

CHAPITRE 9

Vers l'organisation intelligente

Patrick HAIM

*Professeur à France Business School
(ESCEM, Campus de Poitiers)*

Introduction

L'organisation du ^{xxi}e siècle s'adapte progressivement au monde numérique extraordinaire qu'elle côtoie. La dématérialisation informatique est en marche partout sur la planète. L'évolution du travail est liée à celle des nouvelles technologies. Les différentes fonctions mères de l'organisation sont toutes concernées. La fiscalité passe désormais par internet. Les ventes sur le web explosent littéralement. La production assistée par ordinateur est devenue commune. La gestion financière ne se fait plus que par des progiciels intégrés. L'intranet et le mail sont devenus les moyens privilégiés de communication entre les collaborateurs, partout dans le monde et en temps réel.

Les technologies de l'information et de la communication des années 1950 à nos jours ont donc révolutionné la structure et la dynamique des organisations de la PME jusqu'à la grande entreprise. Les données nécessaires au fonctionnement de l'organisation sont toujours plus accessibles, plus fiables et plus pertinentes, même si elles sont toujours plus nombreuses. L'information circule plus vite (en

temps réel), est plus dense (en terme de flux) et plus complexe (compte tenu des ramifications) qu'elle ne l'a jamais été. L'information est devenue un produit de consommation qui s'échange sur un marché avec un prix.

L'organisation dispose à présent d'un véritable cerveau de commandes qui l'anime. Il ne lui reste plus qu'à devenir intelligente. La dématérialisation de l'entreprise, traitée en première partie, a permis l'explosion du *cloud computing* (développé en deuxième partie) pour aboutir à l'organisation intelligente (dernière partie).

1. La dématérialisation en chemin

Plusieurs milliers d'entreprises dans nombre de secteurs sont en cours de dématérialisation. Prenons l'exemple des services publics, des centres d'appels, des banques, des entreprises traditionnelles ou de l'enseignement. Des secteurs d'activités très différents, mais avec un mode de fonctionnement commun sous la forme d'une plateforme internet.

1.1 Pour ce qui est des collectivités territoriales (en quelque sorte des PME)

Une dématérialisation des processus financiers, notamment, est inscrite dans le cadre de la politique nationale française. À cet effet, on observe que de nombreux plans de formation à l'utilisation des nouveaux matériels ont été mis en place pour les agents territoriaux. Le but de cette opération à grande échelle est de réduire les coûts de transaction, de faciliter la qualité, le stockage, l'accès, la circulation et la consolidation de l'information, et surtout de diminuer les délais de décision et de transmission des données. Cela permettra *in fine* d'améliorer la performance globale des services rendus par la fonction publique aux administrés, citoyens et entreprises.

Les domaines d'application actuels concernent notamment :

- les engagements vis-à-vis des Fournisseurs ;
- les paiements du Trésor Public et des Clients ;
- le budget (en cours de mise en place) ;
- les délibérations du Conseil Municipal (décisions actées) ;
- la liste électorale ;

- l'état civil (naissance, mariage, décès, vis-à-vis de l'INSEE) ;
- la gestion de la JDC (Recensement Service National) ;
- ...

Une description des opérations réalisées, dans le domaine financier par exemple, permet de cerner précisément les étapes du processus de dématérialisation :

1) introduction tout d'abord des données financières directement sur internet au sein d'un logiciel à entrées multiples et doté d'accès spécifiques par les différents utilisateurs (agents administratifs, trésorier payeur général (TPG), ministère) ;

2) renseignement de la facture d'achat d'un photocopieur, par exemple, par l'ajout de fichiers Pdf (RIB + facture scannés) sur le logiciel de comptabilité X. Celui-ci, dont le coût représente un abonnement annuel de N Euros TTC, est situé sur l'ordinateur du bureau de l'agent administratif financier ;

3) entrée des données spécifiques : le libellé de l'article (avec date, montant, nature de la dépense (de fonctionnement ou d'investissement)), le mode de règlement (virement), le n° de compte comptable, le délai de paiement, à savoir 20 jours pour la collectivité territoriale et 10 jours pour le TPG - délais qui sont encore en cours de réduction – et ajout du nom du Fournisseur et de son n° SIRET ;

4) signature électronique du fichier ;

5) transfert des mandats au format PES(xml) par flux électronique (dématérialisation proprement dite). Le logiciel Y (direction générale des finances publiques) envoie ensuite un mail pour que l'agent puisse récupérer l'acquittement directement sur Y ;

6) enregistrement du fichier d'acquittement pour le mettre dans X. Le TPG peut alors traiter la facturation (avec un accès plus étendu à Y) et régler directement le fournisseur du photocopieur concerné par mandat (virement électronique).

Le système de dématérialisation mis en place ne représente aucun coût supplémentaire pour la collectivité territoriale dans la mesure où celle-ci est déjà connectée à internet. En effet, compte tenu de la modernisation continue des services, elle est généralement déjà équipée *a minima* de matériel informatique et d'un logiciel de comptabilité. Les services dématérialisés étant internes à la fonction publique, il n'y a pas de coût supplémentaire particulier pour la collectivité territoriale. Les gains se font alors essentiellement en matière de temps et de consommation de papier.

Un audit des utilisateurs révèle qu'ils ont souvent du mal à intégrer les nouvelles procédures. Il y a par conséquent beaucoup d'erreurs humaines possibles, qui entraînent un blocage du système. Le service interne des Centres de Gestion pallie alors à ces manquements. En revanche, quand cela fonctionne correctement, un temps considérable est gagné (flux et signatures électroniques) par rapport aux opérations manuelles classiques qui étaient sur papier et envoyées par courrier postal (signatures obligatoires du Maire et du TPG).

C'est donc en définitive essentiellement l'aspect humain qu'il faut prendre en compte pour améliorer la performance de la dématérialisation.

1.2 En ce qui concerne les centres d'appels via le web

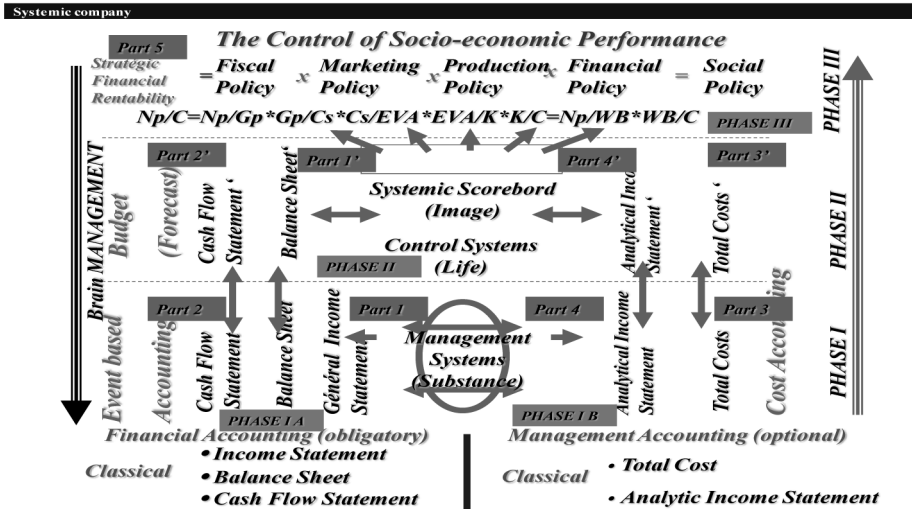
Une étude récente menée au sein de centres d'appels révèle le mal-être des téléopérateurs face à un retour à une taylorisation des tâches (scripts, délai moyens de traitement, supervision). La transformation actuelle du métier de téléopérateur due aux réseaux informatiques va de pair avec les systèmes de guidages vocaux téléphoniques et d'interfaces web qui répondent aux demandes d'information simples et répétitives. Une réponse appropriée, qui prend en compte les demandes et apporte les solutions souhaitées par le client peut désormais être réalisée. Le centre d'appel n'est plus là pour servir de sas ou de salle d'attente aux mécontentements de la clientèle (cas du SAV). La complémentarité des deux approches permet de satisfaire davantage les clients. Les informations recueillies sur d'énormes serveurs par les machines et les téléconseillers autorisent une réponse particulièrement adaptée aux requêtes. C'est cette richesse à présent qui est vendue aux clients donneurs d'ordre ou finaux. Un véritable métier de téléconseillers est en train de naître. Utilisant des supports mobiles, ces derniers peuvent travailler où et quand ils le souhaitent. Ils font du sur-mesure. Leur travail est désormais pris en considération au sein du modèle (cf. figure 1).

1.4 L'entreprise traditionnelle relookée

Tous les métiers manuels ont tendance à disparaître. Ce qui est automatisable est remplacé par des machines et les métiers d'ouvriers, de comptables, de secrétaires, de commerciaux, de juristes, de communicants et d'enseignants sont amenés à fortement évoluer.

La difficulté réside désormais en l'intégration des différents systèmes de gestion de l'entreprise par les collaborateurs. Il faut désormais rattacher l'ERP (Enterprise Resource Planning) au Système décisionnel de l'entreprise, au sein-même du *Cloud computing* dans lequel l'entreprise moderne évolue. L'action et la stratégie sont enfin reliées au travers des outils informatisés de gestion (cf. figure 2). Le couplage du système à l'être humain qui le gère s'avère désormais indispensable.

Figure 2 – Synthetic diagram of the total process of Control of Management - link reciprocal between the Strategy and the Action, Management and decompartmentalization of Accountancies leading to Management Mix Control

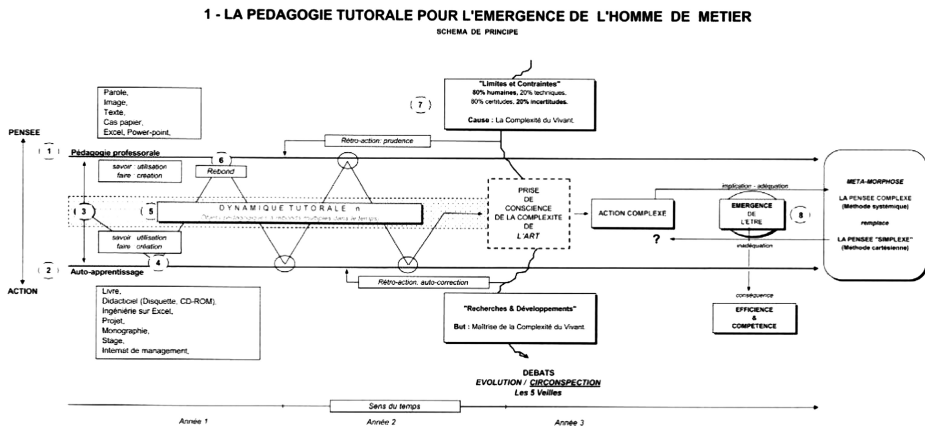


Haim 2010©

1.5 Le téléenseignement

Suivre un cours en vidéo (MOOC, cours en ligne ouverts et massifs), déposer son travail réalisé sur une plateforme internet, être corrigé à distance, tout cela sans que l'enseignant ne rencontre réellement l'élève devient courant. Le savoir des livres et des experts migre vers les sites internet. Les revues électroniques, les ebooks, les simulations et évaluations informatiques ont pris le dessus sur l'utilisation du support papier traditionnel, faisant place aux librairies virtuelles. Que reste-t-il aux enseignants ? Une prestation de qualité à donner aux apprenants ? Les cours doivent dans ce cas faire davantage appel à l'intelligence partagée. La progression de l'élève devient palpable. Un processus pédagogique tutoral innovant permet de relier l'enseignant et l'apprenti dans un cheminement collaboratif à rebonds. L'utilisation d'interfaces informatiques est privilégiée pour bénéficier de leurs avantages intrinsèques (capacité, rapidité, traitement). Le schéma ci-après exprime cette forme d'asservissement pédagogique au service du développement intelligent de l'homme de métier (cf. figure 3).

Figure 3 – La pédagogie tutorale innovante



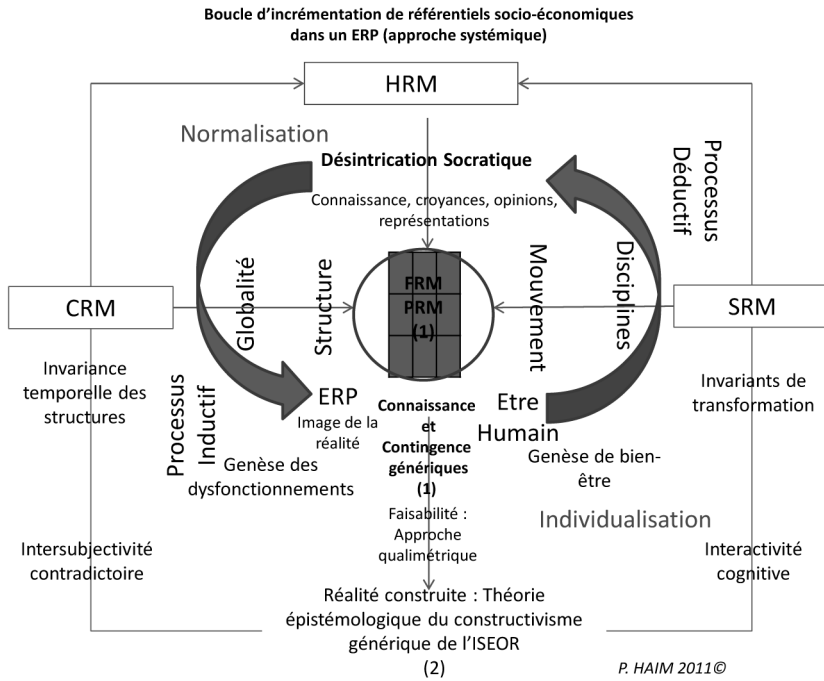
Haim 2006©

2. *L'e-cloud naissant*

Le *cloud computing* (informatique dans le nuage) permet aux entreprises d'accéder à des ressources informatiques situées sur internet grâce à des sociétés prestataires de services telles que Google, Amazon, Microsoft, IBM, Salesforce... Il dispense d'investir dans du matériel sophistiqué et cher. Il permet de disposer de capacités de stockage infinies au sein de *datacenters* gigantesques. C'est une grande opportunité pour les PME qui ne disposent pas de moyens conséquents. Mais, sans internet, il n'y a plus d'utilisation possible. L'entreprise qui fonctionne grâce au *cloud* reste alors en panne. La sécurité n'est pas infaillible non plus. De nombreux cas en témoignent. Cette externalisation des fonctions cruciales de l'entreprise présente donc un ensemble de risques non négligeables. La relation entre l'ordinateur et l'utilisateur devient de plus en plus forte. L'interaction homme/machine nécessitera de plus en plus d'intelligence. Le « tactile » permet déjà de faire disparaître le crayon, après le support papier. La commande vocale et par la pensée prend désormais le relais. La dématérialisation des supports et instruments permet enfin à l'intelligence, elle-même immatérielle, de s'exprimer.

L'utilisation de bases de données virtuelles permet aux entreprises qui le souhaitent de faire migrer directement leurs applications sur le web. Des modes de collaboration intelligents se construisent ainsi avec les nouvelles interfaces mobiles. On ne paie désormais uniquement que l'information que l'on consomme. Les gestions CRM (Client), HRM (Hiérarchie), SRM (environnement social), FRM (Finance), PRM (production) sont désormais intégrées et à la portée de toutes entreprises et organisations quelles que soient leur taille et leur activité. L'entreprise fonctionne grâce à des boucles d'incrémentation de référentiels socio-économiques. Elle peut ainsi construire sa propre réalité (cf. figure 4).

Figure 4 – Le Modèle socio-économique systémique



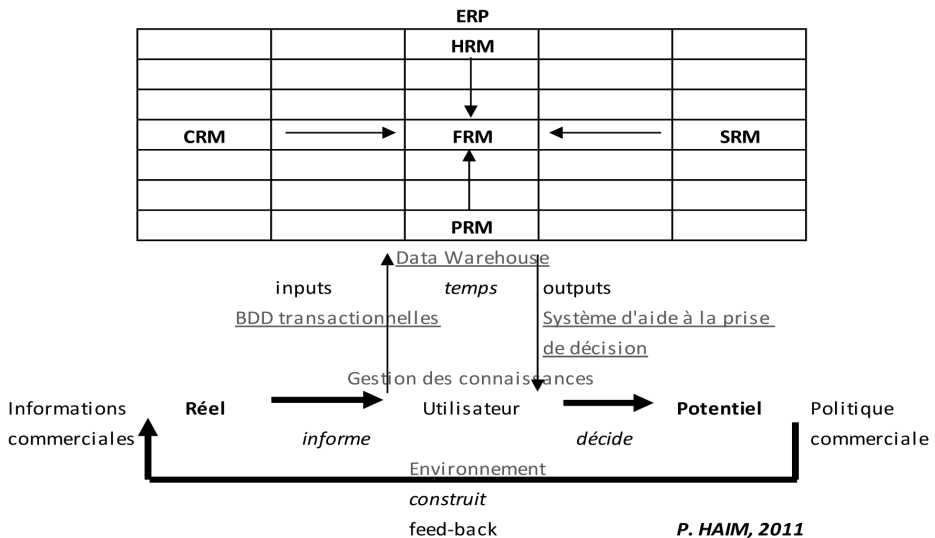
Le *cloud* permet de faciliter les conditions de travail. Il n'y a plus d'installation, de configuration, de tests, de surveillance, de maintenance et de mises à jour à réaliser. Toute l'information est stockée et rangée dans les *datacenters*. L'organisation du travail y est claire et précise. La gestion du temps est désormais calibrée en fonction des attentes de chacun. L'information cohérente et pertinente circule instantanément vers les utilisateurs. La prise de décision qui en découle est aisée compte tenu des interfaces intuitives en place. Les coûts dans des infrastructures informatiques sont *de facto* considérablement réduits en matière d'investissement. Seule l'utilisation de l'information consolidée compte et permet alors aux utilisateurs de se concentrer sur l'essentiel, partout et en permanence.

Cependant, le comportement de l'être humain face au *cloud* naissant doit être tout de suite celui du « Maître ». Le *cloud* est en effet au service de l'utilisateur et non l'inverse. Si l'être humain subit l'informatique, il entre dans une phase de dépendance perverse qui le mène vers une souffrance morale et physique. Une connexion prolongée aux systèmes informatiques éloigne l'être humain de la nature environnante. La communication virtuelle crée une réalité virtuelle qui est,

certes, le terreau de l'intelligence organisationnelle, mais ne doit pas nuire à la réalité réelle du quotidien. Le *cloud*, le réseau neuronal (*neural network*) des entreprises, est l'instrument de réflexion stratégique indispensable à l'action réussie dans le monde réel.

Figure 5 – Le Modèle Homme/machine

La dynamique du référentiel décisionnel



3. L'intelligence potentielle

À travers les cas présentés précédemment, on peut aisément constater que l'appel à l'intelligence est lancé. L'objectif est dorénavant de concilier les nouvelles technologies, l'utilisation de celles-ci et le travail humain lui-même. La dématérialisation permet de se rapprocher de l'univers même de l'intelligence. Le web est devenu le cerveau de l'entreprise. Il autorise son interfaçage avec le monde extérieur. Il lui permet d'optimiser en permanence ses flux physiques et financiers internes et externes.

La difficulté réside dès lors en l'intégration de ces systèmes d'information et de la place de l'être humain. Quel est le rôle de l'homme à présent dans l'entreprise ?

L'étude approfondie du système cérébral humain et de l'organisation de l'entreprise nous a permis de construire le modèle global de l'organisation intelligente.

Nous pouvons retrouver les différentes approches du Management, qui constituent notre cadre théorique d'analyse, et les topiques utilisées, dans les schémas suivants (cf. figures 6 et 7).

Figure 6 – Les instances cérébrales freudiennes (topiques)

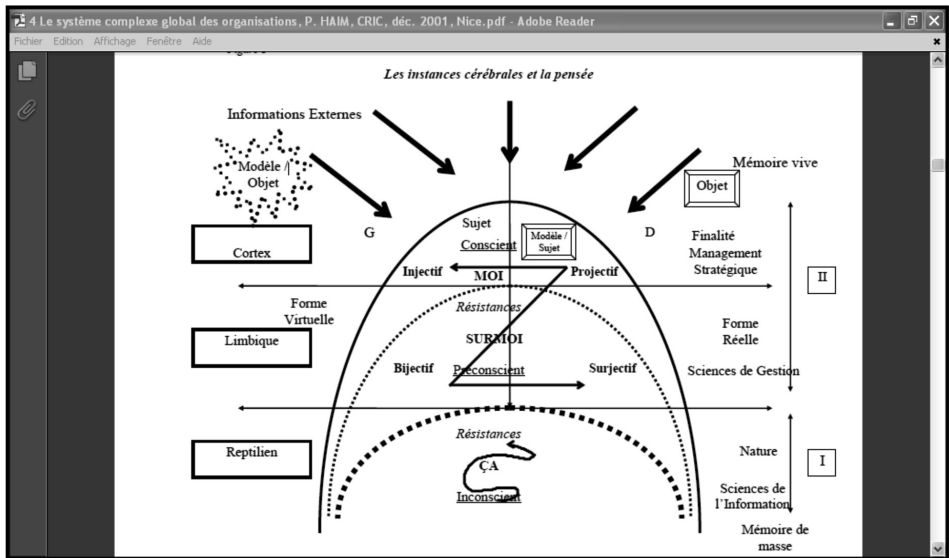
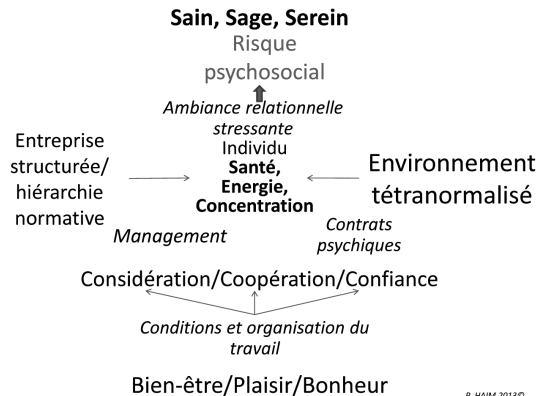
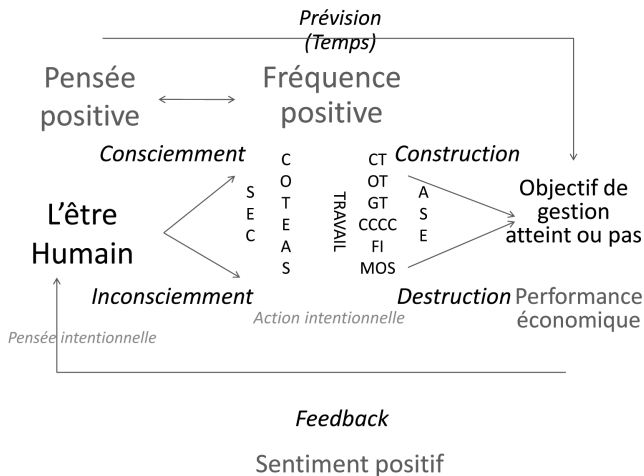


Figure 7 – Les instances cérébrales complémentaires (Haim 2013)



On observe une relation entre, d'une part, les bonnes santé (S) physique et mentale dues à un équilibre alimentaire et respiratoire, des activités physique et mentale saines, du repos, et d'autre part la performance économique. Cet état permet d'avoir plus d'énergie (E), de mieux se concentrer (C), et donc d'être en parfaite condition (C) pour être mieux organisé (O), pour mieux gérer son temps (T), mieux échanger avec les autres et l'environnement (E), mieux s'adapter aux changements (A), mieux suivre son travail (S) et surtout, pour mieux le faire et atteindre une homéofomance. Une correspondance de cette topique (SEC) avec l'analyse Socio-économique (ASE) rattachera de manière bijective les inducteurs de dysfonctionnements (Conditions de travail (CT), Organisation du travail (OT), Gestion du Temps (GT), Communication/Concertation/Coordination/Considération (CCCC), Formation Intégrée, Mise en Œuvre Stratégique (MOS)), issus de l'interaction entre les comportements des acteurs (émanation) et les structures de l'entreprise cible afin d'améliorer la performance socio-économique (Savall, Zardet, 1995, Haim, 2012). Le schéma suivant (cf. figure 8) montre ce lien crucial.

Figure 8 – Connexions Acteur/Comportements



Haim 2010©

« Une bonne santé physique et mentale donne l'énergie et la concentration nécessaires à la bonne condition de travail des acteurs économiques, pour croire en ce qu'ils font, réunir (organiser) les idées et gestes pertinents (échanger), afin (temps) de discerner (adapter) et induire (suivre) les comportements « corrects » constructeurs d'avenir » (Haim, 2010).

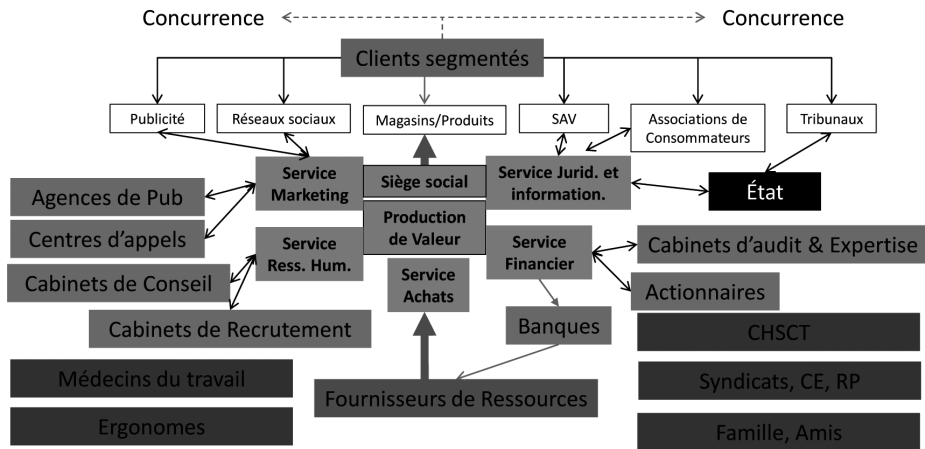
passant du digital au tactile, puis au mental (avec des électrodes cérébrales), permet d'envisager une expression directe de l'intelligence dans la mesure où l'outil utilisé traite lui-même cette information intelligemment. Les sciences cognitives neuronales actuelles favorisent la construction de tels instruments. L'interface de l'homme avec l'organisation intelligente devient possible.

L'organisation dispose alors de son propre cerveau, le système organisationnel intelligent (OSI), animé par l'intelligence collective des utilisateurs interconnectés. Le référentiel défini norme le système organisationnel intelligent afin de lui permettre de ne pas être en contradiction ou aberrant. Car tout repose en effet sur la nature du référentiel construit. L'utilisation de la théorie W (univers sain, sage et serein) correspond aux standards de l'ONU, de l'OMC, de l'OMS et du BIT (Haim, 2012). Les délais de mises en œuvre de ces « bonnes » normes se réduisent tous les jours davantage.

L'intégration de toutes les parties prenantes (cf. figure 10) dans le modèle innovant final proposé grâce aux différents réseaux du web (*Cloud computing*) tisse les liens relationnels entre elles. De l'EDI (Échange de données informatisées entre entités professionnelles), en passant par les réseaux sociaux, jusqu'aux datacenters, on s'aperçoit que toutes les informations sont déjà connectées. Le travail à présent consiste à les interconnecter. Une hiérarchisation d'ordre adaptée est à créer. C'est la définition même de l'intelligence piagétienne et morinienne (Piaget, 1967 ; Morin, 1995).

**Figure 10 – Modèle Socio-économique Systémique
comprenant toutes les parties prenantes)**

Business Model & Stakeholders

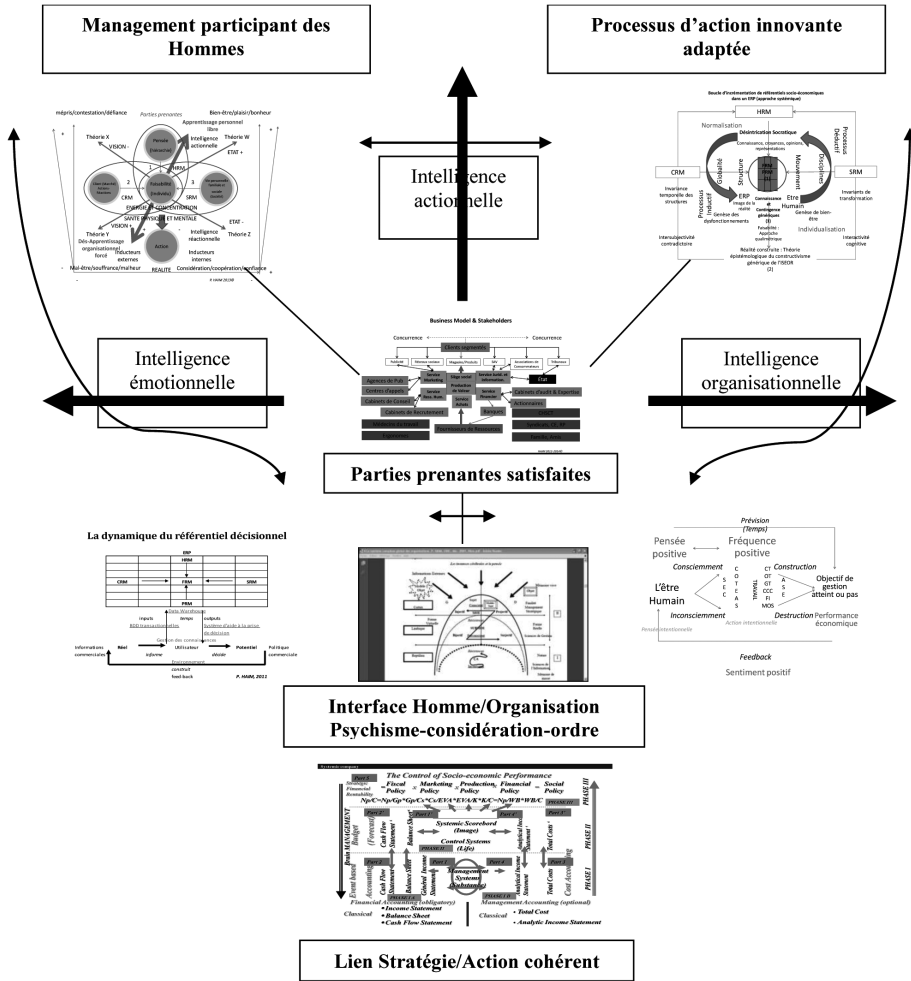


HAIM 2012-2014©

Reste donc à appliquer l'OSI au quotidien. Un temps nouveau est indispensable, celui de la progressivité et de l'humain. Si la machine asservit l'homme, sa souffrance diminuera sa performance. Ce n'est que si le système s'adapte aux contraintes humaines, et non l'inverse comme c'est encore fréquemment le cas, que l'homme s'épanouira au lieu de se consumer de l'intérieur. Le Syndrome Général d'Adaptation (réaction humaine interne aux contraintes externes) fera ainsi place au Système Général Adaptatif Unifié (Homme/Organisation). Pour la première fois dans l'histoire économique une véritable culture d'entreprise pourra naître. Elle sera faite d'actions et non de réactions humaines.

L'environnement systémique du modèle innovant créé se construira suivant l'architecture dynamique suivante (cf. figure 11).

Figure 11 – Modèle Intelligent du Système Général d'Adaptation de l'Homme/Organisation



Haim 2014©

L'interface homme /organisation reliant la stratégie à l'action, au cœur du maillage des parties prenantes (clients, fournisseurs, actionnaires, institutions) permettra de générer les différentes intelligences de l'être humain. L'intelligence émotionnelle sera développée par l'interaction du management participant humain et de

l'interface homme/machine. L'intelligence actionnelle, humainement intégrée dans l'entreprise par le management participant, servira de manière cohérente les processus fonctionnels entre l'action et la stratégie. L'intelligence organisationnelle naîtra de cette complexité structurelle et dynamique, dans le but de satisfaire toutes les parties prenantes.

Conclusion

Un monde profondément nouveau et complexe est à gérer, mais de manière intelligente. Ce n'est pas facile. Il faut composer avec le psychisme de chaque membre de l'organisation. Prendre en considération l'autre, le respecter dans une certaine éthique, faire correctement son travail, être exemplaire, sain et sage sont les principaux écueils. La philosophie et la psychologie deviennent désormais cruciales pour bien piloter les entreprises. Les approches uniquement quantitatives ont montré leurs limites.

L'être humain dispose de toutes les connaissances indispensables pour adapter le monde et s'y adapter. Les perspectives sont encourageantes. Les chercheurs tracent en permanence le chemin pour parvenir à un monde meilleur. Et même s'il existe toujours des freins au développement de la conscience collective, la liberté humaine permet toujours de faire triompher l'intelligence, avec le temps.

La PME qui se dématérialise peut désormais accéder à ce modèle innovant compte tenu de l'accès aisé au *cloud computing*, de manière illimitée et payable en fonction de la consommation des données nécessaires.

Les trois types d'intelligence, émotionnelle, actionnelle et organisationnelle sont à même de coexister pour servir le bien-être de l'humain, la satisfaction de toutes les parties prenantes et la société humaine d'aujourd'hui et de demain. Des postes de médiateurs modérateurs de risques psychologiques, philosophiques, managériaux, sociaux et organisationnels sont à créer. Ils permettront de faciliter l'expression de l'intelligence humaine réelle et organisationnelle virtuelle. La place de l'homme doit rester centrale pour éviter sa destruction. L'économie est au service de l'homme pour la satisfaction de son bien-être, dans le respect d'autrui et de l'environnement actuel et futur.

Bibliographie

Amar P., (2008), *Psychologie du manager pour mieux réussir au travail*, Dunod.

Bessire D., Cappelletti L., Pigé B., (2010), *Normes : origines et conséquences des crises*, Economica.

Bouveresse L., Haim P., (2013), « Stress des salariés en relation service client : Proposition d'un cadre d'analyse à partir de cinq entreprises françaises », *Revue Recherches en Sciences de Gestion*, décembre 2013, N° 97.

Chanlat J.F., (1999), « Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail », in *L'homme à l'échine pliée*, dir. Brunstein, Paris : Desclée de Brouwer, p. 29-53.

Clot Y. (1995), *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, La Découverte, Paris.

De Certeau M., (1990), *L'invention au quotidien*, Tomes 1 et 2, Gallimard.

Deixonne J.L., (2011), *Piloter un projet ERP, Transformer et dynamiser l'entreprise durablement par un système d'information intégré et orienté métier*, Dunod.

Freud S. (2010), *Névrose, psychose et perversion*, PUF.

Friedmann G., (1978), *Où va le travail humain ?*, Édition Gallimard.

Ginsbourger F. (2010), *Ce qui tue le travail*, Michalon.

Haim P., (1998), « Contribution et Adaptabilité d'une représentation neuronale de l'intelligence informationnelle à la performance socio-économique des organisations - Cas d'expérimentations », *Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion de l'Université Lumière Lyon II*.

Haim P., (2006), "The "Management Mix" (Multidimensional and Systemic Approach of the Sciences of Management Control for a social improvement and a sustainable economic development), *4th International Conference of ATINER on Business, Economics, Management and Marketing*, Athens, Greece, June 26-28.

Haim P., (2009), « Processus événementiel systémique de gestion pour une meilleure performance socio-économique », in *Management socio-économique, une approche innovante* sous la direction de H. Savall, Economica, novembre 2009, pp 379-383, Paris.

Haim P., (2009), « Le Modèle systémique conceptuel 'Valeur-Trésorerie-Prévisionnel' », *Revue Vie & Sciences Économiques*, N° 182, déc. 2009, pp 86-111.

Haim P., (2010), « L'acteur systémique et la stressformance : Pour une homéofformance », *Academy of Management, développement organisationnel et changement*, 3^e colloque international, Paris, 14-16 juin.

Haim P., (2012), « Intelligence actionnelle ou réactionnelle », Journée de Recherche « Transformations et Management : Articuler intelligence et compétence dans les organisations », de l'IP&M/ESDES Université Catholique de Lyon, avec le soutien de l'AGRH, Lyon.

Haim P. et alii, (2012), « La PME face à son système d'information », Hors-série *Revue des Dirigeants Financiers* « Échanges » de la DFCG, N° 5, janvier.

Haim P., (2013), « Accompagner le changement lors de la mise en place de projets décisionnels : la prise en compte inévitable de l'humain », Cahier technique sur la PME face au système d'information décisionnel de la *Revue des Dirigeants Financiers* « Échanges » de la DFCG, N° 8, mars.

Haim P., (2013), « Le système décisionnel intelligent de la PME, une dualité subjective dirigeant/salariés ? Cas d'une PME du secteur des Call Centers », *Revue Question(s) de Management*, N° 4 décembre 2013.

Haim P., Bouveresse L., (2013), « Dynamique fonctionnelle au service du management par l'intelligence », in *Articuler Intelligence et Compétence Dans les Organisations*, Série *Éditoriale Psychanalyse & Management*, N° 01.

Haim P., (2013), « Sortir du stress, le modèle socio-économique systémique intelligent », *Colloque de l'IP&M/fBS/Université de Poitiers sur les « Contours et comportements du risque psychosocial »*, en association avec l'AGRH, l'ADERSE, les revues RSDG, Resadderse, et l'Institut Mines - Telecom, les 28 et 29 nov., Poitiers (France).

Haim P. (2014), « Être 'Hors Norme' pour sortir du risque psychosocial, le cas innovant d'un centre d'appels français », in *Normes : redonner une place centrale à l'homme et à son jugement* coordonné par L. Cappelletti, B. Pigé, V. Zardet, EMS, à paraître, Paris.

Karasek R., Theorell R., (1990), *Healthy Work, Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, New York, The Free Press.

Katz D., Kahn R. (1966), *The social psychology of organizations*, New York, Wiley & Sons.

Laroche H. & Nioche J.-P., (1994), « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 99, p. 66-78.

Le Moigne J.-L., (1986), « Vers un système d'information organisationnel ? », *Revue Française de Gestion*, novembre – décembre.

Linhart D., (2010), *Pourquoi travaillons-nous ?*, Erès.

Mc Gregor D. (1970), *La dimension humaine de l'entreprise*, Bibliothèque du Management.

Morin E., (1995), « La stratégie de la reliance pour l'intelligence de la complexité », *Revue Internationale de Systémique*, vol. 9, n° 2.

Ouchi W., (1982), *Théorie Z, Faire face au défi japonais*, InterEditions.

Piaget J., (1967), *Psychologie de l'intelligence*, Armand Colin.

Reix R., (1995) « Savoirs tacites et savoirs formalisés dans l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, septembre – octobre.

- Reix R., (2011), *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert.
- Rosnay (de) J. (1995 et 2000), *L'homme symbiotique, regard sur le troisième millénaire*, Editions du Seuil.
- Savall H. et Zardet V. (2004), *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique*. Observer l'objet complexe, Economica.
- Savall H., (2008), « Le concept de coût-valeur des activités, contribution de la théorie socio-économique des organisations », *Revue Sciences de Gestion*.
- Selye H. (1956), *Le stress de la vie*, Paris, Gallimard, Paris
- Toffler A., (1986), *S'adapter ou périr, l'entreprise face au choc du futur*, Denoël.
- Yalom I., (2012), *Thérapie existentielle*, Editions Galaade.
- Watzlawick P., (1999), *L'invention de la réalité*, Seuil.