pour-quoi, clarifie la finalité, la vision.
- \* L'individu, contrairement à ce qu'il « subit » trop souvent au quotidien, a besoin d'espace et de liberté. Cela se traduit par la disponibilité à soi, à l'autre, aux autres. Plus concrètement il s'agit de générer et faire vivre des lieux d'échange, de partage.
- \* Pour développer l'ouverture, aller à la rencontre des autres, accepter le changement, un minimum de confiance (être fier ensemble) est nécessaire.
- \* L'individu, le collectif, l'économique, le social, le rationnel, le subjectif, le cognitif, l'émotionnel, le comportement font partie de notre univers au quotidien que ce soit dans le champ du macro ou du micro. L'intégration de ces éléments d'une manière cohérente devient le gage d'un développement juste et harmonieux.
- \* La particularité de l'Intelligence collective est d'utiliser les technologies et techniques pour échanger en temps réel des informations, connaissances et savoirs entre un maximum de personnes.
- \* L'émergence se caractérise lorsqu'un nouveau niveau de complexité apparaît. Ce nouveau niveau de complexité est supérieur au précédent. Il le transcende et l'inclut.
- \* Contrairement aux échanges « un vers un » ou « un vers tous », l'intelligence collective à la particularité de mettre en forme et de faire vivre entre autre la vision partagée de « Tous vers Tous » sans forcément passer par un système centralisateur

## **Pour aller plus loin**

- \* Depuis les temps les plus reculés les hommes ont cherché la manière de survivre et de vivre ensemble. Ils ont capitalisé leur savoir-faire et démultiplié leur « intelligence collective ». Ils ont cherché à donner du sens à leur vie par, pour ou contre les autres tout en profitant de l'intermédiation de ces derniers. La vision, les étoiles ont guidé leur pas afin d'être au mieux dans le quotidien.
- \* Sur le chemin de la pensée ils ont trouvé l'action. Sans doute ont-ils oublié trop vite que le « connais-toi toi-même » précède l'acte juste et lucide. Le coach dans son rôle

d'accompagnant, le dirigeant par sa posture de coach et de responsable porteur de sens, les autres acteurs par leur engagement et responsabilité peuvent-ils l'occulter ?

\* La posture debout, habiter son corps, rechercher son centre, laisser l'espace pour l'ouverture du cœur ne sont-elles pas des pistes pour l'action crédible, efficace et juste, en commun ? Ici et maintenant pour construire ensemble l'avenir ? En simplicité et sans angélisme, ce qui ne veut pas dire simpliste ?

\* L'être humain a la mémoire courte. Il repart sur les mêmes hésitations, les mêmes tâtonnements. A-t-il oublié que sorti des extrêmes, une autre voie apparaît, la voie du milieu ? La voie ou le relatif et l'absolu se rejoignent ? Sans tension ? Cette forme de sagesse qui permet de dépasser l'ancrage des points de vue de chacun ?

## BIBLIOGRAPHIE

- ARCHIER.G et SERIEYX.H (1984) L'entreprise du 3e type  
ARGYRIS.C (1995) Savoir pour agir, surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel Paris Inter éditions  
BROWN, COLLINS et DUQUID (1989) L'apprentissage situé  
CHARREAUX.G (1997) Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits Economica  
COLLINS.J.C et J.I.PORRAS Built to last : successfull Habits of Visionary Companies (Bâties pour durer). Good to great . De la performance à l'excellence (1996 ) Building your company's vision Revue Harvard Business Review  
CROZIER.M L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective  
GENELOT.D et LEMOIGNE.J.L (1997) Manager dans la complexité. Réflexions à l'usage des dirigeants  
HAMEL.G et PRAHALAD.C.K (1995) La conquête du futur Interéditions  
LATHAM.J.R (1995) Article Visioning : the concept, trilogy and process.P (2003)  
LENHARDT.V (1995) Les responsables porteurs de sens Edition Insep (1999)  
Engagements Espoirs Rêves Edition Village Mondial (1996) Oser la Confiance Editions Insep  
LE SAGET.M (1994) Le Manager intuitif Edition Broché  
LEVY.P (1994) L'intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberspace, Paris, La découverte  
Mac GREGOR (1960) The human side of enterprise MacGrawHill  
MINSBERG (1994) Grandeur et décadence de la planification stratégique Ed.Dunod  
MOREL.Ch (2002) Les décisions absurdes : Sociologie des erreurs radicales et persistantes Editions Gallimard  
PETERS .T (2004) Les 8 leviers de la performance (1993) l'entreprise libérée .  
RHEINGOLD.H Foules intelligentes  
SCHUMPETER.J (1962) Capitalism, Socialism and Democracy  
SENGE.P (1991) La cinquième discipline Ed.First  
SERIEYX.H et ORGOGOZO.I (1989) Changer le changement. On peut abolir les bureaucraties  
VATZLAWICK.P Changements, paradoxes et psychothérapie  
ZARRA.O (2005) Le management de l'intelligence collective M2 éditions  
Le groupe « intelligence collective » de la FING ([www.ic.fing.org](http://www.ic.fing.org))