

Patrick HAIM

Groupe ESCM

Le système décisionnel intelligent de la PME, une dualité subjective dirigeant/salariés ? Cas d'une PME du secteur des Call Centers

Résumé

Mettre en place un système décisionnel pour améliorer la performance relève parfois du défi dans certaines PME. Pourtant, une enquête récente montre que 94% des PME sondées présentent leur entreprise sur le web. Mais, 56% d'entre elles n'ont pas de plan annuel recensant toutes les actions nécessaires à l'amélioration de la procédure informatique et 79% reconnaissent que les projets informatiques ne donnent lieu à aucune étude coût/bénéfice, *benchmarking* ou retour sur investissement. On observe cependant que pour 87% d'entre elles la nature et la taille du système informatique est en cohérence avec les objectifs globaux de l'entreprise. A l'heure du « tout informatique », les PME n'ont paradoxalement qu'un faible engouement pour les ERP (Enterprise Resource Planning) et les systèmes décisionnels. Le coût souvent élevé des outils, le manque de main d'œuvre qualifiée, le management intuitif et d'observation à l'échelle humaine freinent l'acquisition par les dirigeants de systèmes qualifiés de « trop complexes pour eux ».

Une étude empirique menée au sein d'une entreprise de centres d'appels est le support de nos investigations afin de définir et de valider une procédure de mise en œuvre de système décisionnel efficace, efficiente et effective pour les PME.

Mots-clés : accompagnement de la décision, interdisciplinarité, PME, stratégie.

11 e CIFEPM

Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME
Brest, 24, 25, 26 octobre 2012

Le système décisionnel intelligent de la PME, une dualité subjective dirigeant/salariés ?

Cas d'une PME du secteur des Call Centers

Patrick HAIM

Professeur de Gestion Groupe ESCM
CRESCM PRES Centre Val de Loire
La Valette 86350 PAYROUX
Tél.: +33/ (0)6 72 27 12 93
Courriel: phaim@escem.fr

RESUME :

Mettre en place un système décisionnel pour améliorer la performance relève parfois du défi dans certaines PME. Pourtant, une enquête récente¹ montre que 94% des PME sondées présentent leur entreprise sur le web. Mais, 56% d'entre elles n'ont pas de plan annuel recensant toutes les actions nécessaires à l'amélioration de la procédure informatique et 79% reconnaissent que les projets informatiques ne donnent lieu à aucune étude coût/bénéfice, *benchmarking* ou retour sur investissement. On observe cependant que pour 87% d'entre elles la nature et la taille du système informatique est en cohérence avec les objectifs globaux de l'entreprise. A l'heure du « tout informatique », les PME n'ont paradoxalement qu'un faible engouement pour les ERP (Enterprise Resource Planning) et les systèmes décisionnels. Le coût souvent élevé des outils, le manque de main d'œuvre qualifiée, le management intuitif et d'observation à l'échelle humaine freinent l'acquisition par les dirigeants de systèmes qualifiés de « trop complexes pour eux ».

Une étude empirique menée au sein d'une entreprise de centres d'appels est le support de nos investigations afin de définir et de valider une procédure de mise en œuvre de système décisionnel efficace, efficiente et effective pour les PME.

Mots-clés : accompagnement de la décision, interdisciplinarité, pme, stratégie

¹ Hors-série « Echanges », DFCG, Décembre 2011

Introduction

L'utilisation de l'informatique s'est répandue ces dernières décennies dans tous les domaines. Toutes les entreprises disposent d'ordinateurs pour gérer leur activité. Cependant, les enquêtes réalisées montrent que les PME n'ont paradoxalement qu'un faible engouement pour les ERP et les systèmes décisionnels. Si un système décisionnel intelligent permet d'optimiser sa gestion, pourquoi alors s'en priver ? Inter relier les différentes composantes de l'entreprise afin d'intégrer son fonctionnement et pouvoir ainsi prendre des décisions en vue d'une performance accrue est l'objectif principal du système décisionnel. Mais « normaliser » l'humain d'une part et le « contrôler » d'autre part pose non seulement des problèmes de conception, mais aussi éthiques. La dualité subjective dirigeant/salarié n'est-elle pas justement à l'origine de cette problématique ? En effet, le dirigeant veut des ressources « optimales » alors que le salarié, lui, souhaite être pris en considération. Nous formulons par conséquent l'hypothèse qu'une bonne relation humaine entre les deux parties peut générer une procédure de mise en œuvre de système décisionnel intelligent, plus efficace, efficiente et effective pour les PME.

Pour tenter de résoudre cette question de recherche, nous définirons, dans une première partie, notre cadre théorique de travail (1). Puis, nous indiquerons comment nous avons procédé (2). Ensuite, nous présenterons les résultats de nos investigations (3). Enfin, avant de conclure, nous discuterons des apports, limites et prolongements (4) de notre recherche.

1. Cadre théorique

1.1. Système décisionnel et comportement humain

Progressivement, dans l'histoire du management, les entreprises et organisations se sont munies de modélisations informatisées de leur fonctionnement, grâce notamment au courant systémique (Bertalanffy, 1968), à la théorie du système général et du système d'information organisationnel (Le Moigne, 1984/1986), aux systèmes d'information pour le Management (Davis, Olson, Ajenstat, Peaucelle, 1986), à la méthode « merise » (Tardieu, Rochfeld, Colletti, 1989), aux systèmes d'information et au management des organisations (Reix, 1995). Joël de Rosnay souligne, lui, l'importance de l'approche systémique dans la gestion de grands projets, dont le management du comportement fait partie. Il crée ainsi la transition entre l'homme et la machine. En effet, la nature du comportement conduit à une interrogation sur les processus de rétroactions, le fonctionnement, les adaptations face aux

contraintes et l'auto-organisation des sous-systèmes dits « intelligents ». L'ordinateur-microscope (mesure de l'infiniment complexe) est ainsi à l'origine d'une « théorie générale de l'organisation des systèmes complexes » (de Rosnay, 2000). La hiérarchisation d'ordre structure les différentes phases constatées lors du processus complexe d'élaboration du modèle intelligent (Morin, 1995/2005). Les interactions entre les sous-systèmes, « théorie des groupes et des types logiques » (Watzlawick, Weakland, Fisch, 1981), consolident le tout. Le système humain individuel ou collectif étant un « système général adaptatif » (Haim, 2010), sa capacité à survivre, modélisable, est le « syndrome général d'adaptation » lui-même (Selye, 1956). Toutes ces approches ont transformé la gestion tant dans sa nature, sa forme que dans sa finalité. Le contrôle de gestion financier de l'entreprise (Haim, 2009) s'est rapidement doté d'outils complexes informatisés pour piloter efficacement les organisations. La vitesse de traitement, les capacités de stockage de l'information et de computation ont modifié la relation au temps et à l'obtention de résultats et ont permis d'élaborer des systèmes décisionnels ultra sophistiqués. A tel point que les ERP, progiciels de gestion intégrés en ont complètement oublié l'être humain (Haim, 2012). Les technologies de l'information et de la communication, par l'hyper rationalisation des processus ont ainsi bouleversé la relation au travail et dans le travail.

L'individu est écrasé et usé par sa charge de travail trop importante et un faible degré de liberté de ses actions (Karasek, 1979), ainsi qu'un manque de reconnaissance (Siegrist, 1996). Le rôle de la perception individuelle de la relation spécifique avec l'environnement (Lazarus & Folkman, 1984) et celui de la capacité d'adaptation à des situations de travail (coping) dans la gestion individuelle du stress (Cungi, 2009) ont été démontrés. Dans les centres d'appels, en particulier, les salariés se sentent souvent atteints dans leur dignité et leur identité (Dejours 1980 - 2008). La perte de productivité et de qualité des produits (biens & services), sont les indicateurs de coûts d'une surcharge physique, cognitive et émotionnelle (Clot, 1995-2010 ; Cungi, 2009). Il faut alors cultiver les forces qui sont en soi pour surmonter les difficultés (Cottraux, 2010). Il est indispensable, dès lors, de tenir compte de l'aspect psychologique et intentionnel de l'acteur de l'entreprise (Rogers 2005, Schutz 2007, Maslow 2005) dans une approche résolument systémique (Bouveresse, Baujard, Haim, 2011), comprenant non seulement la relation de l'individu avec la machine, mais aussi la gestion informatisée de la performance de l'individu au travail (Haim, 2009), si l'on veut intégrer la dimension humaine et ses multiples composantes dans cette gestion. L'aide à la prise de décision réalisée grâce au système décisionnel ainsi élaboré (prise en compte d'informations tant financières que non financières) est alors

davantage pertinente et intelligente (Haim, 2012).

1.2. Courants théoriques et concepts mobilisés

Pour relier le système décisionnel informatique à celui de l'être humain, nous parlerons dans ce cas de système décisionnel intelligent, nous faisons appel à la théorie socio-économique (Savall, Zardet, 2008) et à la théorie systémique du vivant (Piaget, 1967).

Comme l'a défini Piaget, « *L'intelligence constitue l'état d'équilibre vers lequel tendent toutes les adaptations successives d'ordre sensori-moteur et cognitif, ainsi que tous les échanges assimilateurs et accommodateurs entre l'organisme et le milieu* ». Il rajoute que : « *Rythme, régulations et groupement constituent les trois phases du mécanisme évolutif qui rattache l'intelligence au pouvoir morphogénétique de la vie elle-même* ».

Mais observer la réalité complexe nécessite des principes épistémologiques incontournables de contingence générique, d'interactivité cognitive et d'intersubjectivité contradictoire (Savall, Zardet, 2004), afin de ne pas être « pollué » par un contexte ou des préjugés, de tenir compte de la richesse induite par la création de la vie et d'en retirer des invariants pour rendre reproductibles les phénomènes observés.

2. Méthodologie

2.1. Méthode d'investigation terrain

Le choix d'une méthodologie qualitative à partir d'études de cas, procède d'une démarche abductive et d'une posture compréhensive pour faire émerger les relations causales entre les employés et l'équipe de direction (management néo-taylorien et stress professionnel) au sein de notre recherche action. L'étude ainsi réalisée au sein d'un groupe de Centres d'appels montre la vision de la direction générale de l'entreprise opposée à celle des salariés. D'où la recherche d'un « terrain d'entente », en vue de la construction d'un modèle socio-économique innovant, informatisé, pour la gestion performante (sur les plans humain et économique) de l'entreprise.

Depuis 2011, au sein d'une équipe de recherche pluridisciplinaire, nous menons à l'intérieur de ce groupe des travaux qui ont pour objectif la création d'un modèle innovant pour le développement harmonieux de ce groupe de Centres d'appels. A ce titre, nous avons mené des entretiens Semi-Directifs Centrés auprès de 87 salariés volontaires, télé-conseillers confirmés ou

experts, superviseurs, directeurs de sites, direction générale. La taille de l'échantillon correspond au seuil de saturation. Les critères de pertinence sont: l'âge, l'ancienneté, le niveau de diplôme, le sexe et le statut. L'échantillon est constitué d'hommes et de femmes, âgés en moyenne de 35 ans, d'une ancienneté de 4 ans en moyenne. Un guide d'entretien comportant cinq thèmes a été élaboré : caractéristiques signalétiques du salarié (1), description du travail, prescriptions et difficultés du travail (2), perception du client par le salarié (3), difficultés précédemment rencontrées par le salarié dans d'autres situations de travail (4) et rôle du support social (5). Les thèmes ont été en partie prédéterminés par la revue de littérature de recherche. Ce procédé a permis de faire émerger du discours des points d'amélioration et de procéder à des analyses intra-site et inter-sites. Dans cet article, nous avons concentré les recherches sur les relations employés/hiérarchie à des fins d'informatisation des comportements/performances de chacun afin de construire un système d'information décisionnel basé à la fois sur les composantes humaines à prendre en compte et sur la façon de les « gérer ».

2.2. Exploitation de matériel et de données

Le traitement des questionnaires sur tableur a permis d'analyser chaque site et de faire des comparaisons. Il s'agissait de croiser les items de l'enquête (I1 à Inn) avec les différents Salariés (S1 à Sn) et de comparer les résultats des choix réalisés sur une échelle de Likert, sur chaque Site et entre tous les sites.

Le tableau de traitement des données de l'enquête:

Item\Salarié	S1	S2	Sn	Synthèse Site 1	Synthèse Site 2	Synthèse Site n	Synthèse globale	Comparaisons intersites
I1								
I11								
I1n								
I2								
I21								
I2n								
In								
In1								
Inn								

Les résultats ont été observés sur 3 sites, dans un contexte donné, à un moment précis et ne tiennent compte que de ce que les salariés ont pu écrire ou dire. L'effet-miroir a pu se produire lors de la présentation des éléments de synthèse à tout le personnel investigué, la hiérarchie et la direction

générale. Il n'y a pas eu de surprise du côté du personnel. Les 65 items (représentés sur 260 histogrammes) étaient représentatifs de leur vécu. En revanche, la hiérarchie et la direction générale étaient plutôt en désaccord, en particulier sur les réponses apportées aux items relatifs à la relation entre les deux catégories d'individus (40 points à améliorer, soit 62%).

3. Résultats

3.1. Apports théoriques, connaissance générique

En analysant les graphiques, on observe que les points « à améliorer » dépendent essentiellement de la hiérarchie (30/40), soit 75%. Tandis que les points « à conserver » dépendent essentiellement du personnel (20/25), soit 80%. La direction générale a laissée libre court à l'administration des investigations. Une confiance relationnelle entre toutes les parties prenantes a été établie. La perspective d'améliorer la situation actuelle, dans un contexte difficile de crise, de concurrence élevée, de menace de délocalisation et d'« *internetisation* » du métier, motive et oriente tout le monde dans la même direction.

Des contradictions sont nées tout au long des travaux de recherche et ont permis de faire avancer le processus de transformation organisationnelle innovante. Au départ, le nouveau modèle n'était prévu que pour un site en création. Puis, la décision d'extension du modèle aux anciens sites a été prise. La synergie dégagée lors de la recherche intervention a généré du changement organisationnel en temps réel pour tout le groupe. En effet, même les sites non étudiés feront partie de l'application du nouveau modèle.

Un salarié pris en considération travaille naturellement mieux (effet Hawthorne, d'Elton Mayo, (Katzell & Austin, 1992). C'est l'expression inversée du pouvoir. La relation humaine créée est le « terreau » de tout développement organisationnel. Les salariés sont désormais en situation d'attente de la mise en place du nouveau modèle du fait de la confiance établie avec les chercheurs.

Nous trouvons, ci-après, et après analyse du contenu (points à améliorer ou à conserver tels quels), les résultats objectivés (mesures à prendre) de l'enquête et présentés au sein de deux colonnes, une relative au personnel et l'autre à la hiérarchie.

Personnel

• 40 points à améliorer :

1. Une meilleure satisfaction dans le travail ;

9. Une meilleure concentration ;

10. Plus de créativité ;

13. Une plus grande capacité d'initiative ;

15. Plus de pratique de sport régénérant ;

23. Élever le niveau d'énergie ;

25. Développer le degré d'empathie ;

36. Développer le niveau de Charisme ;

37. Améliorer le niveau d'extraversion ;

38. Développer le niveau de suivi et d'analyse de son travail ;

• 25 points à conserver :

1. Degré d'implication dans le travail élevé ;

2. Vie sociale équilibrée ;

3. Soutien familial dans les moments difficiles, élevé ;

4. Soutien collectif, élevé ;

6. Souffrance mentale dans les comportements, faible ;

7. Souffrance physique dans les tâches, faible ;

8. Qualité des relations avec l'équipe, élevée ;

10. Surconsommation de médicaments, faible ;

11. Surconsommation de café, faible ;

12. Surconsommation de cigarettes, faible ;

13. Consommation de drogues, faible ;

14. Mauvais sommeil, faible ;

15. Surconsommation d'alcools, faible ;

Hiérarchie

2. Une meilleure reconnaissance de la hiérarchie ;

3. De meilleures perspectives d'évolution ;

4. Un meilleur accès à l'information ;

5. Plus d'autonomie dans le travail ;

6. Un plus grand degré de responsabilité ;

7. Une plus grande flexibilité dans la réalisation des tâches ;

8. Une plus grande diversité des tâches ;

11. Plus de liberté ;

12. Plus de valorisation par le client ;

14. Plus de mobilité dans les postes occupés ;

16. Plus de participation au bon fonctionnement du service ;

17. Abaisser le niveau de compétences non utilisées ;

18. Stabilité dans l'emploi à développer ;

19. Ajuster le niveau de formation par rapport au travail ;

20. Réduire la pression managériale ;

21. Réduire la contrainte environnementale (bruit) ;

22. Élever le niveau de rémunération par rapport au travail ;

24. Améliorer la qualité du matériel pour travailler ;

26. Réduire les objectifs difficiles à atteindre ;

27. Réduire le besoin de parler plus ;

28. Réduire la répétitivité des tâches ;

29. Réduire l'inquiétude ;

30. Réduire le degré d'usure ;

31. Développer le degré d'intérêt du travail ;

32. Améliorer le degré d'accompagnement ;

33. Améliorer le niveau d'écoute ;

34. Développer le niveau de connaissance de la stratégie ;

35. Développer le niveau de considération hiérarchique ;

39. Développer le sentiment de progresser ;

40. Réduire le rythme de travail difficile à suivre.

5. Souffrance morale dans le management, faible ;

9. Climat social dégradé dans l'entreprise, faible ;

16. Pénibilité du Trajet Domicile/Travail, faible ;

- 17. Boulimie, faible ;
- 18. État de bonne santé, élevé ;
- 19. Anorexie, faible ;
- 20. Mauvaise alimentation, faible ;
- 21. Horaires de travail difficiles à suivre, faible ;
- 22. Degré d'adaptation au travail, élevé ;
- 23. Degré d'organisation du travail, élevé ;
- 24. Degré de polyvalence, élevé ;
- 25. Aléas élevés, faible

3.2. Apports pratiques, recommandations et implications opérationnelles

Ce type d'investigation va être mené plusieurs fois pour mesurer l'évolution des différents items dans le temps. Ce sont ces items qui constituent les composantes humaines du système décisionnel. Ainsi, les préconisations relatives aux points à améliorer (approche dysfonctionnelle) et mises en œuvre dans un deuxième temps (transformation organisationnelle intelligente) seront mesurées régulièrement grâce à ce questionnaire intégré au système décisionnel (à l'origine du modèle socio-économique innovant pour l'entreprise). Une informatisation du système d'investigation et de mesure est en cours. Ce système permettra d'aider à prendre les décisions relatives au bon fonctionnement de l'organisation. Le couplage de la dimension humaine (relation salariés/hiérarchie), grâce aux 65 paramètres définis précédemment, avec les autres dimensions de l'entreprise (Sociale, Marketing, Production, Finance) pourra se réaliser (Richomme-Huet, d'Andria, 2010). Il s'inscrit dans une approche de plus en plus holistique et intégrative des apports de champs disciplinaires complémentaires, social (SRM), marketing (CRM), humain (HRM), financier (FRM) et production (PRM) (cf. schéma 1 infra) permettant de saisir la dimension abstraite et complexe du comportement de l'humain au travail, par intégration volontaire et partagée de celle-ci. C'est cette humanisation du système qui le rend intelligent.

La non prise en compte de l'être humain dans les systèmes existants les rendaient *de facto* distants de la réalité. La normalisation excessive passe par une standardisation qui permet de créer des référentiels indispensables sur tout objet, processus, résultat afin de définir des objectifs, mesurer des écarts, comparer les données de toutes les bases qui entrent en inter relation et qui constituent l'ERP. Mais pour intégrer véritablement un ERP, il faut une démarche terrain. Cette démarche doit prendre en compte la motivation/démotivation des utilisateurs lors de l'utilisation du SI (système d'information), et construire l'outil à partir de la structure réelle.

Naviguer de manière structurée dans le système ; définir ce que l'on doit

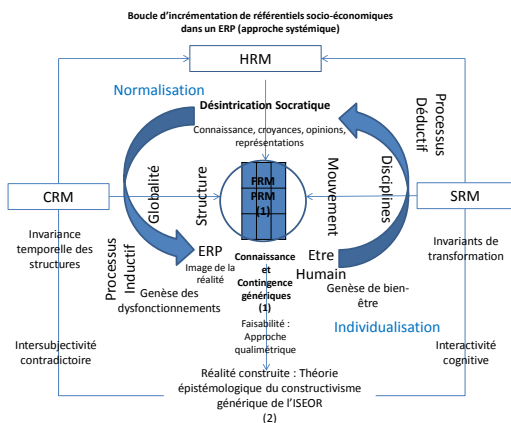
faire ; former les utilisateurs pour qu'ils puissent être à l'aise avec l'outil : la formation intégrée est la clé de voute du système. La gestion des connaissances (*Knowledge Management*) doit être intégrée au processus décisionnel dans un environnement donné.

Pour réussir ce processus, il faut tout d'abord effectuer un diagnostic de la situation, suivi d'une interprétation du potentiel, puis prendre les décisions adaptées, les planifier, les mettre en œuvre et les suivre avec un *feedback* permanent sur les points suivants :

- nature, quantité, qualité du travail : avec ajustement des missions/ activités/ tâches de chacun ;
- espace de travail, niveau sonore, température, lumière, hygiène, sécurité, niveau des équipements, nature des objectifs, temps pour faire le travail : cela demande une adaptation des conditions de travail ;
- organisation du travail, ambiance relationnelle, mode de management: cela nécessite une reconnaissance, une considération, un respect;
- état de santé, niveau d'énergie, niveau de concentration, participation, écoute, intérêt : pour une bonne motivation ;
- niveau de formation et de transmission de l'information : une capacité d'utilisation est indispensable ;
- degré de liberté, degré de responsabilité, niveau de rémunération : pour une participation optimale ;
- niveau de souplesse/flexibilité : les créations de comptes et autres doivent faire l'objet d'une demande dans un format standard avant d'être revu, approuvé et intégré à la base ;
- situation de standardisation dans laquelle il faut mettre à jour, pour chaque demande, une longue série d'informations perçues comme peu utiles par l'émetteur de la demande ;
- organe de contrôle responsable des mises à jour et administrateur de la base unique ce qui représente un coût de structure supplémentaire.

Le modèle que l'on obtient par intégration des différents sous-systèmes déjà énoncés est un « compilateur incrémentiel » de connaissances à vocation décisionnelle (schéma 1 ci-après).

Schéma 1 – Modèle socio-économique systémique



Avec un ERP parfaitement intégré, les commerciaux, ouvriers, financiers, juristes, employés, clients et fournisseurs pourraient ainsi parler en tous lieux de la même chose, tant au niveau opérationnel que fonctionnel et la performance pourrait alors être pilotée, mesurée, interprétée et juste. Cela est possible grâce au schéma d'incrémentation de référentiels, représentatif d'une réalité relationnelle entre les salariés, entre les salariés et la hiérarchie, entre les salariés et les clients.

Chaque site du groupe de centres d'appels a fait l'objet d'un traitement spécifique, ce qui permettra d'homogénéiser tous les sites en réduisant les différences. Ainsi, c'est le site 2 qui comporte le plus de différences avec les autres sites, les points à améliorer seront donc plus nombreux.

4. Discussion

4.1. Analyse critique des résultats

Atteindre l'état d'équilibre préconisé n'est pas chose aisée. Assurer les adaptations successives d'ordre sensori-moteur et cognitif, ainsi que tous les échanges assimilateurs et accommodateurs entre l'organisme (l'organisation intelligente dans notre cas) et le milieu est un travail qui relève du quotidien et demande beaucoup d'opiniâtreté et de transparence. Respecter un rythme, des régulations et des groupements hiérarchisés n'est pas facile à mettre en place. Nous sommes à présent parvenus à cette étape. L'initiation du processus a été jusqu'ici un succès. La suite programmée sur une période de 2 ans donne un espoir à toutes les parties prenantes. Il convient d'atteindre une succession d'équilibres homéostatiques.

Ne pas influencer le milieu par une interprétation personnelle et orientée afin de recueillir la stricte réalité est une difficulté majeure. Nous nous y employons en permanence. La direction, par l'expression de son pouvoir, tend à « manipuler » la réalité. Veiller à exercer des rétroactions continues est indispensable afin de ne pas s'éloigner de l'objectif initial.

Laisser s'exprimer les salariés n'est pas habituel et cette ouverture d'esprit a tendance à se réduire naturellement au fil du temps. L'« endormissement » est une caractéristique de l'entropie organisationnelle. Avec elle se combinent l'usure et l'ennui.

4.2. Exposition des limites

Plusieurs éléments contraignent les développements avancés. Nous en présentons les principaux.

Le développement d'interfaces web pour répondre à la problématique des clients connaît ses limites. La résolution de problème s'avère extrêmement faible (75% des réponses sont déjà dans les notices). L'informatique ne peut pas répondre à tous les problèmes et remplacer l'homme. L'interface homme/machine et la gestion de l'être humain par une machine se cantonne à ce qu'il accepte de lui donner.

L'être humain se sert de son pouvoir pour satisfaire son *ego* au détriment d'autrui. Les accès aux systèmes existants sont « verrouillés » en fonction des utilisateurs. La fluidité de l'information est par conséquent relativement faible. Et pourtant, l'information provient du jeu des acteurs autant que du dirigeant (Laroche & Nioche, 1994). La crainte de perdre du pouvoir oppose les lignes hiérarchiques et donc l'implémentation du système décisionnel. La non transparence de l'information diminue en même temps que l'éthique.

Le comportement organisationnel est similaire à celui d'un individu (Covin et Slevin, 1991), cependant, autant il est difficile de « former » un individu, autant la transformation d'une organisation (complexe d'individus) et sa représentation sous forme de modèle est ardue, ce qui rend difficile sa conception (Meissonier, Houzé, Belbaly, 2007).

La théorie X, passéiste, où les dirigeants, persuadés que les comportements individuels s'ajustent au système par le minimalisme et la passivité au travail, surchargent, contrôlent, contraignent, menacent et sanctionnent ; ignorant toute participation, responsabilité et motivation, enrichissement et épanouissement de chaque individu de l'organisation,

bafouant toute confiance, délégation et autocontrôle, degré de liberté laissé, initiatives personnelles qui procurent pourtant, en donnant du sens (c'est la théorie Y qui s'oppose à la théorie X (Mc Grégor, 1970)), une forte implication, application et satisfaction au travail, réalisation de soi et une performance élevée ; cette théorie a malheureusement tendance à résister et nuit à l'obtention de la qualité du système décisionnel intelligent..

Conclusion

Relier système décisionnel et comportement humain demande beaucoup d'intelligence. Mais la subjectivité des uns est confrontée à celle des autres. Le patron a toujours du mal à accepter une liberté et un épanouissement accrus de ses équipes. Il souhaite « normaliser » les tâches pour optimiser la productivité. Cette rationalisation tend à détruire la créativité et la qualité que l'être humain est capable d'apporter. Là s'exprime toute la dualité subjective. De la même manière que certaines banques ou assurances font leur communication sur une relation client privilégiée avec un conseiller spécifique, les centres d'appels devraient écouter davantage les appelants et les téléconseillers qui sont au contact de la réalité et intégrer ces informations. Un système informatisé ne remplacera jamais complètement la relation humaine, mais la prise en compte de l'humain et de ses caractéristiques intrinsèques et relationnelles peut se développer en son sein.

La co-construction du modèle avec toutes les parties prenantes, avec des équipes bien recrutées, formées, motivées, accompagnées, considérées, valorisées, reconnues est le véritable objectif. La dualité subjective salariés/dirigeant source de division doit disparaître au profit d'un système décisionnel intelligent, unique, objectivement convergent grâce à l'intégration éthique de la dimension humaine. Le lien entre les individus est porteur de sens, de compréhension et d'adaptation de tout organisme à n'importe quel milieu. Cela a pu être vérifié sur un terrain qui est pourtant réputé particulièrement stressant et à risque, mais la recherche va continuer au travers de l'étalonnage des paramètres du système décisionnel intelligent créé.

Références bibliographiques

- Bertalanffy (von) L., (1968), « *Théorie Générale des Systèmes* », Dunod.
- Bouveresse L., Baujard C. et Haim P., (2011), « Analyse systémique de la relation service client : quel risque psychosocial pour les salariés ? », *Revue Française du Marketing*, - Décembre 2011 - N° 234/235 - 4-5/5
- Clot Y. (1995) « *Le travail sans l'homme? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie* », la Découverte, Paris.
- Clot Y. (2010) « *Le travail à cœur : pour en finir avec les risque psychosociaux* », La Découverte, Paris.
- Cottraux J., (2010), « *La Force avec soi, Pour une psychologie positive* », Odile Jacob.
- Covin J.G. et D.P. Slevin (1991), "A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, volume 16, n°1, pp. 7-25.
- Cungi C. (2009) « *Savoir gérer le stress en toutes circonstances* », Editions Retz, Paris.
- Davis G. B., Olson M. H., Ajenstat J., Peaucelle J.-L., (1986), « *Systèmes d'Information pour le Management* », les bases, 1, les approfondissements, 2, Economica.
- Dejours C. (1980 - 2008) « *Travail, usure mentale* », Bayard, Paris.
- 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 Economiques*, N°182, - décembre 2009, pp 86-111
- Haim P. (2010), « L'acteur systémique et la stressformance : Pour une homéofformance », *Academy of Management, développement organisationnel et changement, 3ème colloque international*, Paris, 14-16 juin 2010.
- Haim P. et alii, (2012), « La PME face à son système d'information », Hors-série *Revue des Dirigeants Financiers « Echanges »* de la DFCG, N°5, janvier.
- 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, le 10 mai 2012, Lyon (France)
- Karasek R. (1979) « *Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign* », *Administration Science Quaterly*, n° 24, p. 285-307.

- Katzell, R. A., & Austin, J. T. (1992), "From then to now : The development of industrial-organizational psychology in the United States", *Journal of Applied Psychology*, 77, 803–835
- Laroche H. & Nioche J.-P., (1994), « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 99, p. 66-78.
- Lazarus R. et Folkman S. (1984) "*Stress, Appraisal & Coping*", Springer, New York..
- Le Moigne J.-L., (1984), « *La théorie du système général, Théorie de la modélisation* », PUF.
- Le Moigne J.-L., (1986), « Vers un système d'information organisationnel? », *Revue Française de Gestion*, novembre – décembre.
- Mc Grégor D M., (1970), « *La dimension humaine de l'entreprise* », Bibliothèque du Management
- Maslow A. (2007), « *Etre humain, La nature humaine et sa plénitude* », Eyrolles.
- Meissonier R., Houzé E., Belbaly N., (2007), "L'évolution de la résistance des acteurs dans un projet d'implantation de technologies de l'information : cas d'une PME française du secteur des hautes technologies", *Revue Internationale de Gestion*, vol. 32, n°1, pp. 20-28.
- Morin E., (1995), « La stratégie de la reliance pour l'intelligence de la complexité », *Revue Internationale de Systémique*, vol.9, n° 2.
- Morin E., (2005), « *Introduction à la pensée complexe* », Editions du Seuil.
- Piaget J., (2007), « *Psychologie de l'intelligence* », Armand Colin.
- Reix R., (1995) « Savoirs tacites et savoirs formalisés dans l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, septembre – octobre.
- Richomme-Huet K., d'Andria A. (2010), « Interactions entre les pratiques de ressources humaines et intrapreneuriales en PME », *Management & Avenir* /9 (n° 39).
- Rogers C., « *Le développement de la personne* », Inter Editions, 2005.
- 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*.
- Schutz W., (2007), « *L'élément humain, Comprendre le lien entre estime de soi, confiance, et performance* », InterEditions.
- Selye H. (1956), « *Le stress de la vie* », Paris, Gallimard, Paris.
- Siegrist, J, (1996), "Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol 1(1), Jan 1996, 27-41.
- Tardieu H., Rochfeld A., Colletti R., (1991/1995), « *La méthode merise* »,

Tome 1, Principes et outils, Les éditions d'organisation, Tome 2, Démarches et pratiques, Les éditions d'organisation poche.

- Watzlawick, Weakland, Fisch, (1981), « *Changements - Paradoxes Et Psychothérapie* », Seuil.