

**BENABDELOUAHED Redouane**

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Ain Sebaa, Université Hassan II  
Casablanca- MAROC  
r\_benabdelouahed@yahoo.fr

## **Le secteur informel au Maroc, terrain propice d'intelligence collective: Cas du marché de Derb Ghallef**

### **Résumé**

En partant du principe que l'intelligence collective se manifeste en particulier dans des groupes de petite taille où les échanges sont plus fructueux, cette recherche a pour objet de comprendre les mécanismes de fonctionnement et de communication des acteurs du secteur informel marocain, à travers une enquête de terrain dans le marché informel de Derb Ghallef à Casablanca et de montrer que les acteurs de ce marché, développent des outils et méthodes d'intelligence et d'action collectives relevant des pratiques de l'intelligence collective.

**Mots clés :** intelligence collective, secteur informel, acteurs, partage, collaboration.

### **Abstract:**

By leaving of the principle that the collective intelligence emerges in particular from short groups where the exchanges are more fruitful. This research has for object to understand the mechanisms of functioning and communication of the actors of the Moroccan informal sector, through a investigation of ground in the market from Derb Ghallef to Casablanca and to show that the actors of this market, develop tools and methods of intelligence and collective actions raising practices of the collective intelligence.

**Key Words:** collective intelligence, informal sector, actors, sharing, collaboration.

## INTRODUCTION

Il y a quelques années, le secteur informel était vu comme une réponse urgente, ponctuelle, à effet remède, ou comme un simple soulagement face à des situations de pauvreté et de misère. Actuellement, une nouvelle interprétation émerge qui, tout en admettant qu'il reste une réponse nécessaire à des demandes urgentes, y voit en outre un secteur concurrentiel à l'économie officielle, et composé d'un tissu social dans lequel vivent des entrepreneurs innovants.

Par comparaison au secteur informel dans les autres régions en développement, le secteur informel au Maroc ne fait pas l'objet de beaucoup d'attention et est par conséquent très peu compris et décrit.

L'économie informelle au Maroc n'est pas seulement la conséquence d'un ensemble de circonstances liées à la faiblesse de l'économie formelle et au système de régulation et de contrôle de l'état. Son déploiement, son développement et sa continuation sont le fruit d'une organisation maîtrisée qui s'adapte avec son environnement.

Dans ce contexte, nous supposons que la clé qui permet aux acteurs informels de relever le défi réside dans des pratiques entrepreneuriales propres à ces agents économiques. Ces pratiques iraient bien au-delà des pratiques purement traditionnelles ou classiques.

En effet, au sein du marché informel, le partage d'informations, d'outils, d'expériences, de connaissances ne doit plus rien au hasard. Il s'agit d'une structure organique, avec peu de formalisation du comportement et une collaboration basée sur la confiance entre les acteurs.

Promouvoir une intelligence collective est un défi auquel est confronté aujourd'hui toute entreprise. Pour les acteurs du secteur informel aussi le challenge est absolu, aujourd'hui la plupart d'entre eux rencontrent d'insurmontables difficultés face à la complexité, à l'imprévisibilité du monde et à la globalisation. Dans cet article nous essayons de montrer que ce secteur à travers le cas des acteurs évoluant dans le marché informel de Derb Ghallef à Casablanca se caractérise par une intelligence opérationnelle relevant des pratiques d'intelligence collective.

L'objectif de cette publication est de fournir les concepts clés de ce qu'est l'intelligence collective et de montrer comment se manifeste ce phénomène dit de mode au sein du marché informel.

La première partie du document propose un cadrage théorique organisé autour des notions d'économie informelle, d'intelligence collective et ses différentes composantes. L'étude empirique fait l'objet de la seconde partie du papier centrée sur les composantes de l'intelligence collective relevant des pratiques des acteurs du marché informel.

### 1. Problématique et méthodes

Avant d'aborder les pratiques de l'intelligence collective par les acteurs opérant dans le secteur informel, il faut préciser premièrement ce que l'on entend par secteur informel, et intelligence collective, ainsi que leurs caractéristiques et composantes.

### 1.1. Approches sur l'économie informelle : difficultés de convergence et de consensus

Au-delà des définitions proposées par les institutions internationales et de l'apparente évidence du terme, l'économie informelle n'a pas de périmètre clairement défini, ses contours sont flous et ses formes sont nombreuses et variées.

Le secteur informel est une représentation d'activités économiques informelles difficiles à définir. Il n'existe pas de définition unique clairement reconnue, et les essais de définition de l'économie informelle changent d'un pays à un autre et même dans un même pays, d'une enquête à une autre et les nombreuses tentatives des chercheurs pour l'appréhender, la décrire, la définir, l'analyser, n'ont jamais convergé vers un consensus clair.

#### 1.1.1. Essais de définition

L'informel a fait l'objet de nombreuses appellations et de définitions qui témoignent de la vitalité du concept. Ainsi, le « secteur informel » ou « non réglementé », « l'économie parallèle » ou « non structurée » ou « non encadrée » renvoient à la même réalité désignée sous le vocable fédérateur « d'économie informelle » par le Bureau International du Travail (BIT). Cette terminologie reprise par Benjamin et Mbaye (2012) comprend toutes les activités qui ne sont pas ou qui sont faiblement enregistrées. C'est ce qui fait de l'informel une question de degré plutôt que de statut.

Il n'est pas aisé de définir l'économie informelle tant celle-ci est relative et dépendante de son contexte culturel et juridique<sup>1</sup>. Dans une acception plus large, l'économie informelle regroupe à la fois des activités illégales (contrebande, trafic de drogue, crime organisé, prostitution, jeux...) et légales mais qui ne sont pas déclarées (Debare, 1992). Dès lors, sont considérées comme informelles toutes les activités économiques échappant, d'une manière ou d'une autre, au contrôle de l'Etat et qui ne sont pas intégrées dans ce que les spécialistes appellent le circuit économique. Le secteur informel s'identifie alors par ses manifestations et ses causes plus que par un concept précis.

Les activités informelles sont faciles à décrire et difficiles à définir, s'adaptent aux changements et sont en plein essor. Leur diversité va jusqu'à toucher presque toutes les couches de la société et tous les secteurs d'activité économique, et se traduit souvent par la difficulté même d'appellation du phénomène, comme le montre le cas du Maroc pour lequel les qualificatifs en usage ne manquent pas : « *ashwai*: (anarchique/ aléatoire), « *ghayrmunaddam* » (non organisé), « *ghayrmuqannan* » (non codifié), « *hâmishi* » (marginal), ...et renvoient à une idée d'anomie (absence de conformité et/ou d'organisation naturelle ou légale). Cela rend bien compte de la difficulté à définir de manière claire le phénomène qui tient principalement à la complexité de sa délimitation spatiale, sectorielle et sociale.

---

<sup>1</sup>Mingione, Enzo & Mauro Magatti , Le Secteur informel. Rapport destiné à la task force Emploi de la Commission européenne, Europe Sociale supplément (3) : 71-120, 1995.

Nous allons choisir dans le cadre de cette recherche une définition pertinente et plus ou moins adaptée à notre champ d'étude. Ainsi, nous définissons le secteur informel comme « l'ensemble des activités économiques qui se réalisent en marge de législation sociale et fiscale ou qui échappent à la comptabilité nationale, à la politique économique et sociale, et donc à toute régulation de l'Etat ». (BENABDELOUAHED 2014).

### **1.1.2. Caractérisation de l'économie informelle**

De même qu'il est difficile d'apporter une définition précise au secteur informel, sa caractérisation revêt également un aspect beaucoup plus inaccessible et reste en outre bien loin de faire l'unanimité du point de vue conceptuel.

Véritable dilemme, le secteur informel laisse le chercheur perplexe de par l'importance de sa contribution à l'économie marocaine et son opposition au cadre réglementaire. Si certains le présentent comme régulateur social, créateur d'emploi ; voire même amortisseur des crises, et préconisent de l'intégrer dans les stratégies de développement, d'autres le considèrent comme illégal, parfois dangereux, contreproductif et porteur de dérives importantes.

Au Maroc, le secteur informel se rapporte :

- Aux activités non organisées qui occupent un large panneau de l'économie marocaine jouant le rôle de régulation sociale ;
- Aux activités et comportements illicites.

On juge qu'aucun secteur n'est épargné par l'informel qui prend toutes sortes de formes: sous-facturation, sous-déclaration, contrebande, triche sur l'origine des marchandises, informel partiel, etc. on estime même, que dans certains secteurs de l'économie marocaine, comme celui des fruits secs, l'économie informelle représente presque 90%.

En outre, les frontières sont floues entre ce qui est formel et ce qui ne l'est pas, non seulement, parce que le concept est difficile à cerner, mais aussi parce que les organisations relevant de l'économie formelle entretiennent des relations avec les acteurs de l'économie informelle pour optimiser leurs résultats, et se trouvent souvent dans des situations que nous qualifions de « semi-formelles » où toutes leurs activités ne sont pas déclarées.

### **1.1.3. Les catégories de l'informel : de la subsistance aux cercles intelligents**

Le développement des activités informelles obéit très souvent à l'ordre de la nécessité. A cet égard, on a fait remarquer que les enquêtes menées en Grande-Bretagne avaient démontré que les groupes impliqués dans l'économie informelle étaient les migrants, les jeunes, les individus socialement exclus ainsi que les jeunes sans papiers mais ayant des compétences et des diplômes (les sans-papiers sont souvent qualifiés et en bonne santé

– les contacts et les liens linguistiques/ethniques sont primordiaux)<sup>2</sup>. Si ces jeunes compétents et diplômés travaillent en Grande-Bretagne dans l'informel parce qu'ils n'ont pas de papiers (en situation irrégulière) et sont exclus par la société, la raison n'est pas la même pour les acteurs opérant dans l'informel au Maroc.

En effet, la constatation faite par Shapland n'est pas entièrement valable dans le cas du Maroc, où certains diplômés exerçant dans l'informel font ce travail par choix et non par nécessité, profitant de l'absence d'une réglementation et de contrôles strictes, et de la grande marge de profit réalisée par le travail dans ce secteur.

L'idée selon laquelle l'économie informelle ne serait qu'un refuge pour les pauvres, les exclus ou les nécessiteux devrait être largement remise en question. De nombreux acteurs informels le font par choix et il faut donc distinguer « l'informalité comme conséquence » de « l'informalité comme stratégie » (Hainard et Ischer, 2007).

On peut percevoir alors que l'informel au Maroc se caractérise par la présence de deux types de secteurs : un de subsistance ou de survie et un autre de compétition ou concurrentiel qu'on peut qualifier de prédateur.

En effet, le premier est constitué par les vendeurs ambulants, les artisans et les petits trafiquants qui proposent des produits ou des services répondant aux besoins quotidiens des consommateurs. Ce secteur est beaucoup plus en adéquation que le secteur formel, en termes d'offre de prix avec une masse de consommateurs de plus en plus importante. En outre, ce secteur est considéré en périodes de crise et de chômage comme un mode alternatif d'accès au travail.

Par contre, le second est constitué par de véritables entités individuelles ou collectives ayant leurs propres réseaux de production, d'approvisionnement et de distribution. Il a aussi ses ramifications dans les administrations et dans les secteurs financiers ce qui lui permet de réaliser ses transactions sous l'apparence trompeuse de la légalité et de la transparence. En effet, il s'agit d'entreprises qui ne s'acquittent pas de leurs obligations réglementaires vis-à-vis de leurs employés et vis-à-vis de l'Etat.

Ce type d'informel peut être qualifié d'informel **intelligent** : il développe une veille commerciale sur l'économie formelle, une veille juridique sur la législation et les services de contrôle, et également une veille sociétale sur les tendances culturelles et religieuses. Cette surveillance de l'environnement procure à ses acteurs souvent un avantage concurrentiel sur le secteur formel quand ces deux secteurs ne se complètent pas que ce soit en amont ou en aval de l'activité économique.

Réellement, c'est ce second aspect qui domine dans les marchés informels marocains (nous avons pris comme champ d'étude, le grand marché informel de Casablanca : Derb Ghallef).

En somme, nous pouvons dire que la prolifération de l'informel ne peut pas être vue seulement comme une simple réponse à une politique de prix trop élevée et à la baisse

---

<sup>2</sup>Shapland J., Ponsaers P., *Potential effects of national social policies on the informal economy*, Crimprev Rotterdam Seminar, 2008.

du pouvoir d'achat des populations. Il y a également les faits historiques, les contraintes écologiques, les facteurs culturels et les mécanismes sociaux, qui jouent un rôle important dans la constitution et la perpétuation du secteur informel.

Nous supposons dans le cadre de ce travail que le concept d'intelligence collective pourrait apporter une réponse utile pour expliquer l'une des causes de la prolifération des activités informelles au Maroc. Nous nous attacherons dans un premier temps à mieux comprendre la notion d'intelligence collective, pour laquelle nous proposerons une définition et ses dimensions opérationnelles. Dans un deuxième temps, nous tenterons de vérifier sa présence dans les pratiques quotidiennes des acteurs du marché informel marocain.

## 1.2. Définition de l'intelligence collective

Il est à signaler, tout d'abord, que la question de l'intelligence collective (IC) n'est pas une nouveauté dans la pensée humaine. Elle remonte très loin dans l'histoire. Pierre Lévy en situe l'apparition dans les écrits des philosophes arabes de la fin du premier millénaire.

Néanmoins, l'IC demeure une réalité encore mal définie et mal connue. De très nombreuses définitions du concept ont été proposées, sans toujours en donner une définition concrète.

Une des définitions les plus utilisées est celle de Pierre Levy (Lévy, 2003), qui considère que la notion d'intelligence collective renvoie à « *la capacité d'individus à se questionner, à douter, à partager dans un réseau d'interactions sociales et technologiques pour faire émerger une connaissance ou un résultat dont la valeur est supérieure au simple cumul des contributions individuelles* ».

Selon Olivier Zara <sup>3</sup> « *créer de l'intelligence collective consiste à mettre en relation des intelligences individuelles pour créer une dynamique de coopération. Cette dynamique permettra de développer le niveau de responsabilité et la performance collective structurelle, fonctionnelle et culturelle d'une organisation* ».

Dans son ouvrage, « Intelligence collective, la révolution invisible », Jean-François Noubel (2007)<sup>4</sup> définit l'intelligence collective comme étant « *la capacité d'un groupe de personnes à collaborer pour formuler son propre avenir et y parvenir en contexte complexe* ».

Dans le cadre de cette recherche, et dans le même ordre d'idées de Noubel nous proposons l'essai de définition suivant:

« L'intelligence collective est la capacité des acteurs à communiquer, à échanger des informations et à collaborer pour atteindre un objectif commun ».

Ce concept d'intelligence collective est utilisé de façon extensible, certains auteurs (Bonabeau et Theraulaz, 1994)<sup>5</sup> l'appliquent aux phénomènes d'auto-organisation des

---

<sup>3</sup> Olivier Zara, un nouvel outil pour mobiliser l'intelligence collective, Les Dialogues Stratégiques® N°41 - 02/03

<sup>4</sup> Jean-François Noubel, Intelligence Collective, la révolution invisible, The transitioner.org, 15/11/2004 (révision le 24/08/2007)

<sup>5</sup> Bonabeau E. et G. Theraulaz (1994), *Intelligence Collective*. Hermès, Paris, 288 p.

colonies d'animaux (telles que les fourmis, les oiseaux migrateurs, etc.), d'autres l'appliquent aux technologies interactives telles que celles de l'internet (intelligence collective artificielle) (Lévy, 1997)<sup>6</sup>, enfin, d'autres (Ribette, 1998 ; Mack, 1999 ; Penalva, 2004 ; Zara, 2004), l'appliquent aux neurones ou aux organisations humaines pour caractériser l'attitude collective à comprendre et à maîtriser un environnement complexe. C'est sur ce troisième type d'intelligence collective que nous nous sommes focalisés afin de clarifier ce que peut être l'intelligence collective dans le marché informel.

### 1.3. Les composantes de l'intelligence collective

Généralement, les composantes de l'intelligence collective se déclinent selon trois dimensions :

- Dimension cognitive : Elle permet de comprendre le sens de l'action collective<sup>7</sup> ;
- Dimension sociale et relationnelle ;
- Dimension systémique : elle englobe les deux dimensions précédentes, et considère comme l'a montré Weick (1993)<sup>8</sup> l'intelligence collective comme « un système d'actions collectives ».

L'intelligence collective peut s'exprimer à différents niveaux : on peut la déceler à l'échelle d'une tribu, d'une nation, d'une entreprise, etc. et ses formes sont très diverses selon les types de communauté et les membres qu'elles réunissent.

Afin de comprendre comment émerge l'intelligence collective dans le marché informel, il est important de la remettre dans le contexte managérial de ce marché où domine le management de l'ordre et du chaos.

Ainsi, notre revue de la littérature, nos premiers entretiens avec les acteurs informels et les différents aller – retour entre la littérature et le terrain ont permis de développer deux dimensions d'intelligence collective : cognitive et relationnelle.

La première dimension de l'intelligence collective est **cognitive**. Elle permet de comprendre le sens de l'action collective. Cette dimension cognitive est composée de trois sous dimensions :

- **La compréhension collective** : il s'agit de la nécessité de partager des connaissances, des représentations et des référents communs afin de collaborer dans l'action (Navarro, 1990).

- **la réflexion collective**: elle repose sur trois types de savoirs (Ribette 2000) :

- *Savoirs théoriques*: ce sont des savoirs communs au collectif qui s'acquièrent grâce à l'interaction entre les membres du collectif de travail. Ce sont des savoirs liés à la « pensée » ;

---

<sup>6</sup> Levy P. (1997), « Vers l'intelligence collective », *Sciences humaines*, N°59, p 31, Mars.

<sup>7</sup> Olfa Zaïbet Greselle « Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas », *Management & Avenir* 4/2007 (n° 14), p. 41-59. URL : [www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2007-4-page-41.htm](http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2007-4-page-41.htm). DOI : 10.3917/mav.014.0041.

<sup>8</sup> K.E. Weick and Karlene, H. Roberts (1993), "Collective mind in organizations : Heedful interrelating", on *Administrative Science Quarterly*; vol 38, pp. 357-381, Septembre.



- *Savoirs actionnés*: ce sont des savoir-faire donc des savoirs qui s'acquièrent grâce à l'expérience vécue, à l'action du collectif de travail ;
- *les savoirs actionnables* : ce sont des savoirs relatifs à l'action, que l'on peut désigner par l'expression « connaissances actionnables ».

- **la décision collective** : elle peut être généralement prise suivant des modalités de consultation et selon des règles plus au moins adaptées. Toutefois, l'intelligence collective ne s'intéresse pas à l'action de décider et à voir si cette décision est prise par une seule personne ou de plusieurs mais elle est liée à l'action de réfléchir et de collaborer.

La deuxième dimension de l'intelligence collective est **relationnelle**, elle permet de tisser des liens au sein de l'équipe. Elle repose sur la **collaboration** et la **confiance**.

- **La collaboration** est un phénomène complexe dont les définitions restent très vagues et variables. Les écrits fournissent plusieurs définitions de la collaboration qui se traduisent généralement par la notion de construction d'une action collective (Friedberg, 1993). Compte tenu des nombreuses définitions qui existent, il devenait important d'en choisir une qui nous apparaissait la plus générique et la plus utilisée, celle qui la définit comme étant l'engagement mutuel des membres d'une équipe de travail dans un effort coordonné pour résoudre ensemble un problème (Greselle, 2007). Everaere (1999) définit trois caractéristiques ou leviers qui favorisent la collaboration :

- **l'interdépendance** : elle désigne le fait de ne pouvoir pas réaliser une activité donnée individuellement dans certaines conditions données ;
- **l'interaction** : elle traduit l'interdépendance en actes délibérément orientés vers l'action collective.
- **la co-activité** : elle désigne la cohésion des membres de l'équipe et la réalisation simultanée et contiguë d'une action commune.

- **La confiance**, ce concept considéré avant comme peu opératoire par les économistes en dehors des procédures contractuelles, suscite actuellement un renouveau conceptuel. L'actualité commerciale, économique et managériale ne cesse de faire référence au concept de confiance. En réalité, les nouvelles formes d'organisation imposées par le développement des stratégies d'alliances, de partenariat dans un environnement dominé par l'incertitude grandissante des différents marchés sources d'asymétrie d'informations rendent la confiance nécessaire dans les relations entre les différentes organisations.

La confiance est un élément omniprésent dans le processus d'intelligence collective. Elle désigne une relation d'échange régie par une norme de réciprocité qui repose sur l'association intime de la délégation et de la croyance (Karpik 1996).

En effet, les conditions de la confiance, respect mutuel, intégrité, empathie et fiabilité sont les mêmes conditions du travail en équipe et qui favorisent la collaboration entre les membres d'une équipe.

#### **1.4. Méthodes: Enquête sur l'existence d'une intelligence collective dans le marché informel de Derb Ghallef**

Nous présentons dans ce qui suit le terrain de notre étude et la démarche de l'enquête que nous avons réalisée auprès des acteurs de l'économie informelle au Maroc dans un



essai de compréhension du mode de fonctionnement de ces acteurs et de montrer l'existence de pratiques émergentes et non formalisées dans le marché informel relevant des composantes de l'intelligence collective.

En interrogeant les acteurs informels évoluant dans le marché informel de Derb Ghallef à Casablanca, nous allons tenter de montrer l'existence d'une intelligence collective au sein du secteur informel marocain.

Le choix de ce marché se justifie par l'importance du chiffre d'affaires que réalisent ses acteurs ainsi que de la valeur grandissante qui leur est accordée par les consommateurs et donc l'opinion publique. En effet, l'identité multidimensionnelle du marché de Derb Ghallef attire une grande partie de consommateurs marocains et étrangers à visiter de façon récurrente ce marché, non seulement pour faire des achats, mais aussi pour avoir une idée sur les nouveautés notamment dans le secteur de Technologies de l'Information et de Communication (TIC), celui du textile, de l'artisanat, etc.

#### 1.4.1. Présentation du terrain d'étude

En réalité, l'informel est omniprésent à Casablanca, où on trouve plusieurs places ou périphériques à la grande métropole, dont on peut citer : Hay ELFARAH, DERB MILA, COREA, Hay Mohammadi (Foum LAHCEN), DERB SULTAN (souk ECHAMAL, Souk Elaâfarite...). Comparativement, Derb Ghallef se place à une échelle supérieure, en considération tant du niveau de la fréquentation que celui de la densité et de la diversité des commerces y exerçant. Nous allons présenter brièvement le marché informel de Derb Ghallef, qui constitue le cadre géographique de notre enquête, en mettant en évidence les caractéristiques saillantes de ce marché.

Derb Ghallef est un quartier populaire de Casablanca célèbre par son marché appelé **la jouteya**<sup>9</sup> ou comme préfèrent certains l'appeler "**Paradis du Piratage**" ou "**royaume du piratage**". Le marché est connu pour la vente des produits électroniques, ainsi que des contrefaçons à des prix modestes et abordables pour la majeure partie de la population. On y trouve des marchands de meubles, de prêt-à-porter, du multimédia, etc. Quasiment toutes les branches de commerce s'y sont installées ainsi que des ateliers de réparation voire des ateliers dédiés à des activités de production.

Nous trouvons dans la Jouteya de Derb Ghallef toutes les branches identifiées comme faisant partie du secteur informel. Chaque structure se spécialise sur ses compétences fondamentales et opère dans une série de transactions plus ou moins récurrentes avec les autres en fonction de la demande.

Ces dernières années, le commerce de l'électronique et de l'informatique est devenu la première activité du marché de Derb Ghallef, qui est désormais une plateforme nationale de distribution de : téléphonie, réparation de récepteurs satellite, vente de téléviseurs, de matériel hi-fi, d'ordinateurs, de consommables... bref, tout ce qui a trait, de près ou de loin, à l'univers du high-tech est disponible dans ce marché, à des prix défiant toute concurrence et parfois en avant-première.

---

<sup>9</sup> Jouteya est un terme de dialecte qui signifie marché de l'occasion. Le mot a été formé sur la racine du verbe français « jeter ».

Les principaux acteurs de notre étude sont de cette catégorie, cela pour plusieurs raisons :

- accès facile en tant que source, on les trouve presque à chaque coin de rue dans le marché ;
- existence d'une veille informationnelle, d'un travail en réseau au niveau national et international et de pratiques qui concordent avec le champ de notre étude qui est l'intelligence collective.

Notre étude s'est inscrite dans une logique exploratoire-explicative et inductive :

- **exploratoire**, parce qu'elle permet de découvrir les caractéristiques des pratiques de l'intelligence collective dans le secteur informel.
- **explicative** : puisqu'elle consiste à décrire, caractériser les pratiques et le mode de fonctionnement des acteurs informels, en s'appuyant sur des observations et des entretiens;
- **Inductive** : car nous ne partons d'aucunes hypothèses de travail déjà élaborées, puisque aucun travail empirique n'a traité avant l'intelligence collective des acteurs du marché informel.

#### 1.4.2. Démarche de l'étude empirique

Peu de travaux empiriques se sont intéressés à cette problématique, en raison du peu de données disponibles sur le mode de fonctionnement des acteurs du secteur informel.

Pour bien comprendre le fonctionnement des acteurs opérant dans le secteur informel on a jugé judicieux, de s'approcher de ces acteurs à travers une étude de terrain.

Par essence, interviewer un acteur opérant dans le secteur informel est difficile : la méfiance est classique, la présence au cours de l'entretien de tierces personnes pouvant introduire un biais peut être à gérer, etc. Toutefois la plus grande difficulté réside dans le fait que le sujet fait référence à des aspects que certains acteurs ne sont pas forcément prêts à évoquer : revenu, fiscalité, légalité et légitimité des activités, etc.

Afin de développer une compréhension plus fine et plus riche de notre recherche, nous avons jugé utile d'opter pour la méthode qualitative plutôt que quantitative. Le choix de cette approche, s'appuie sur plusieurs éléments, à part ceux relatifs à la problématique, la nature de la question ou les objectifs de la recherche, d'autres éléments contribuent de façon plus ou moins implicite à notre choix, tels la mentalité des acteurs informels, le contexte particulier de leur mode de fonctionnement, ainsi que l'absence de données fiables sur le nombre exacte d'acteurs opérant dans le secteur informel au Maroc. Ce qui rend les acteurs du secteur informel une population difficile à cerner ou à identifier. D'où la difficulté de recourir aux techniques quantitatives classiques d'échantillonnage.

En se basant sur ce qui précède, et en s'inspirant des méthodes de recherche en sciences sociales, nous avons adopté dans le cadre de notre recherche, la méthode d'échantillonnage par choix raisonné. Cet échantillonnage non probabiliste, nous permet de choisir les personnes à interroger, cela nous permet de sélectionner des acteurs intéressants et de mieux comprendre la situation lorsqu'un échantillonnage aléatoire est impossible. Notre choix a été motivé par le fait que les méthodologues suggèrent de suivre une telle démarche lorsque le phénomène étudié est récent ou peu connu, ou

lorsque les recherches sont instables ou partielles, ou lorsqu'il n'existe pas d'outil d'investigation ou encore lorsque les processus sont complexes et se prêtent difficilement à la mesure (B. Pras et J.C Tarondeau, 1979) ; (C. Marshal et G.B. Rossman, 1989) ; (Strauss et Corbin, 1990) ; (M. Grawitz, 1993).

En effet, la prospection du marché nous a révélé que le marché informel se caractérise par l'existence de plusieurs catégories d'acteurs : les « ferrachas<sup>10</sup> », les « chennakas<sup>11</sup> », les tenanciers d'une « vitrine », louée et les vendeurs qui occupent un magasin loué.

Notre étude qualitative est basée sur des entretiens avec des acteurs jugés importants et influents ou représentatifs dans le marché.

Le choix de ces acteurs se justifie par l'importance du chiffre d'affaires qu'ils réalisent ainsi que de la valeur que leur accordent les différents intervenants dans le marché (visiteurs et vendeurs du marché).

Tous nos interviewés sont des membres connus dans le marché étudié. Ils ont été sélectionnés selon leur aptitude à la coopération et leur ouverture à notre démarche d'investigation.

Tableau 1: Acteurs interviewés

Acteurs	Activités
Acteur 1 : 36Ans	spécialisé dans le codage et décodage (flash) des cartes de récepteurs numériques, qui permettent de réactualiser les codes de réception des chaînes satellitaires
Acteur 2 : 40Ans	Considéré comme référence dans la réparation et la vente du matériel informatique de deuxième main.
Acteur 3 : 48 Ans	spécialisé dans les composantes informatiques de deuxième main et la réparation de matériels informatiques.
Acteur 4 : 32 Ans	spécialisé dans la réparation de moniteurs et le décodage des téléphones mobiles notamment les smart Phone.
Acteur 5 : 46 Ans	Vendeur des habillements. Il est spécialisé dans certaines marques très connues.
Acteur 6 : 42 Ans	Vendeur des chaussures de marques connues.
Acteur 7 : 40 Ans	Spécialisés dans la vente des téléphones qu'il achète de la chine et de Dubaï.
Acteur 8 : 35 ans	Vendeur de chaussures.
Acteur 9 : 26 ans	Spécialisé dans la réparation du matériel informatique.
Acteur 10 : 28 Ans	Spécialisé dans le décodage des téléphones.
Acteur 11 : 29 Ans	Spécialisés dans la vente des matériels informatiques déjà utilisés.

<sup>10</sup> Le mot Ferrachas est un terme de dialecte au Maroc qui signifie vendeurs à l'étalage par terre qui s'installent à côté ou en face des boutiques, ou dans un boulevard pour vendre leurs produits.

<sup>11</sup> Le terme CHENNAKA veut dire dans le jargon du marché informel marocain des courtiers ou les prospecteurs du marché qui cherchent des clients en contrepartie d'une commission.

Acteur 12 : 31 Ans	Spécialisés dans la vente des CDs de logiciels et formations.
Acteur 13 : 38 Ans	Commerçant en télévisions et paraboles.
Acteur 14 : 26 ans	Vendeur de téléphones portables.
Acteur 15 : 30 Ans	Spécialisé dans la réparation du matériel informatique.

Pour décrire les pratiques d'intelligence collective et comprendre les processus sous-jacents, nous appuyons notre analyse par les citations de ces acteurs issues de notre étude qualitative.

Il est à signaler, qu'au cours de l'entretien nous n'avons utilisé aucun vocabulaire technique, comme « veille », « intelligence collective » ou « réseau ». Nous avons simplement demandé s'il était important, pour cet acteur, de « rechercher des informations » et s'il était important pour eux de « collaborer entre eux »... et pour chaque réponse, nous avons demandé un exemple vécu, de façon à nous assurer que nous parlions de la même chose et que nous nous comprenions bien.

Exemple de question posée :

- *Pouvez-vous donner un exemple d'une collaboration que vous faites entre vous de temps en temps ?*

## 2. Résultats

Comme souligné, les résultats que nous allons présenter sont issus d'une enquête de terrain que nous avons effectué, principalement dans le deuxième semestre de 2014, et ce dans le marché informel à Casablanca auprès d'un échantillon d'acteurs opérant dans le marché de Derb Ghallef.

S'inscrivant dans une logique de compréhension des manifestations des pratiques d'intelligence collective dans le marché informel, la présente partie cherche à montrer l'existence de pratiques émergentes et non formalisées dans ce marché relevant des composantes de l'intelligence collective.

Nous allons essayer à travers l'analyse des dimensions déjà citées de vérifier la manifestation de phénomènes d'intelligence collective au sein du marché informel. Notre ambition est de rechercher des phénomènes spécifiques de l'intelligence collective, que l'on retrouvera, aussi bien dans l'activité collective des acteurs de l'informel que chez l'acteur lui-même.

### 2.1. Dimension cognitive

La mise en exergue de cette dimension dans le marché informel passe par l'analyse des acteurs qui composent ce marché et leur mode de communication.

#### 2.1.1. Types d'acteurs

Il est connu que la mise en place d'une démarche d'intelligence collective est fondée sur la collaboration entre les différents acteurs de l'organisation en question. L'étude nous a

relevé que le marché informel se matérialise au quotidien par des coopérations entre deux catégories d'acteurs : acteurs clés et des intermédiaires ou animateurs.

- **Acteurs clés** : lors de notre étude, nous avons constaté qu'il y a au sein du marché informel de Derb Ghallef des acteurs clés ou de référence auxquels tous les autres acteurs font appel en cas de besoin. Ces acteurs clés sont considérés comme des experts dans leur domaine. En cas de besoin d'information les autres opérateurs du marché reviennent à eux pour se renseigner. Ces dits experts du marché vendent à leurs collaborateurs à un prix inférieur à celui auquel ils vendent pour les autres clients visiteurs du marché. En outre, on a relevé également que pour certains articles qui sont rares où en rupture de stock, les acteurs du marché, considèrent que le fait de ne pas trouver cet article chez ces acteurs clés qu'il sera inexistant dans tout le marché.
- **Les intermédiaires ou les animateurs du marché** : l'étude nous a révélé que au sein du marché de Derb Ghallef, il existe des acteurs qui ne font que chercher des clients qui visitent le marché soit pour l'achat ou pour la réparation d'un matériel et les ramener vers les acteurs clés en contrepartie d'une commission sur chaque opération. Ces intermédiaires jouent le rôle d'animateurs du marché sont appelés par les autres acteurs CHENNAKA. Ils sont reconnus par l'ensemble des acteurs du marché et chacun d'eux a un groupe d'acteurs avec lesquels collabore souvent. Ces intermédiaires fonctionnant comme des " *capteurs* " capables d'identifier des opportunités commerciales qu'ils renvoient auprès de leurs collaborateurs, en particulier, les acteurs clés.

Les principaux acteurs de notre étude sont de la première catégorie (acteurs clés).

#### **Encadré 1 : Témoignages des acteurs informels**

T1 : « Il y a assez de pannes que je ne peux réparer. J'ai un ami ici au souk qui est très fort. Donc, si je n'arrive pas à réparer une panne je la lui amène et en même temps, je le suis de très près. Ainsi si je reviens, à mon tour, j'essaie de voir comment il a procédé pour que je puisse maîtriser le schéma ».

T2 : « Lorsqu'un client apporte un appareil à réparer, si on ne dispose pas de la pièce nécessaire, on ira la chercher chez un ami du coin, qui pourra me la donner à bon prix, ou réparer l'appareil en contre partie d'une commission ».

### **2.1.2. Communication : Langage commun**

Le langage des gestes, les expressions du visage, les mimiques accompagnent pleinement la communication verbale des acteurs du marché informel de Derb Ghallef.

Toutefois, ces acteurs instaurent spontanément une forme de communication interpersonnelle en marge de la communication formelle : il s'agit d'une **communication informelle**.

Concrètement, ces acteurs développent un langage commun et propre à eux. Ils communiquent avec des codes. Une personne extérieure du marché ou nouvelle au collectif ne les comprend pas ou difficilement. Ce langage permet aux acteurs de communiquer entre eux devant le client sans que ce dernier comprenne le contenu du message communiqué par eux.

A titre d'exemple, on peut citer certains termes :

**Encadré 2 : exemples des termes utilisés dans le langage commun**

- Hassan LAARAJ : client à liquider, il est sans utilité.
- KHADRA : marchandise volée.
- DAKHLO GARAGE" : piéger le ou ramène le chez moi.

## **2.2. Dimension relationnelle**

La deuxième dimension de l'intelligence collective à analyser est celle dite relationnelle. Le cœur de cette dimension relationnelle se trouve dans la collaboration.

### **2.2.1. La Collaboration**

L'Intelligence collective qui a pour fin ultime, la performance, dépend étroitement de la bonne coopération de l'homme. Elle émerge de la collaboration et de la bonne communication entre plusieurs personnes ou systèmes en interaction.

« *La seule voie qui offre quelque espoir d'un avenir meilleur pour toute l'humanité est celle de la coopération et du partenariat.* »<sup>12</sup>. C'est dans cet esprit qu'évoluent les acteurs opérant dans le marché informel. En réalité, l'atout des acteurs opérant dans l'informel est que chacun d'eux possède des aptitudes sociales fondées sur la collaboration et le soutien mutuel. En réalité, l'insécurité contractuelle, légale et judiciaire oblige chaque acteur informel à créer un groupe homogène et des réseaux d'échanges personnalisés en vue de réduire le risque inhérent à l'absence des contrats.

Il est unanimement admis que l'intelligence collective est une forme de conscience collective qui émerge lorsque des individus se rencontrent au-delà de l'ego. C'est cet esprit qui domine dans le marché informel de Derb Ghallef, où on a remarqué l'existence d'une coopération qui se base sur le principe « gagnant-gagnant » ou « donnant-donnant ».

Effectivement, dans ce marché, l'intelligence collective se matérialise au quotidien par des coopérations souvent informelles, qui sont fondées sur le partage d'informations, de connaissances, de compétences, d'expériences, etc.

À vrai dire, pour la réussite d'une intelligence collective, chaque acteur doit avoir des activités orientées vers les autres (attention, reformulation, négociation, échange) pour contribuer à un résultat collectif qui est autre chose que la somme des résultats individuels. Or c'est précisément cette ambiance qui caractérise le marché informel de Derb Ghallef. En effet, l'étude nous a relevé que chaque acteur choisit ses partenaires sur la base de critères précis de confiance et de complémentarité et que tout intervenant dans le marché considère son partenaire comme important et compétent. Par conséquent, chaque acteur est demandeur et donneur : il "valorise" ce qu'il donne et attend, en quelques sortes, une forme de retour sur cette valeur, faite d'objets utiles, d'informations et de services.

---

<sup>12</sup> Kofi Annan, Secrétaire général de l'ONU, extrait d'un discours à l'Assemblée générale de l'ONU, 24 septembre 2001.

Néanmoins, cette coopération commerciale ou opérationnelle n'implique aucun engagement juridique. Elle est basée seulement sur des relations de confiance et de connivence.

### Encadré 3 : Témoignages des acteurs informels

T1 : « Lorsqu'un client apporte un appareil à réparer, si on ne dispose pas de la pièce nécessaire, on ira la chercher chez un ami du coin, qui pourra me la donner à bon prix, ou réparer l'appareil en contrepartie d'une commission ».

T2 : « Il arrive parfois que quelqu'un me rapporte de la marchandise. Je ne trouve pas les moyens de l'acheter tout seul... Je contacte les boutiquiers (amis ou voisins) qui vendent les mêmes marchandises que moi, nous mettons en commun notre argent et nous achetons la marchandise en question. ».

Pour qu'il y ait intelligence collective, un minimum de confiance entre les membres de l'organisation en question est indispensable. Les acteurs de Derb Ghallef entretiennent le plus souvent entre eux des relations étroites de confiance. Celle-ci est perçue comme l'essence de la coopération entre ces acteurs, en particulier entre ceux représentant des communautés ou/et d'équipes virtuelles dont la production est à forte intensité immatérielle.

Dans ce marché, la confiance représente l'ensemble des éléments permettant la collaboration entre ces acteurs. Elle est basée sur le respect mutuel, l'intégrité et la fiabilité. Elle intensifie la collaboration et renforce les liens entre les acteurs.

Cette confiance tient essentiellement à deux conditions :

- **La franchise dans le travail** : chaque acteur essaye d'assurer que le partenaire ne fera pas faux bond quand il sera sollicité ;
- **L'assurance des compétences des collaborateurs** : aucun acteur ne peut confier ou partager ses activités avec des personnes qui n'ont pas les compétences nécessaires.

### Encadré 4 : Témoignages des acteurs informels

T1 : « Si on ne se faisait pas confiance, on n'y arriverait jamais. Plus on travaille ensemble, plus on se fait confiance et mieux on s'adapte aux circonstances ».

T2 : « Si il n'y a pas de confiance, il n'y aura ni affaires ni rien. La confiance c'est tout au souk »

## 3. Discussions

Sur la base de nos recherches et des interviews avec de nombreux acteurs du marché informel de Derb Ghallef, nous avons relevé un certain nombre d'éléments révélateurs d'intelligence collective au sein de ce marché, que nous présentons dans le tableau ci-dessous.



Nous présentons dans ce tableau les axes rencontrés le plus souvent dans les pratiques des ces acteurs en mettant en relief les caractéristiques et spécificités de chaque composante.

Tableau 2 : Les leviers de l'intelligence collective au sein du marché informel

<b>Composante</b>	<b>Phénomènes observés</b>
<b>Communication</b>	<b>Langage commun :</b> Les acteurs utilisent des codes (au besoin) incompréhensibles pour une personne extérieure du marché ou nouveau.
<b>Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- deux types d'acteurs : clés et intermédiaires ;</li> <li>- une organisation non hiérarchique et de plus en plus transversale offrant une grande place à la liberté d'expression et à la participation.</li> </ul>
<b>Intercompréhension</b>	Les acteurs du marché développent un esprit d'équipe propre à eux.
<b>Savoir faire actionné</b>	L'existence d'un savoir faire lié à l'expérience et à l'action.
<b>Collaboration</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une forte volonté des acteurs d'échanger et de créer des synergies ;</li> <li>- Se connaître et se reconnaître dans la relation.</li> </ul>
<b>Interdépendance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les acteurs du marché évoluent dans un environnement interconnecté et interdépendant ;</li> <li>- Plusieurs acteurs ont des activités orientées vers les autres. Cette interdépendance fait de l'honnêteté un comportement rationnel.</li> </ul>
<b>Interaction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La relation entre deux acteurs n'est généralement pas une simple action causale d'un acteur A à un autre B, elle comporte une double action de A à B et de B à C et de C à A ;</li> <li>- Cette interaction favorise et renforce le facteur confiance entre les acteurs.</li> </ul>
<b>Confiance</b>	L'existence d'une confiance mutuelle conférée par l'appartenance à une communauté sectorielle.
<b>Surveillance de l'environnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les acteurs du marché sont en recherche permanente d'information afin de décrypter l'environnement et détecter les opportunités ;</li> <li>- Les sources d'information : <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Informelles</b> : visiteurs du marché ; relations personnelles ; réseaux sociaux ; rumeurs...</li> <li>- <b>Formelles</b> : pages Web ; presse et radio...</li> </ul> </li> </ul>

Certes, la notion d'intelligence collective se démystifie peu à peu dans la conscience des acteurs du marché informel de Derb Ghallef, néanmoins, ces derniers la développent en pratique. Cette intelligence collective dans ce marché rejoint des qualités et compétences que l'on pourrait voir assez ordinaires mais rarement maîtrisées et qui s'inscrivent dans un nouveau paradigme, celui de : la réactivité, la créativité, la collaboration et l'interaction entre les acteurs.

Les acteurs opérant dans ce marché informel ont un goût pour la prise de risque, muni d'un fort esprit d'initiative appliqué à la création d'emploi, animés d'une volonté de vainqueurs. Leur gestion quotidienne est inscrite dans les structures de production et de services traditionnelles de la société, mais également dans la présence permanente de réseaux marqués par la prédominance des liens familiaux et de proximité. Leur mode de fonctionnement en clusters de connaissance tend à détendre, voir à dissoudre les limites physiques au profit de projets collaboratifs où entrent en synergie plusieurs acteurs.

Terrain propice à l'esprit d'entreprise, le marché informel de Derb Ghallef mélange de pratiques solidaires et de pratiques capitalistes, et une volonté de choisir des formes d'organisation économique propres, avec des modes de fonctionnement et de finalités souvent bien différentes de celles de l'économie classique.

In fine, si l'économie moderne met au centre de ses intérêts les vertus de l'intelligence collective, le système informel a su tirer profit aussi des atouts de certaines composantes de l'intelligence collective. Et qu'au sein du marché informel, le partage d'information, d'outils, d'expériences, de connaissances ne doit plus rien au hasard. Mais il s'agit d'une organisation intelligente à la quelle se conjuguent l'ordre et le chaos, le prévisible et l'imprévisible, le programme et l'aléatoire.

## CONCLUSION

En somme, l'Intelligence Collective requiert une communication ouverte, une confiance et un respect mutuel, une curiosité et un engagement à explorer quelque chose plus grand que soi-même. Toutes ces composantes de l'intelligence collective sont bel et bien présentes dans le marché informel mais à des degrés d'importance différents selon la culture des acteurs et leurs orientations stratégiques.

Cette intelligence collective au sein du marché informel, dépend de connexions interpersonnelles entre les acteurs et permet pour eux de :

- partager leurs connaissances, leurs compétences, leurs expériences ;
- mettre en synergie leurs compétences, en partant du principe que chacun sait quelque chose, doué de compétences et de savoir-faire ;
- maximiser le potentiel d'action et de liberté du collectif dans un contexte où la plupart des challenges qu'ils rencontrent semblent trop complexes à résoudre.
- tirer parti des talents d'un acteur disséminé ;

Les acteurs du marché informel présentent un potentiel d'intelligence collective, stimulé par un vouloir coopérer, savoir coopérer et un pouvoir coopérer et d'une grande souplesse et une immense capacité d'adaptation face aux contraintes. Une intelligence qui ne se limite pas à une simple problématique de gestion d'outils technologiques mais prend en compte la dimension humaine.

En effet, les acteurs informels, conscients de leur visibilité, des évolutions de leur marché, développent spontanément leur propre intelligence collective qui se retrouve dans les pratiques d'intelligence économique.

Le Maroc connaît une croissance continue et ne cesse de se moderniser. Il est essentiel de comprendre comment mieux transposer ces tendances positives en vue de réduire la pauvreté et d'augmenter l'emploi, notamment à travers la recherche de moyens pour cadrer et canaliser l'économie informelle.

L'économie informelle au Maroc n'est pas seulement la conséquence d'un ensemble de circonstances liées à la faiblesse de l'économie formelle et au système de régulation et de contrôle de l'état ... Son déploiement, son développement et sa continuation sont le fruit d'une organisation maîtrisée qui s'adapte avec son environnement.

Nous pensons que l'ampleur et la complexité grandissante de l'économie informelle, exigent une nouvelle approche, beaucoup plus novatrice de la part des pouvoirs publics pour éviter aux populations concernées d'être toujours ancrées dans une forme d'économie de la débrouillardise. Ainsi, il nous semble intéressant de poursuivre l'expérimentation que nous avons initiée à travers l'analyse des moyens à concevoir et à mettre en œuvre pour intégrer dans le cadre d'un parrainage ces acteurs opérant dans le secteur informel.

## Références

Adair, P., 2003, L'économie informelle au Maghreb : une perspective comparatiste, Colloque L'économie informelle au Maroc, évaluation, articulation avec le secteur formel et modes de financement. Université Hassan II-Ain Chock-Casablanca, 17-18 avril.

Benabdelouahed, R., Benkaraache, T., 2014, les réseaux sociaux : outils d'intelligence opérationnelle, de partage et transferts de connaissance pour les acteurs de l'économie informelle marocaine », actes du colloque Communication Electronique Culture et Identité", Le Havre Juin 2014, p 181-191.

Benjamin, N., Mbaye, A A., livre les entreprises informelles de l'Afrique de l'ouest francophone : Taille, productivité et institutions, Edition Pearson France, p 20.

Bonabeau, E., Theraulaz, G., 1999, Intelligence Collective. Hermès, Paris, p288.

Bourakkadi H., Zouiten, M., 2014, le secteur informel au Maroc, étude exploratoire de l'emploi informel artisanal dans la région Fès boulemane, Revue JBE, Vol 2, n°1.

Everaere, C., 1999, autonomie et collectifs de travail, ANACT, collection points de repère.

Friedberg, E., 1993, Le pouvoir et la règle: dynamiques de l'action organisée, Editions du Seuil: Paris, p329.

Greselle, O Z., 2007, Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas », revue management & Avenir 4/2007 (n° 14), p. 41-59.

HAINARD, F., ISCHERP., 2007, L'économie informelle licite comme alternative contrainte à l'exclusion économique et sociale : questions pour un colloque Université de Neuchâtel, p13.

Karpik, L., 1996, dispositifs de confiance et engagements crédibles, sociologie du travail, 38 (4), p. 527-551.

Kofi, A., Secrétaire général de l'ONU, 2001, extrait d'un discours à l'Assemblée générale de l'ONU, 24 septembre 2001.

Lévy, P., 2003, Le jeu de l'intelligence collective, Sociétés, Vol.79, No.1, p.105-122.

Levy, P., 1997, Vers l'intelligence collective, Sciences humaines, N°59, p 31, Mars.

Mejjati, A R., Khalil, J., 2008, Derb Ghallef, le bazar de l'informel, Revue Economica, N° 2, p 65-94.

Mingione, E., Magatti, M., 1995, le secteur informel. rapport destiné à la task force emploi de la commission européenne, Europe sociale supplément (3) : 71-120.

Leyronas, C., Loup, S., 2008, Cadre d'analyse des effets de leviers des stratégies collectives entrepreneuriales en TPE, Actes du CIFEPME, Louvain la Neuve.

Navarro, C., 1990, Une analyse cognitive de l'interaction dans les activités de travail, Le Travail Humain, tome 54, n°2, pp. 114-128.

Noubel, J F., 2004, Intelligence Collective, la révolution invisible, The transitioner.org, 15/11/2004 (révision le 24/08/2007).

Penalva, JM ; 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.

Ribette, R., 2000, Approche systémique et GRH » Personnel, décembre, N°415.

Shapland, J., Ponsaers, P., 2008, Potential effects of national social policies on the informal economy, Crimprev Rotterdam Seminar.

Weick, K E., Karlene, D., Roberts H., 1993, "Collective mind in organizations: Heedful interrelating", on Administrative Science Quarterly; vol 38, pp. 357-381, Septembre.

Zara, O., 2003, un nouvel outil pour mobiliser l'intelligence collective, Les Dialogues Stratégiques® N°41 - 02/03.