Les environnements collaboratifs de travail au service de l'intelligence collective économique ?

Isabelle Comtet

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3858>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.3858

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2012

Pagination : 61-72

ISBN : 978-2-86781-772-4

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Isabelle Comtet, « Les environnements collaboratifs de travail au service de l'intelligence collective économique ? », *Communication et organisation* [En ligne], 42 | 2012, mis en ligne le 01 décembre 2014, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3858> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.3858

Les environnements collaboratifs de travail au service de l'intelligence collective économique ?

Isabelle Comtet¹

Les entreprises, petites ou grandes, sont prises aujourd'hui dans un processus de mondialisation qui les contraint – bon gré, mal gré – à être toujours plus performantes. Le processus est à la fois économique, financier, humain et organisationnel. Il implique donc de mettre en place les moyens adéquats nécessaires à son bon aboutissement. Parmi les stratégies à mettre en action, celle de la réflexion et du travail autour de l'intelligence économique est primordiale puisque celle-ci correspond à l'« habileté à comprendre finement et globalement un environnement complexe et à prendre la bonne décision ».

Dans cette perspective, les organisations développent et mettent en place à l'heure actuelle un certain nombre de TIC du type ERP², *groupware*³ ou *workflow*⁴. Ces dispositifs technologiques, par la capacité qu'ils ont de dépasser de façon modulable les barrières spatio-temporelles, peuvent être les vecteurs des informations, des savoirs, des connaissances portées par les acteurs professionnels. Ils peuvent ainsi générer une activité plus ciblée, plus réactive et donc plus performante, avec des prises de décisions efficaces et pertinentes au regard des objectifs que l'entreprise s'est donnés. C'est bien ici que se situe la problématique autour de l'intelligence économique. En effet, la mise en œuvre de tels dispositifs dans les organisations de travail permet, à l'instar

1 Isabelle Comtet est Maître de conférences en Sciences de l'Information et de la Communication à l'Université Lyon 3, chercheure au centre de recherche Magellan (IAE de Lyon) ; isabelle.comtet@univ-lyon3.fr

2 Enterprise Resource Planning ou PGI Progiciel de Gestion Intégré Outil, est un outil fédérateur du système d'information intégrant les fonctions de l'entreprise comme la comptabilité, la gestion des ressources humaines, la gestion de production, la gestion financière.

3 Le *groupware* est un système de communication entre des personnes ayant une tâche commune à accomplir. C'est également un dispositif qui permet à un groupe engagé dans une tâche, vers un but, de partager un environnement. Il prend la forme d'un logiciel fonctionnant en réseau, destiné à faciliter, par l'intermédiaire de canaux de communication variés (audio, visio, texte...), le travail au sein d'une équipe.

4 On appelle « *workflow* » (« flux de travail ») la modélisation et la gestion informatique de l'ensemble des tâches à accomplir et des différents acteurs impliqués dans la réalisation d'un processus métier. Le terme de « *workflow* » pourrait donc être traduit en français par « gestion électronique des processus métier ». De façon plus pratique, le *workflow* décrit le circuit de validation, les tâches à accomplir entre les différents acteurs d'un processus, les délais, les modes de validation, et fournit à chacun des acteurs les informations nécessaires pour la réalisation de sa tâche.

du *Knowledge Management*⁵, d'élaborer peu à peu une véritable intelligence collective qui nourrira elle-même l'intelligence économique de l'organisation, en permettant d'abord de capitaliser à partir des connaissances initiales de chacun ou des équipes (point 1). Dans un deuxième temps, il s'agira de co-construire une intelligence commune facilitant la prise de décisions contextualisées judicieuses, à tous les niveaux fonctionnels et hiérarchiques (point 2). Cela implique nécessairement de prendre en compte les évolutions communicationnelles liées aux spécificités des TIC en jeu (point 3).

Coordonner et mutualiser pour décider intelligemment

L'efficacité d'une organisation est dépendante de l'incertitude, notamment économique, liée au contexte externe dans laquelle elle évolue. Il s'agit par exemple des situations de concurrence, des situations de récession. Les incertitudes internes peuvent correspondre à des grèves, de l'absentéisme ou du turn-over. Ne pas prévoir ces risques peut mettre une organisation en péril. Comme cela a été montré depuis longtemps en économie, résoudre ces imprévus en urgence pour garder son efficacité de production ou de service, pour l'entreprise, c'est parfois engager sa survie. Le caractère mouvant et instable du contexte accroît les risques et l'état de tension de l'organisation par rapport aux objectifs à réaliser qui peuvent s'avérer variables. Le souci de l'avenir impose alors d'élaborer et de mettre en place un certain nombre d'éléments de structuration du contexte pour le comprendre plus finement et anticiper les situations à venir. Il s'agit ainsi de mettre en place un système de production suffisamment rationalisé, qui utilise des réglementations et des procédures pour codifier l'organisation technique et humaine de l'organisation (Lafaye, 1996). Réduire l'incertitude implique de déterminer des procédures de travail pour canaliser, le plus possible, l'action professionnelle et sociale sans la figer. L'objectif est donc de mettre en place des processus, en particulier cognitifs, par lesquels la vie sociale de l'entreprise et l'activité professionnelle proprement dite, sont mieux gérées, et au travers desquels les connaissances des acteurs vont accompagner une meilleure appréhension et compréhension du contexte.

D'une manière générale, la dimension organisationnelle du travail a pour objectif de stabiliser et d'ajuster des comportements et des stratégies (individuelles et collectives) à la nécessité de produire une activité. On comprend qu'il soit alors nécessaire pour les responsables de faire évoluer dans le même mouvement la dynamique du système social dans son ensemble (Alter, 1984). On veut ainsi lier l'efficacité de la production au sein d'une structure à une modification du rapport entre l'organisation technologique

⁵ Le Knowledge Management est la gestion consciente, coordonnée et opérationnelle de l'ensemble des informations, connaissances et savoir-faire des membres d'une organisation au service de cette organisation, TISSEYRE R.-C., *Knowledge Management, Théorie et pratique de la gestion des connaissances*, Paris 1, Hermès Sciences publications, 1999.

imposée et l'action effectuée. Il s'agit d'améliorer le rapport existant entre la stratégie individuelle et/ou collective d'un acteur institutionnel et professionnel⁶. Ainsi, l'adéquation réussie entre la maîtrise de la technologie et son utilisation par le salarié permet de réduire une partie des incertitudes du contexte socio-économique, notamment en anticipant un certain nombre de difficultés à venir.

Dès lors, les organisations innovantes et/ou performantes doivent prendre en compte le salarié en tant qu'acteur, générateur d'informations et de connaissances utiles à tous. Cela implique que l'on s'intéresse à l'acteur social en tant que producteur d'action dans le processus mis en œuvre, dans le cadre du travail distant ou non, d'une manière globale, mais également lors de travail collaboratif médiatisé par ordinateur de façon plus collective. L'élaboration de solutions de collaboration qui peuvent stimuler et renforcer le travail conjoint (Alter, 2010)⁷ est donc à promouvoir car la collaboration peut être bénéfique lorsque la technologie est introduite dans le contexte d'une culture d'entreprise qui encourage le partage d'information et les interactions entre les salariés. Il ne s'agit donc pas seulement de fournir de l'information, de la diffuser largement mais de la co-construire pas à pas, de la mutualiser et de se l'approprier.

Comme les individus s'efforcent a priori spontanément de trouver un équilibre entre leur travail et leur vie sociale, les solutions de travail collaboratif bien conduites améliorent la vie de l'organisation et la performance au travail, en favorisant l'interconnexion des connaissances, des compétences et des affects. Le principe réside dans le fait que l'on observe ici une interaction complexe entre, d'une part la technologie qui sous-tend la collaboration et la culture organisationnelle, et d'autre part les processus qui irriguent et favorisent celles-ci. La capacité de collaborer est enracinée – ou non – dans le tissu de l'organisation. L'impact de la qualité de la collaboration sur les performances d'une organisation est donc directement lié aux processus de médiation existant entre les membres d'une organisation.

Supports d'un travail plus collectif, les dispositifs sociotechniques collaboratifs – *groupware* – sont donc, fondamentalement, des technologies centrées sur les groupes et les processus qui s'y développent. Ils englobent une assez grande variété de produits dont les objectifs et les fonctions sont différents. Il existe ainsi plusieurs sortes de systèmes collaboratifs pour différentes configurations de travail, par exemple, des *groupwares* asynchrones (du type Lotus Domino) pour faciliter la gestion des flux électroniques ou des *groupwares* synchrones (du type *Person-to-Person*) pour favoriser une relation créative en temps réel. Le *groupware* a donc, globalement parlant, pour finalité

6 Je prends le terme « acteur collectif » dans le sens de J.-D. REYNAUD, 1993, « *L'acteur collectif est défini par une finalité, une intention, une orientation d'actes, régulée par un ensemble de règles, produit des systèmes de règles de chaque acteur individuel* ».

7 ALTER N. *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, Paris, La découverte collection, 2010.

la création d'un espace de travail partagé matériel et virtuel, sous-tendu par une collaboration dynamique dans un groupe de travail, au-delà des contraintes spatio-temporelles. En effet, il y a nécessairement une relation entre l'efficacité de travail demandée et l'efficacité de travail réalisée par les acteurs. Ce rapport doit être étudié dans la mesure où il augure des liens éventuels entre une coordination des activités et une coopération des acteurs qui, pour n'être pas forcément prescrites, sont éventuellement souhaitée. L'objectif de la direction est souvent d'ailleurs moins de réduire le niveau de prescription des tâches que de réorganiser l'ensemble de l'entreprise autour d'un traitement et d'une construction de l'information et de la connaissance amont et aval de meilleure qualité.

Construire l'intelligence collective dans la perspective de l'intelligence économique

La qualité des connexions sociales est ainsi primordiale à toutes les étapes du projet de mise en œuvre ou de pérennisation du travail autour de la co-construction de l'intelligence collective et du *Knowledge Management*. Elle est, en effet, à la source de l'élaboration d'une véritable identité et reconnaissance professionnelle des salariés. C'est ce qui va permettre d'être un membre de l'entreprise au même titre qu'un autre, de se sentir un acteur de celle-ci et de participer, chacun à son niveau, aux décisions importantes qui la concernent.

Cela permet également aux autres salariés de vérifier, si besoin est, que le professionnel, malgré la distance et la médiatisation, réalise un travail de qualité, qu'il peut être efficace et qu'il contribue à la bonne marche de l'organisation. On sait que la construction de l'identité professionnelle dépend beaucoup de l'opinion que les autres ont sur le travail d'un individu. Appartenir à un groupe professionnel, éventuellement distant, même pour partie, suppose un lien social de même qualité (Bérard D., Fourrier C., Kouloumdjian M.F., Montarnal C., 2001)⁸. Ce qui est fondamental pour partager de l'information et l'utiliser de façon stratégique. Construire son identité professionnelle exige d'adhérer à des valeurs d'entreprise, des normes, une culture et nécessite des compétences et un rôle reconnus par les différents partenaires pour être légitime dans la transmission des informations. Ceci n'est possible que s'il existe un lien social efficace et effectif entre les différents acteurs de l'organisation. Or, eu égard à la structure souvent pyramidale des entreprises, la construction de ce lien social dépend encore en grande partie de la volonté du manager, de la politique de communication en œuvre et de la volonté générale des dirigeants à s'impliquer dans la démarche de travail supportée par les technologies *groupware*. Si tel est le cas, ce lien est alors

⁸ BÉRARD D., FOURRIER C., KOULOUMDJIAN M.-F., MONTARNAL C., « Le Télétravail en question. À partir de dix cas de PME (*Teleworking in question. Based on 10 small business case studies*) », ADAPT European project, 2001.

le gage d'une grande partie de la motivation des salariés (Comtet, 2005)⁹ pour le partage des connaissances et donc l'élaboration d'une intelligence économique fondée sur le collectif.

Dès lors, on comprend pourquoi les systèmes de travail collaboratif peuvent être de réels outils d'aide à la structuration des activités professionnelles d'un collectif de travail (Vacherand-Revel, 2001). On sait qu'ils impliquent un système d'échanges régulés qui génère des dépendances informationnelles et cognitives mutuelles. Celles-ci doivent, logiquement, stimuler la coopération entre les individus. Cela améliore le rendement. Par *feed-back*, les incertitudes de l'organisation s'en trouvent réduites. Cette structuration des contextes d'actions professionnels entremêle ainsi comportements individuels et collectifs.

Pour avoir bien saisi les enjeux qui sont liés à l'usage des solutions *groupwares* dans les entreprises et les organisations, les concepteurs de ces dispositifs ont fait en sorte d'englober ces derniers dans ce qu'on appelle maintenant les environnements de travail collaboratifs (*Collaborative Working Environment*). Ils correspondent à l'articulation de différents outils complémentaires de plus en plus sophistiqués allant de la messagerie électronique à la vidéoconférence, en passant par le *workflow* ou la gestion électronique de document (Membrado, 2008)¹⁰. Ce sur quoi est mis l'accent, c'est d'abord la nécessité de faire évoluer les modalités communicationnelles en fonction du contexte socio-économique dans lequel les TIC s'insèrent.

L'évolution des modalités communicationnelles : une exigence des organisations ?

L'ensemble des caractéristiques liées à l'usage des environnements de travail collaboratif distant, est ainsi à mettre en relation avec les différentes modalités communicationnelles que proposent ces dispositifs. En effet, les canaux de communication ne sont pas de même nature ni de même intensité selon les outils et ne génèrent donc pas les mêmes liens sociaux, qu'il s'agisse d'une communication synchrone, quasi-synchrone ou asynchrone.

Certains outils de type *groupwares* favorisent une communication synchrone, c'est-à-dire immédiate grâce à une pluralité de canaux de communication, visuels, audio-visuels ou audio-oraux. Ce type de *groupware* peut ainsi configurer une situation de travail de groupe proche du face-à-face. En termes de choix du canal, cela permet aux acteurs une relative auto-gestion de leur activité dans la mesure où ils peuvent adapter aisément leur travail aux modes de communication qui leur semblent pertinents et/ou familiers. Cependant, dans le cas d'un travail collectif distant, cette forme de communication synchrone

9 COMTET I., « Redéfinition et banalisation du télétravail : évolution du rapport autonomie/encadrement en milieu PME », in BATTISTELLI A., DEPOLO M., FRACCAROLI F. (sous la direction de), *La qualité de la vie au travail dans les années 2000*, Éd Clueb, Bologne, 2005.

10 MEMBRADO M., *Collaborative Working Environment State of the art*, eSangathan Project, Bruxelles, 2008.

implique évidemment, que les acteurs choisissent un canal qui convienne à tous en terme d'adéquation aux tâches et de préférences personnelles.

Dès lors, la gestion à l'intérieur du cadre structurel défini ne peut plus être seulement une activité individuelle, même par l'intermédiaire d'un outil configuré par l'organisation. Elle doit devenir le fruit d'un acteur collectif¹¹ et les professionnels doivent acquérir une réelle autonomie organisationnelle. Par ailleurs, la possibilité de choisir des canaux de communication qui recréent au mieux une situation de travail de groupe (vidéo notamment), facilite les discussions. Ces dernières sont propices aux négociations. Ces espaces de transmission et de confrontations des informations permettent en effet l'acquisition d'une réelle autonomie cognitive¹² grâce à la mutualisation des connaissances.

L'utilisation de certains *groupwares* de type quasi-synchrone (par exemple Lotus Domino) autorise quant à elle, un autre type de communication. Celle-ci peut-être comparée à la communication en temps différé : elle permet d'échanger des informations très rapidement au cours d'une activité dans un temps qui n'est pas simultané. Elle implique le plus souvent une communication par l'écrit. Cette dernière, fondamentalement différente de celle caractéristique d'une situation de travail en face-à-face, implique une organisation explicite et préalable de l'activité ainsi qu'une distribution précise des rôles et fonctions de chacun (Finholt, Sproull, Kiesler, 1995)¹³ pour que le groupe soit efficace. Les auteurs expliquent par exemple à propos de ces systèmes collaboratifs : «[...] *Il y a certainement une relation entre la capacité managériale et le volume de courrier électronique du groupe ; donc, de bons managers déterminent comment exploiter la technologie pour que le groupe en bénéficie directement* »¹⁴.

Jusque dans les années 2000, une majorité des *groupwares* utilisés en milieu professionnel favorisaient une communication essentiellement asynchrone. Ils véhiculaient, comme la précédente technologie évoquée, les informations par l'écrit dans un temps différé. Ces *groupwares* asynchrones guidaient beaucoup plus l'activité que la communication quasi-synchrone. En effet, selon les études déjà évoquées, les acteurs y étaient plus contraints que dans l'utilisation de systèmes multimodaux car les protocoles définis à l'avance par l'outil doivent être précisément communiqués et respectés.

11 Il s'agit donc, à propos des membres d'un collectif quelconque, d'une construction sociale très élaborée mais très efficace. La mise en place du travail supporté par les *groupware* dans une entreprise peut être l'occasion de renforcer ce processus à condition d'en faire un élément important de la stratégie d'intelligence économique.

12 L'autonomie cognitive est cette capacité d'action développée pour « *s'affranchir de la dépendance aux autres* » (Terssac de, 1993) au niveau de la connaissance à mettre en œuvre pour réaliser une activité.

13 FINHOLT T, SPROULL L, KIESLER S, « Communication and performance in Ad Hoc task groups », in *Intellectual Team Work*, LEA, New Jersey, 1995.

14 Traduction I. Comtet : «[...] *there probably was a relationship between managerial ability and volume of group computer mail ; [...]; that is, good managers determined how to exploit the technology to benefit the group directly* ».

En revanche, on observe dorénavant, dans l'environnement de travail collaboratif, la mise en place et l'utilisation d'outils favorisant une collaboration « mixte », alliant des techniques synchrones, des outils quasi-synchrones, et des outils asynchrones, dans la mouvance de ce qui se passe pour Internet et incluant dorénavant tous les outils du Web. Ce qui permet une adéquation fine entre les objectifs professionnels et les caractéristiques humaines, techniques, économiques et organisationnelles du contexte. Au plus près de la réalité.

Ainsi, « Le Metaweb » correspond à l'arrivée « du Web intelligent » qui se développe à partir de la convergence du Web avec le Logiciel Social et le Web Sémantique. Le Metaweb commence à apparaître comme entité spécifique lorsque l'on passe d'un Web-concentré-d'informations à un Web-concentré-de relations entre des objets (lesquels peuvent être des humains). « Le Web de Relation » ou « la Révolution de Relation » met dorénavant l'accent sur la relation elle-même comme facteur de succès d'une activité communicationnelle professionnelle ou non. Comme le réseau devient de plus en plus autonome et auto-organisant, nous pouvons dire que, dans l'ensemble, il devient « intelligent » au sens de l'appréhension et de la compréhension du contexte. Nous sommes donc bien là dans le cadre d'une aide à la décision contextualisée en temps quasi réel.

Nous faisons ainsi face à un défi qui est que, dorénavant, les TIC et plus particulièrement les technologies d'environnement collaboratif, sont

en capacité de soutenir à la fois la connectivité informationnelle¹⁵ et/ou la connectivité sociale¹⁶. Donc la productivité et l'efficacité au travail, par la prise de décisions adaptées et réactives.

Éléments de discussion

Si les environnements collaboratifs de travail peuvent favoriser intelligemment la création d'un lien interpersonnel électronique (dans l'optique de la capitalisation des connaissances), il faut noter que ces environnements sont encore beaucoup utilisés à des fins des seuls reportings et contrôles de travail, plutôt qu'à des fins de mutualisation des connaissances. Les échanges de connaissances restent souvent réduits. Il n'y a donc que peu de capitalisation des informations.

Pourtant, nous l'avons souligné, lorsque les échanges de connaissances existent, ils contribuent à développer l'autonomie cognitive et donc la prise de décision efficace. Cette autonomie doit alors faire partie intégrante de la stratégie d'intelligence économique appliquée à tous les échelons de l'organisation. Dans le cas de liens d'interdépendance cognitive limitée, les acteurs, individuellement, gardent la possibilité de décider de la réalisation d'une tâche habituelle et connue d'eux-mêmes, mais ne développent pas l'autonomie cognitive propice à créer cet acteur collectif au sein duquel une synergie des compétences pourrait s'opérer lorsque nécessaire.

Dans le même sens, l'autonomie organisationnelle, également nécessaire dans les processus de développement de stratégie d'intelligence économique, recouvre cette capacité d'action développée pour « s'affranchir de la dépendance aux autres » sur le plan de la prise en charge de l'activité. Elle est pré-définie par l'organisation hiérarchique de l'entreprise, soutenue et renforcée par les outils du type messagerie électronique. Ces derniers favorisent la permanence d'un lien entre subordonné et supérieur, allant même jusqu'à absorber une partie de la relation hiérarchique en déchargeant l'utilisateur d'une part de responsabilité (preuve de la transmission effective d'un travail à quelqu'un) pour prendre une décision. L'autonomie organisationnelle doit donc absolument être soutenue si l'on veut développer une intelligence collective. Or, les organisations admettent encore trop souvent un agencement informel d'acteurs individuels auxquels on demande leur participation à une activité commune.

Par ailleurs, le fonctionnement des entreprises étant souvent basé sur un modèle pyramidal voulu par le dirigeant, les interactions médiatisées ont tendance à se limiter, dans une certaine mesure, à des correspondances très formalisées, restreintes notamment en affects. Dès lors, la compréhension

15 Interconnexion des infrastructures et des réseaux pour l'accès, la recherche, la diffusion et la construction d'informations.

16 Interconnexion des interfaces et des réseaux permettant aux internautes d'interagir à la fois avec le contenu des pages mais aussi entre eux, notamment via le Web 2.0, faisant de ce dernier un Web interactif.

complète du contexte et, *de facto*, l'appréciation exacte et l'intégration de connaissances précises liées à ce dernier deviennent relatives et souvent ambiguës. La mutualisation des connaissances n'est alors que partielle et va à l'encontre d'une possibilité de prise de décision efficace et économiquement intelligente.

En outre, l'intelligence collective économique ne peut pas se résumer à une juxtaposition d'informations. La mutualisation des connaissances exige de discuter, de confronter, d'alimenter des points de vue. Or, le management actuel repose encore beaucoup sur l'activité individuelle et contrôlée (même si la « façade » peut s'afficher comme un travail collectif en mode projet)¹⁷ et ne valorise pas des processus de discussion. Il apparaît difficile, dans ces conditions, de voir émerger des confrontations voire ces conflits cognitifs, affectifs ou comportementaux qui sont à la sources des confrontations les plus fructueuses (Brown, 1983).

Pour autant, les négociations médiatisées peuvent aussi se mettre en place en dehors des situations de résolutions de conflits – et donc de prises de décisions pertinentes – par exemple, dans des situations groupales dynamiques, au cours d'échanges, de discussions médiatisées susceptibles d'entraîner une réelle mutualisation des connaissances. Là encore, cette situation est moins fréquente que ce que l'on pourrait attendre dans la mesure où les utilisateurs ont souvent un caractère attentiste et passif face à l'outil, et que l'intérêt collectif passe souvent après l'intérêt individuel pour un certain nombre de raisons qui peuvent sembler bien légitimes au regard des usagers. Dans ces conditions, on ne s'étonne pas que les processus de négociations médiatisées entre personnes connectées dans un projet collectif soient encore trop peu présents. Dès lors, quid de l'intelligence collective économique ?

Finalement, nous observons habituellement que la mise en œuvre d'une technologie pour mutualiser les compétences et les faire fructifier ne peut se faire qu'au sein de véritables groupes de travail et non pas d'un rassemblement d'individus hiérarchiquement reliés. La transmission d'une connaissance implique de remettre en cause son pouvoir d'action : partager une information revient (dans la culture latine surtout) à perdre une partie de son pouvoir, notamment pour les cadres et la direction. L'impression d'individualité est alors particulièrement ressentie et contribue à ce que le « spécialiste » se considère à la périphérie du groupe social. *De facto*, la technologie – et les environnements de travail collaboratif en particulier – ne peuvent alors être utilisés comme un moyen de fédérer des connaissances, de mettre en synergie des individus et de développer ainsi une plus grande autonomie cognitive et organisationnelle des acteurs. Cette dernière n'est d'ailleurs souvent finalement pas vraiment souhaitée par la hiérarchie, habituée à contrôler et à capter l'information. Autant dire que le développement de l'intelligence

17 COURPASSON D., THOENING J.-C., *Quand les cadres se rebellent*, Paris, Vuibert, 2008.

collective économique est impérativement lié à une vraie volonté managériale et à une stratégie de mise en œuvre réfléchie et commune aux différents acteurs sociaux de l'organisation.

BIBLIOGRAPHIE

ALTER N., *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, Paris, La découverte collection, 2010.

BERARD D., FOURRIER C., KOULOUMDJIAN M.-F., MONTARNAL C., « Le Télétravail en question. À partir de dix cas de PME (*Teleworking in question. Based on 10 small business case studies*) », ADAPT European project, 2001.

COMTET I., *L'évolution des pratiques de travail : l'apport de la pluridisciplinarité à l'appropriation des TIC dans les organisations*, Habilitation à diriger des recherches, Université Lyon 3, 2012.

COMTET I., « Redéfinition et banalisation du télétravail : évolution du rapport autonomie/encadrement en milieu PME », in BATTISTELLI A., DEPOLO M., FRACCAROLI F. (sous la direction de), *La qualité de la vie au travail dans les années 2000*, Éd Clueb, Bologne, 2005.

COURPASSON D., THOENING J.-C., *Quand les cadres se rebellent*, Paris, Vuibert, 2008.

FINHOLT T, SPROULL L, KIESLER S, « Communication and performance in Ad Hoc task groups », in *Intellectual Team Work*, LEA, New Jersey, 1995.

MEMBRADO M., *Collaborative Working Environment State of the art*, eSangathan Project, Bruxelles, 2008.

REYNAUD J.-D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1993.

TISSEYRE R.-C., *Knowledge Management, Théorie et pratique de la gestion des connaissances*, Paris 1, Hermès Sciences publications, 1999.

Résumé : Les organisations développent et mettent en place à l'heure actuelle des environnements collaboratifs de travail pouvant être les vecteurs des informations, des savoirs, des connaissances portées par les acteurs professionnels. Ils peuvent ainsi générer une activité plus ciblée, plus réactive et donc plus performante, avec des prises de décisions efficaces et pertinentes au regard des objectifs que l'entreprise s'est donnés. C'est bien ici que se situe la problématique autour de l'intelligence économique. En effet, la mise en œuvre de tels dispositifs dans les organisations de travail permet, à l'instar du *Knowledge Management*¹⁸, d'élaborer peu à peu une véritable intelligence collective qui nourrira elle-même l'intelligence économique de l'organisation. Cependant, cette

18 Le *Knowledge Management* est la gestion consciente, coordonnée et opérationnelle de l'ensemble des informations, connaissances et savoir-faire des membres d'une organisation au service de cette organisation (R-C TISSEYRE 1999).

dernière, pour être efficace, est, comme bien souvent, liée à une vraie volonté managériale et une stratégie de mise en œuvre réfléchie et commune aux acteurs de l'organisation.

Mots-clés : Intelligence collective économique, environnement collaboratifs de travail, management.

Abstract : *Organizations develop and implement currently working collaborative environments which can be vectors of informations and knowledge,. They can generate a professional activity more focused, responsive and therefore more efficient with effective decision-making and relevant for objectives'organization. It is here that the problem lies around economical intelligence. Indeed, the implementation of such devices in work organizations can, like Knowledge Management, develop gradually a true collective intelligence that sustains itself the intelligence of the organization. However, the latter to be effective, is as often associated with a real managerial desire and implementation strategy, also linked with common actors'will.*

Keywords : *Economical and collective intelligence, Working collective environment, Management.*