

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	2
PREMIERE PARTIE : PARTIE THEORIQUE.....	4
I – Management 2.0 : Principes et assises nécessaires pour son efficacité.....	4
A – Les principes du Management 2.0 : Mise en place d'une démarche qualité.....	4
1 – La recherche de la satisfaction de la clientèle.....	4
2 – La valorisation des ressources humaines.....	4
B – Les exigences relatives à la mise en place du Management 2.0.....	4
1 – La responsabilisation de la Direction dans le respect des engagements.....	5
2 - L'écoute client.....	5
3 - La politique qualité.....	5
4 - Le management des ressources.....	6
C – Les avantages de l'entreprise dans la mise en place du Management 2.0.....	7
1 – Adaptation aux nouvelles exigences de qualité.....	7
2 – Développement et performance.....	7
II – Comportements des salariés face à la démarche du management 2.0.....	9
A- La mise en place de la démarche qualité : un changement au sein de l'entreprise.....	9
B - Diverses réactions des ressources humaines face au changement.....	10
DEUXIEME PARTIE : APPROCHE PRAGMATIQUE.....	12
I – Méthodologie de réalisation de l'étude pratique.....	12
A – Rappel de la problématique.....	12
B – La méthodologie adoptée : enquête sur terrain.....	12
1 – Buts de la réalisation de l'enquête : confrontation des réalités pratiques sur les approches théoriques.....	12
2 – Population interviewée.....	13
3 – Présentation du guide d'entretien.....	13
C – Méthodologie d'exploitation des résultats.....	14
II - La gestion de la mise en place du Management 2.0 dans un cabinet d'expertise comptable.....	18

A – Mise en œuvre de la démarche Management 2.0.....	18
1 - Démarche opérationnelle.....	18
a- Mise en place du plan d'action : Préconisation de la démarche PDCA (Plan Do Check Act) 18	
b- Structuration des étapes et réalisation technique.....	21
c - Système documentaire : élaboration des documents, traçabilité.....	23
d- Les indicateurs de performance (évaluation des salariés).....	24
2 - Perspectives/et analyse critique.....	24
a - Evaluation des risques, du niveau de maîtrise de la démarche.....	24
b- Identification des contraintes de réalisation.....	27
-Des contraintes organisationnelles.....	27
-Des contraintes financières.....	27
3 – Audit de réalisation des principes du Management 2.0.....	27
B- Recommandations relatives aux comportements attendus des leaders et managers dans la mise en place du Management 2.0.....	29
1 - La fixation de l'orientation commune et des objectifs partagés dans la réalisation de la démarche.....	29
2 - Mise en place d'un système de communication stratégique dans la diffusion des objectifs et des comportements attendus.....	30
3 - Instauration d'un cadre de travail harmonieux en temps de changement.....	32
C – Recommandations relatives à la Gestion des Ressources Humaines dans la mise en place du Management 2.0.....	33
1 - Rendre les salariés de véritables acteurs dans la mise en œuvre de la démarche qualité.....	33
Renforcement des interventions des dirigeants dans l'intermédiation du dialogue social. 33	
2 - Gestion des ressources humaines par la capacité de leadership dans la conduite du projet de réforme.....	34
Travail concerté entre DRH et managers dans la promotion du dialogue social et la mise en place d'une communication stratégique.....	34
3 - Gestion des ressources humaines par la confiance.....	35

Rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises.....	35
CONCLUSION.....	37
BIBLIOGRAPHIE.....	39
TABLE DES MATIERES.....	42

INTRODUCTION

Il est reconnu que l'entreprise est une entité qui vit, et qui effectue forcément des mutations, qui n'est pas stable. L'instabilité, la mutation, l'intégration de nouvelles visions font partie de la vie d'une entreprise. Ce qui fait que tous les éléments qui composent cette entreprise, dont essentiellement les capitaux humains, les ressources humaines, doivent s'adapter à cette mutation, afin de toujours garder la finalité de l'entreprise tout au long de ces mutations : réaliser des profits, rester compétitive sur le marché.

La gestion des ressources humaines est le regroupement de fonctions et de mesures présentant comme finalité de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité, au profit de la stratégie d'une organisation.

En effet, les ressources humaines tiennent une place importante dans une entreprise. Selon l'ouvrage « Human Resource Champions »¹, les ressources humaines tiennent quatre fonctions essentielles dans une entreprise. Premièrement, elles peuvent être le « Business Partner » de l'entreprise, c'est-à-dire son partenaire stratégique dans son développement. Deuxièmement, c'est par les ressources humaines que seront développées les politiques de formation, de développement des compétences de l'entreprise, c'est dans ce cadre que la direction des ressources humaines est un outil de gestion des changements dans l'entreprise. A part ces deux fonctions, les ressources humaines administrent aussi le quotidien et assistent les collaborateurs dans leurs tâches quotidiennes.

Ces différentes fonctions des ressources humaines nous font comprendre que les ressources humaines sont le pilier de développement stratégique d'une entreprise, qu'il convient de les gérer avec qualité. En effet, la capacité d'un manager se mesure par sa capacité à gérer un groupe de personnes de manière à ce que ledit groupe atteigne un objectif précis, elle vise

¹ Dave Ulrich "Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results" 1999

ainsi à faire endosser à chaque membre du groupe un objectif personnel et partage aussi sa vision du même objectif. Concrètement, le manager doit être capable de motiver et de mobiliser son équipe, en adoptant plusieurs stratégies, et en désignant la vision commune et l'objectif partagé entre tous les membres du groupe dans l'entreprise.

Suivant la recherche de qualité dans le management en question, le management 2.0 a été avancée. Toutes les entreprises, en l'espèce le cabinet d'expert comptable, s'accordent à mettre en œuvre ce management 2.0 afin de rester compétitives sur le marché. En effet, les réformes font de nos jours partie intégrante de la vie d'une entreprise et sont la marque de son existence sur le grand marché mondial. Ceci car, dans l'environnement économique où nous vivons actuellement, la réforme est une étape nécessaire pour une entreprise car ne pas évoluer, c'est parfois synonyme de disparaître, face à ce grand marché mondial concurrentiel. La réforme étant une étape primordiale et incontournable à la vie de l'entreprise, celle-ci doit savoir la maîtriser, dont le but est de toujours conserver sa renommée et sa place sur le grand marché mondial. C'est ainsi que W. Churchill a affirmé que : « Mieux vaut prendre le changement par la main avant qu'il ne nous prenne par la gorge ».

Si bien que la conduite des affaires avec qualité est un terme à maîtriser par les managers actuels, elle s'est imposée comme un concept clef dans le monde de l'entreprise. Sans cette démarche, la plupart des projets resteraient lettres mortes. Mais pour être pleinement efficace, la conduite suivant le management 2.0 nécessite un savoir-faire, une grande capacité de gestion. La majorité des cadres dans une entreprise reconnaissent tous que ce concept est un projet essentiel dans une entreprise, mais que dans les faits il est rarement réalisé. En d'autres termes, son importance est reconnue mais son application effective est parfois difficile. Ceci car, en plus du savoir faire et du savoir être, elle nécessite non seulement l'effort personnel du manager mais de tout un chacun, une grande volonté et du temps. Autant d'enjeux qui démotivent parfois sa mise en œuvre.

En d'autres termes, la gestion des ressources humaines se doit d'être stratégique, et doit être entreprise avec une grande qualité de management afin d'anticiper et de mener à bien la

poursuite du but lucratif. Corrélativement, l'imprégnation du système de management 2.0 s'est avérée d'une importance capitale au sein du cabinet d'expertise comptable.

Au demeurant, la question se pose de savoir : *"En quoi la recherche de la qualité par le Management 2.0 est-elle une stratégie efficace de marche vers la performance pour un cabinet d'expertise comptable?"*

Afin de répondre à bon escient à cette question, force est de relater une partie théorique (première partie) étudiant le management 2.0 suivant ses multiples facettes en amont et en aval confronter ces acquis à la réalité suivant une approche pragmatique y afférente (deuxième partie).

PREMIERE PARTIE : PARTIE THEORIQUE

I – Management 2.0 : Principes et assises nécessaires pour son efficacité

A – Les principes du Management 2.0 : Mise en place d'une démarche qualité

Le management 2.0 opère une démarche de qualité en recherchant la satisfaction de la clientèle et en valorisant les ressources humaines.

1 – La recherche de la satisfaction de la clientèle

Le nouveau système management 2.0 obéit au principe de satisfaction de la clientèle. Cette dernière peut être appréhendée tel le fait de répondre à l'attente de la clientèle. Mais cette satisfaction peut être étendue dans la démarche de qualité comme étant une réponse encore plus efficiente que celle attendue.

Cette recherche de la satisfaction est un principe sacro saint de la rentabilité de la société. En amont, le cabinet doit savoir identifier l'attente de la clientèle à son endroit. Ce n'est qu'après avoir défini la mission attendue que les salariés peuvent donner ses apports pour atteindre cet objectif en l'accomplissant avec la manière à donner un plus que l'attente du client. Ce système est certes très complexe étant donné que l'expertise comptable varie selon les cas présentés et n'est pas uniforme.

2 – La valorisation des ressources humaines

Suivant cette nécessité de satisfaire la clientèle, le cabinet doit savoir valoriser ses ressources humaines. Effectivement, les ressources humaines constituent la richesse première de l'entité : elles vont effectuer les missions posées. A force de volonté, de prime abord : les ressources doivent avoir les compétences requises pour les finir à bon escient. En second lieu, elles doivent aimer leurs travaux, l'inspiration de rendre meilleur le service ne peut provenir que d'une personne qui apprécie ce qu'il fait. Parallèlement, cet attachement au travail, malgré le

fait d'avoir les compétences ne peut être animé que par un environnement de travail harmonieux.

Il revient ainsi au système management 2.0 de remplir ses conditions de motivation des ressources humaines, notamment en les valorisant. Cette valorisation commence par la reconnaissance par le manager du personnel qui est plus productif que d'autres, en récompensant les sacrifices de recherche de qualité à titre d'exemple. Toutefois, cette valorisation doit être mesurée en fonction de son impact sur la rentabilité du cabinet.

B – Les exigences relatives à la mise en place du Management 2.0

La mise en place du management 2.0 exige une responsabilisation de la Direction dans les engagements qu'elle a pris, une écoute attentive des clients, une politique de qualité dans chacun des services rendus et un management efficient des ressources.

1 – La responsabilisation de la Direction dans le respect des engagements

Le processus de management 2.0 aboutit à une responsabilisation de la direction dans le respect de chacun des engagements qu'elle a pris. Concrètement, la direction doit considérer chacun d'entre ses engagements en une obligation de résultat.

Les clients ont cette tendance de qualifier les engagements telle une publicité. Ils représentent certainement une manière d'attirer de la clientèle mais force est de savoir les tenir afin de pouvoir les fidéliser et à leur tour, les bouches à oreilles vont jouer aux avantages du cabinet. Ce cercle vicieux peut devenir un cercle pervers à défaut de concrétisation des engagements pris : les anciens clients vont changer de destination et risquent de dissuader toute personne qu'ils rencontrent à bénéfice du service.

Le management 2.0 fait de cette condition une condition sine qua non dans la poursuite de la qualité, les engagements bien respectés constituent une qualité en soi.

2 - L'écoute client

Le dirigeant doit essentiellement comprendre le marché et savoir écouter le client. L'approche de fonction marketing est ici indispensable car la responsabilité de la direction sur l'écoute client souligne deux points. Il faut donc d'un côté, renforcer le partenariat avec les clients et renforcer de l'autre côté l'écoute pour varier les potentiels de marchés. Le fait que les clients soient complètement comprises et que leurs exigences aussi soient totalement cernées peut assurer l'écouter client.

L'écoute client a une double vertu :

-d'une part, elle fidélise les clients. Chaque désagrément rencontré pourra faire l'objet de correction et évitera d'affecter les autres clients. Cela exige un système d'écoute efficient : d'antan sa mise en œuvre s'avérait complexe cependant avec l'innovation NTIC (Nouvelles Technologies Informatiques et Communication), les clients peuvent exprimer leurs vœux d'amélioration sur un forum, un site web du cabinet.

-d'autre part, elle permet d'attirer de nouveaux clients par le confort que le cabinet présente, avec un système d'échange et de communication efficiente entre le marchand de service et les clients.

3 - La politique qualité

La politique qualité constitue la pierre angulaire du management 2.0. Le fait de fournir une prestation de qualité est l'objectif du système sachant que celle-ci attire et fidélise la clientèle qui constitue à son tour le point d'encrage de la rentabilité du cabinet.

Cette politique de qualité est une recherche perpétuelle de la qualité du service fourni. La notion de qualité est évolutive, elle n'est pas statique mais varie selon le contexte vécu. Cette

faculté de suivre la mutabilité de l'environnement social en général et du service d'expertise comptable doit être intégrée dans la politique mise en œuvre. A titre illustratif, le fait de mettre en place le management 2.0 est en soi une adaptation au besoin social, à la nouvelle exigence de la politique de qualité.

La politique qualité après avoir été définie dans les engagements de la direction doit être conforme à la finalité de l'officine, constituer un engagement à satisfaire aux exigences et à améliorer en continuité l'efficacité du système de management qualité. La politique qualité fournit aussi un cadre afin de mettre en place et revoir de temps en temps les objectifs qualité. Il faut noter que la politique qualité doit être communiquée et comprise par l'ensemble du personnel. Celle-ci est soumise à une revue pour préserver son adéquation permanente.

4 - Le management des ressources

Dans le système de gestion d'une société, les managers et les dirigeants tiennent une place importante du fait qu'ils se trouvent à la tête de la société, les grandes décisions les reviennent souvent, et même si des moyens de contrôle existent afin de surveiller leurs actions, force est de constater qu'ils disposent d'une large marge de manœuvre dans l'accomplissement de leurs missions. Ils disposent ainsi, dans le processus de prise de décision, d'un large pouvoir discrétionnaire et de latitude managériale.

A cet égard, en contrepartie, le manager doit savoir bien mener ses actions en l'occurrence opérer un bon management des ressources. Ce bon management doit aboutir à cette confiance sus énoncée mais aussi à une motivation des salariés qui vont accomplir les missions qui leurs sont confiés avec diligence. Ce management des ressources intéressent substantiellement les ressources humaines dont les effets ont des retombées financières.

Les interventions des dirigeants peuvent être nombreuses et peuvent toucher divers domaines notamment l'initiative d'opérer une réforme sur le plan du management, et c'est justement la

raison pour laquelle la confiance joue un rôle important dans le système de gouvernance dans une société.

En effet, le fait d'accorder une confiance aux managers dans la gestion de ces tâches difficiles qui leur sont assignées apporte grand nombre d'avantages pour la vie sociale, et même financière d'une entreprise :

-La baisse des coûts des mécanismes de contrôle

L'instauration d'une relation de confiance entre Direction et managers réduira certainement les coûts des différents mécanismes de contrôle qui devra être exercé au dirigeant, certes, la confiance n'exclut pas le contrôle mais elle réduit toutefois systématiquement les mécanismes de contrôle permanent.

-Elargissement de l'espace discrétionnaire des dirigeants

Un dirigeant, qui a instauré des relations de confiance avec ses collaborateurs, disposera de plus de latitude pour élaborer, proposer et mettre en œuvre des projets d'investissement innovateurs et de nature incorporelle, plus complexes mais, également, probablement plus rentables, en raison de la plus grande motivation au risque lié à l'asymétrie d'information manifestée par les salariés. Cela signifie que la confiance joue un rôle primordial dans la promotion des projets d'innovation en l'occurrence le management 2.0.

C – Les avantages de l'entreprise dans la mise en place du Management 2.0

La mise en effectivité du management 2.0 au sein d'une entreprise lui permet d'être à jour aux évolutions de l'environnement concurrentiel par l'adaptation des services aux nouvelles exigences de qualité qui aura pour conséquence son développement et le renforcement de sa performance.

1 – Adaptation aux nouvelles exigences de qualité

Le management 2.0 peut être transcrit étant un management plus efficient c'est-à-dire un management de qualité. Le fait de le mettre en place constitue en soi une recherche de mise en symétrie aux nouvelles exigences de qualité.

Et la mise en place de ce nouveau système appelle par la suite la mise en adéquation de chaque service rendu avec les normes contemporaines. Les exigences de qualité est tout à fait pragmatique et demande une enquête pour pouvoir définir au préalable la notion de « qualité ». Si antérieurement cette qualité était attachée à la seule compétence personnelle du salarié l'accomplissant, elle est devenu de plus en plus complexe notamment dû à l'interconnections des pays par le processus de globalisation.

2 – Développement et performance

Toutes les assignations du manager vise la finalité ultime qu'est rendre le cabinet d'expertise rentable. De ce fait, il doit faire en sorte de faire développer l'entreprise et le rendre plus performant notamment par le biais de son management. Ainsi seront énumérées les principales attributions du manager suivant ses rôles de développement et de performance.

-La gestion des hommes : au cœur des missions du manager

En effet, le manager est pour l'ensemble du personnel le représentant de la société, tout comme la place du père en tant que chef de famille. En effet, il assure deux fonctions principales, qui peuvent être parfois contradictoires : la réalisation des objectifs de la Direction et l'attention aux aspirations du personnel. Deux exigences assez difficiles à concilier mais qu'il convient de satisfaire à la fois pour l'intérêt social, le manager se place ainsi en tant qu'intermédiaire entre la Direction et les salariés.

Alors qu'actuellement, on constate la perpétuelle émergence de nouvelles formes de conflits sociaux, conjuguée à la fragmentation induite par des politiques de ressources humaines de plus en plus différenciées, ce qui remet constamment en cause la cohésion interne de la société.

C'est pourquoi l'entreprise doit s'attacher à renforcer le rôle de régulateur social du management intermédiaire. La légitimité de l'entreprise, comme institution collective, doit en effet se reconstruire aussi d'en bas, sous l'impulsion de l'encadrement intermédiaire. À défaut, la seule impulsion de la direction générale risque de se heurter à la légitimité « par le bas » des nouvelles formes d'expression collective des salariés.

Ce qui fait que le rôle des dirigeants et des managers est assez stratégique car du bon accomplissement de leurs fonctions dépend la stabilité et la réussite de l'entreprise, tout au long des épreuves qu'elle pourrait traverser.

Les managers ont un rôle crucial à jouer dans les relations sociales. Ils sont directement impliqués dans le dialogue social par leurs relations avec les représentants du personnel et participent au quotidien à l'observation sociale dans l'entreprise.

-Le rôle social des dirigeants : une mission difficile à gérer

Il est généralement reconnu que les dirigeants et les managers tiennent une place importante dans une société en tant que régulateur des rapports sociaux et garant de l'harmonie sociale au sein de l'entreprise. Mais malgré telle reconnaissance, l'accomplissement de ces missions et la réalisation de ses objectifs par le dirigeant semble encore difficiles.

Les dirigeants ne sont pas toujours à la hauteur des attentes dans la gestion des missions difficiles qui leur incombe. Ce qui implique qu'ils nécessitent dès fois des formations, en plus du savoir faire et du savoir être qu'ils doivent déjà posséder.

La gestion des aspirations individuelles de chacun des salariés est une tâche difficile, ceci car l'hétérogénéité croissante des aspirations des collaborateurs se trouve renforcée par la coexistence des générations dans l'entreprise. Coexistent ainsi, dans un même environnement qu'est l'entreprise, diverses populations qui ne présentent forcément pas les mêmes habitudes : l'aspiration à la mobilité des uns se heurte au besoin de stabilité des autres ; le désir de « faire carrière » n'est pas unanimement partagé. En raison du rééquilibrage entre vie professionnelle et vie privée, ces aspirations varient aussi fortement pour un même individu au cours de sa vie professionnelle.

Le faible niveau de syndicalisation de la population française conduit à alourdir la tâche des managers. Au milieu des années 1970 les syndicats regroupaient encore 25 % des salariés, la France ne comptait plus en 2008 qu'un peu moins de 1,9 million de syndiqués, dont 1,7 million d'actifs, soit un taux de syndicalisation de 7,2 %, niveau le plus faible de tous les grands pays développés. Cela se pose comme une grande problématique pour les managers car, si ce sont les syndicats qui doivent réunir et effectuer une synthèse globale des aspirations de chacun des travailleurs, si ces syndicats n'existent plus, ce sont les managers qui doivent remplir cette fonction.

Tout ceci pour démontrer que manager des hommes n'est pas chose facile. Cette mission nécessite un savoir faire et un savoir être particulier, comme la fonction de manager elle-même. Mais force est de reconnaître que dans le cadre de l'accomplissement de cette fonction particulière, les managers ont besoin du système management 2.0 pour pouvoir déployer tous leurs efforts vers la recherche de la qualité.

II – Comportements des salariés face à la démarche du management 2.0

La mise en œuvre du management 2.0 conduit à un changement au sein de l'entreprise dont diverses réactions des ressources humaines.

A- La mise en place de la démarche qualité : un changement au sein de l'entreprise

La mise en place d'un nouveau système engendre un changement au sein de l'entreprise. Par le processus, l'organisation de travail change d'elle-même. Le management 2.0 veut qu'une nouvelle stratégie de gestion de personnel et des affaires soient adoptées.

Cette nouvelle organisation affecte la situation antérieure de l'entreprise. Le manager doit faire en sorte d'intégrer tous les éléments nouveaux issus de l'évolution de la société dans le processus décisionnel d'organisation. Le management 2.0 veut innover non seulement sur le plan strict de la gestion des ressources humaines mais sur le niveau large de la relation humaine : la relation le manager et tous les autres salariés ainsi que la relation entre le cabinet et ses clients. La mise en œuvre de telle harmonisation de la communication nécessite une prise en ligne de compte des innovations techniques notamment les NTIC ou Nouvelles Technologies Informatiques et de Communication.

En effet, lorsque l'environnement décide d'opter pour la mutation, l'entreprise qui n'a pas la volonté de s'adapter aux réformes utiles aussi bien en termes d'attitudes que de comportements, accepte de prendre en charge les risques d'inadaptation à son contexte, c'est-à-dire, qu'elle risque d'être en déphasage avec le monde actuel caractérisé, entre autres, par le développement de la concurrence qui tend à condamner inévitablement les entreprises les moins adaptées. « Ne pas faire face au changement, c'est s'exposer inévitablement à disparaître » précise P. Watzlawick (1980)².

² P. Watzlawick « Le Langage du Changement » Le seuil, Paris, 1980, cité par Pemartin op. cit. p 12

C'est ainsi que, pour une question de nécessité, l'entreprise effectue naturellement et constamment des changements. Les contextes environnementaux étant essentiellement en perpétuel mouvement et en continual progrès, la prévision et la maîtrise des changements devraient permettre à l'entreprise de s'y adapter et de se transformer adéquatement. Et force est de préciser que, en impliquant des modifications au niveau organisationnel, au niveau de la planification des travaux, la décision d'engagement d'une entreprise à une démarche qualité constitue certainement un changement.

Cependant la mise en place de ces innovations management 2.0 qui a créé des changements au niveau du cabinet a engendré diverses réactions de la part des ressources humaines.

B - Diverses réactions des ressources humaines face au changement

Le changement au niveau du cabinet dû à l'instauration du management 2.0 a abouti par des réactions diverses venant des salariés dont une manifestation de satisfaction d'une part et de réticence d'autre part.

-la perméabilité à la mise en œuvre du management 2.0

La manifestation de satisfaction se constate par l'attitude de cohésion et de solidarité venant d'une partie des ressources humaines. Les personnes conscientes de l'enjeu de ce nouveau système montrent une solidarité dans sa mise en œuvre, obéissent aux règles nouvellement instaurées et demandent même des informations supplémentaires sur sa mise en effectivité.

-une réticence concertée de certains membres des ressources humaines

Les personnes qui font preuve de négation s'adonnent à des critiques et celles-ci ne sont point constructives. Les critiques quant au projet lui-même doivent être parvenus auprès du manager suivi de solutions palliatives. Un tel défaut de communication est le résultat d'un autre défaut au niveau organisationnel : absence de confiance à l'endroit du manager.

« Manager le changement, c'est accepter de passer d'une situation d'équilibre à une autre tout en sachant gérer les phases de transition riches en incertitudes ». En effet, le changement implique abandon de la situation actuelle vers une autre, une autre qui est encore inconnue, qui reste encore à expérimenter. Une autre dont on ne sait pas encore en pratique les réalités. Ce qui signifie que le changement implique naturellement incertitude, et incertitude fait naître la peur, l'hésitation chez les personnels. Ces derniers, par peur de ne pas être à la hauteur des nouvelles conditions attendues par ce changement, risquent d'effectuer des mouvements de résistances audit changement. Ce qui fait que le système de GRH en temps de changement doit être encore plus solide qu'en temps normal, les réactions étant diverses et partagées, il convient de les gérer une à une, l'objectif ultime étant de faire accepter le projet de changement.

En effet, en période de changement, le manager peut faire face à différents types de réactions, il doit ainsi savoir gérer de manière stratégique tous ces comportements :

-La proactivité : c'est le signe positif de l'acceptation du changement. Les acteurs proactifs peuvent entraîner leurs membres à accepter le changement, ils se placent en tant que leaders car convaincus de la nécessité et des réalités futures du changement.

-La passivité : la passivité est le signe d'hésitation, d'incertitude face à un projet de changement. En effet, les acteurs passifs comprennent peut être la nécessité de changer, et reconnaissent qu'il faut changer, mais ils ne sont pas certains que le projet de changement qui leur a été présenté est le bon chemin à emprunter pour parvenir au but désiré. Dans la gestion de cette humeur, le leader doit savoir avancer les arguments nécessaires, avec des preuves probantes et des avancées positives à l'appui, pour que la passivité disparaîsse.

-L'opposition : ce dernier comportement est le signe négatif donné à l'encontre d'un projet de changement. En effet, les opposants sont ceux qui ne cessent d'avancer des arguments contre à chaque projet, car ils ne sont pas convaincus des effets attendus du changement, ou tout

simplement parce qu'ils jugent le changement inopportun, inutile, pour le bien être de la société ou des collaborateurs.

Un tel constat prouve que le projet de mise en œuvre du management 2.0 n'a pas encore atteint l'objectif escompté et doit être amélioré tant sur le fond que sur la forme.

DEUXIEME PARTIE : APPROCHE PRAGMATIQUE

L'approche pragmatique adopte une méthodologie de réalisation de l'étude pratique (I) en la spécifiant à la gestion de mise en place d'un management 2.0 au sein d'un cabinet d'expertise comptable (II).

I – Méthodologie de réalisation de l'étude pratique

A – Rappel de la problématique

La mise en place d'un management 2.0 au sein du cabinet a été sujette d'une problématique importante laquelle était question de savoir : *"En quoi la recherche de la qualité par le Management 2.0 est-elle une stratégie efficace de marche vers la performance pour un cabinet d'expertise comptable?"*

La question est d'une importance capitale sachant qu'elle permet d'identifier quel est l'enjeu de sa mise en place notamment dans le contexte de mondialisation rendant le marché de service de plus en plus concurrentiel. Si le cabinet s'abstient de rester neutre quant au processus, il risque de perdre sa place en tant que tel et être englouti par la concurrence.

Cette mise en œuvre s'avère donc comme un impératif mais plus une option pour le manager. Ce qualificatif permet d'affirmer qu'il n'est plus question de débattre sa mise en place mais la discussion doit être tournée vers le perfectionnement de son instauration.

B – La méthodologie adoptée : enquête sur terrain

1 – Buts de la réalisation de l'enquête : confrontation des réalités pratiques sur les approches théoriques

Suite à une enquête en amont réalisée pour une faisabilité de la mise en place du management 2.0, une enquête en aval doit être faite pour confronter les réalités pratiques avec les approches théoriques antérieurement établies. Le but de telle enquête est de pouvoir identifier la réussite du projet. Sachant que chaque constat est mesuré en fonction de l'appréhension des personnes interviewées, ci-après les objectifs sous-jacents de l'enquête :

-mesurer l'écart entre les projets théoriques et les actions réalisées afin de pourvoir rendre compte des actions non encore réalisées ;

-mettre en exergue les divers blocages de la réussite du projet pour en faire ressortir les palliatifs ;

-cerner les critiques afférentes au projet proprement dit : la nature des impacts de sa mise en place ;

-recenser les diverses solutions proposées pour rendre plus efficient le management dans le secteur privé en général et dans le domaine du cabinet d'expertise comptable en particulier.

Tout type d'entretien peut être opéré afin de recueillir les informations nécessaires afin de mesurer l'efficacité de la mise en place du système en perspective de rendre le management plus performant.

Le choix s'est porté vers l'entretien semi-directif qui vise à poser des questions préalablement préparées à des personnes ayant des critères présélectionnés. Il a pour intérêt principal d'avoir toutes les réponses relatives au projet de délégation de services afin d'en faire ressortir les éventuelles réticences, les lacunes à sa réalisation et apporter les préconisations subséquentes.

2 – Population interviewée

Les personnes qui vont faire l'objet d'une enquête doivent être sélectionnées au préalable pour que l'interview puisse produire les résultats escomptés. Ce choix est capital sachant que peu de personnes sont en mesure de mesurer l'enjeu de la mise en place d'un management 2.0 pour une rentabilité de la société notamment un cabinet d'expertise.

A ce titre, les personnes choisies doivent être en liaison étroite avec le management d'entreprise en l'occurrence les personnes-salariées faisant partie intégrante des ressources humaines d'entreprise:

-Le manager lui-même, une personne qui baigne directement dans le domaine du management. Le concept de management 2.0 est nouveau et les personnes exerçant le métier sont les plus informées de l'innovation et peut en dégager le véritable enjeu y afférent et identifier les obstacles relatifs au processus de sa mise en place.

-Deux salariés travaillant en concert avec le manager : une personne capable de ressentir directement les impacts de la mise en œuvre du management 2.0 dans le système relationnel. L'une d'entre ces personnes est le secrétaire particulier du manager, en mesure de relever les diverses frustrations de son supérieur et appréhender les impacts du management 2.0 sur le déroulement général des opérations. La seconde est une personne subordonnée qui exécute directement les ordres du manager : un consultant du cabinet.

3 – Présentation du guide d'entretien

1-Selon votre appréhension, la mise en place du management 2.0 s'est-elle opérée comme	Mesurer l'écart entre les projets théoriques et les actions réalisées afin de pourvoir rendre compte des actions non encore réalisées

celle prévue par le projet antérieurement établi?	
2-Au demeurant, quels ont été les blocages liés à sa réalisation ?	Mettre en exergue les divers blocages de la réussite du projet pour en faire ressortir les palliatifs
3-A votre avis, le projet s'aligne-t-il parfaitement aux objectifs de management 2.0 ? Sinon, quels en sont les lacunes et les critiques que vous constatez?	Cerner les critiques afférentes au projet proprement dit : la nature des impacts de sa mise en place
4-Quelles solutions préconisez-vous pour une amélioration de la mise en place d'une stratégie management 2.0 ?	Recenser les diverses solutions proposées pour rendre plus efficient le management dans le secteur privé en général
5-Selon vous, quelles solutions particulières doivent être apportées pour une réussite du management 2.0 au sein d'un cabinet d'expertise comptable ?	Solutions spécifiques pour une efficience du management au sein d'un cabinet d'expertise comptable

C – Méthodologie d’exploitation des résultats

A chaque réponse aux questions sera affectée une analyse correspondante, et chaque analyse servira de fondement aux préconisations pour une efficience du système de management 2.0 au sein du cabinet d’expertise comptable.

1-Selon votre appréhension, la mise en place du management 2.0 s'est-elle opérée comme celle prévu par le projet antérieurement établi?

-Interviewé 1 (manager)

La conception du projet a été basée sur des hypothèses. Ces derniers ne coïncident pas nécessairement avec le contexte de sa réalisation et ce qui explique que des écarts sont constatés entre le projet et le concret. Cependant, on ne mesure pas la performance de la mise en œuvre d'un projet en fonction de sa symétrie avec le plan préétabli, il s'agit plutôt de regarder si le processus a atteint l'objectif de qualité recherché.

-Interviewé 2 (secrétaire particulier du manager)

Le processus de mise en place du management 2.0 est en principe de longue haleine. On ne l'accomplit pas par un simple projet mais projet après projet jusqu'à son aboutissement parfait. J'estime que ce qui a été réalisé n'a pas encore été achevé et cette enquête que vous êtes en train de faire fait encore partie du projet que vous enquêtez. Mais ce qui se passe n'est pas en accord avec le projet, il n'y a pas de projet parfait en soi.

La mise en œuvre du projet ne s'est pas déroulée comme prévu. Force est de constater que le projet présente souvent une sorte d'utopie difficile à réaliser et la non-conformité de la réalité avec les planifications n'est pas un mal en soi.

<p>-Interviewé 3 (consultant au sein du cabinet)</p> <p>La qualité dans le management a été plus ou moins améliorée mais pas encore au stade escompté. Le projet est toujours établi au but le plus parfait et il est bien évident qu'un écart soit de fait : la perfection n'existe pas.</p>	
<p>2-Au demeurant, quels ont été les blocages liés à sa réalisation ?</p> <p>-Interviewé 1 (manager)</p> <p>La réalisation de tel projet dépend de plusieurs facteurs. Il est indéniable que telle concrétisation est tributaire de ressources financières, les problèmes financiers peuvent apparaître d'un moment à l'autre vu les fluctuations des prix des matériels alors que le prix de réalisation est juste estimé. Le plus prépondérant des problèmes est quand les personnes impliquées dans le changement n'adhèrent pas au projet.</p>	
<p>-Interviewé 2 (secrétaire particulier du manager)</p> <p>Quoi que les efforts accomplis pour réaliser un projet, si les personnes impliquées n'étaient pas convaincues à l'unanimité de l'utilité de celui-ci, la réalisation aura toujours ses failles. A défaut de cette cohésion, aucun projet ne pourra être concrétisé selon les planifications tracées. Je trouve que tous les autres problèmes tels les</p>	

problèmes matériels et autres auront pu être surmontés par cette solidarité.

-Interviewé 3 (consultant au sein du cabinet)

Le principal blocage est la communication. L'information n'est pas parvenue à tous les salariés, l'annonce du projet était juste évasive. Le chef de projet n'a pas vérifié que tous les salariés ont été convaincus de l'enjeu de la mise en place d'un management 2.0 et cela a abouti à un manque d'implication de certains de tous. Les problèmes logistiques se sont aussi ressentis mais ils n'étaient pas importants, si tout un chacun était impliqué, je pense que cela n'aurait été pas un blocage significatif.

3-A votre avis, le projet s'aligne-t-il parfaitement aux objectifs de management 2.0 ? Sinon, quels en sont les lacunes et les critiques que vous constatez?

-Interviewé 1 (manager)

Le projet s'est contenté de recenser tous les points à mettre en œuvre en omettant le côté organisationnel. Les assignations de chaque acteur auront dû y être retracées. Je souligne l'importance très flagrante du déséquilibre des tâches, certes il s'agit de management 2.0 mais toutes les responsabilités ne doivent pas revenir seules au manager. Les salariés auraient pu en avoir plus d'attribution.

Tels sont les problèmes relatifs à la réalisation du projet mais qu'en est-il des lacunes et critiques afférents au projet proprement dit ?

Le projet a focalisé toutes les attributions de la réforme au manager pensant la fonction de management revient à cet unique acteur. Cependant, la mise en œuvre de telle stratégie demande des apports venant des

<p>-Interviewé 2 (secrétaire particulier du manager)</p> <p>A l'issue de la lecture du projet, ce dernier semble ne s'intéresser qu'au manager et exclut d'une manière managériale le reste des salariés alors qu'ils sont les principaux impactés par le processus.</p>	<p>salariés et non seulement du manager qui ne peut œuvrer seul en autarcie. La collaboration n'a pas donc la place qu'elle mérite dans la planification. Les stratégies de communication manque donc dans le projet, afin non seulement de dissuader les salariés réticents mais aussi d'orienter les salariés qui adhèrent à l'innovation.</p>
<p>-Interviewé 3 (consultant au sein du cabinet)</p> <p>Il aurait été idéal que le projet présente une stratégie de communication entre tous les salariés dans la démarche de mise en œuvre de celui-ci. Cette lacune s'est faite ressentir durant la réalisation, alors que certains employés ne savent pas exactement le sens d'orientation, les supérieurs hiérarchiques qualifient cette ignorance de réticence quant au projet. Le malentendu est surtout source de désarroi.</p>	
<p>4-Quelles solutions préconisez-vous pour une amélioration de la mise en place d'une stratégie management 2.0 ?</p> <p>-Interviewé 1 (manager)</p> <p>En rapport avec les problèmes et failles énumérés antérieurement, je privilégie la planification d'une organisation plus stratégique pour la mise en œuvre d'un projet en l'occurrence une prégnance plus engagée des salariés.</p>	<p>Les solutions avancées en guise de palliatives aux désagréments survenues sont les suivantes :</p> <p>-consultation préalable des salariés avant la conception du projet afin que le projet soit le</p>

<p>-Interviewé 2 (secrétaire particulier du manager)</p> <p>Comme solutions, je propose une prise en compte des salariés dans la réalisation du projet. Comme vous êtes en train d'opérer, il convient de faire des enquêtes préalables avant la conception même du projet. Et l'information du projet doit être accompagnée d'arguments bien fondés de sorte de convaincre tous les salariés afin d'éviter d'éventuelle réticence.</p>	<p>produit d'une concertation de tous les acteurs de la reforme;</p> <p>-donner plus d'importance à la prégnance des salariés en partageant de manière équitable les missions des salariés et celles des managers ;</p> <p>-planification d'une organisation de travail plus stratégique : détailler les attributions de tout un chacun et l'importance de son rôle à jouer pour la réussite du projet ;</p> <p>-mise en place d'un système de communication efficient pour rendre cohérentes les actions de tout un chacun et faire face avec solidarité aux éventuels blocages survenus.</p>
<p>5-Selon vous, quelles solutions particulières doivent être apportées pour une réussite du management 2.0 au sein d'un cabinet d'expertise comptable ?</p> <p>-Interviewé 1 (manager)</p>	

<p>L'évidence est de mise. Le management 2.0 doit être adapté au service que le cabinet offre. Le concept de qualité est tout à fait subjectif dans ce genre d'activités. La définition d'un service de qualité diffère selon la nature de l'objet de la société. A cet effet, une enquête préalable auprès des usagers devait précéder la conception du management 2.0 étant donné que celle-ci s'articule autour de cette finalité ultime : la conquête de la clientèle par le biais du style management.</p>	<p>Le management 2.0 poursuit une recherche de qualité. Ladite qualité est mesurée en fonction du produit obtenu : la rentabilité du cabinet d'audit. Les solutions pour la réussite du projet ne sont pas propres au cabinet mais les détails ne peuvent être appliquées à tout type de sociétés sachant que les salariés du cabinet sont des experts comptables : la rhétorique à adopter pour convaincre un expert comptable afin d'adhérer au projet est plus spécifique.</p>
<p>-Interviewé 2 (secrétaire particulier du manager)</p> <p>Je pense que non, les solutions sont valables à tout type de société et aucune ne diffère le cabinet d'un autre car le management 2.0 est une possibilité ouverte à tous.</p>	
<p>-Interviewé 3 (consultant au sein du cabinet)</p> <p>Les solutions propres au cabinet ? Pas réellement au niveau des solutions mais au niveau de leurs élaborations notamment la stratégie de communication. Concrètement, la communication doit être propre et prendre en ligne de compte le niveau des experts comptables. Parallèlement, le management 2.0 lui-même est propre au cabinet d'expertise, les stratégies de travaux à faire pour atteindre la qualité sont propres.</p>	

--	--

II - La gestion de la mise en place du Management 2.0 dans un cabinet d'expertise comptable

A – Mise en œuvre de la démarche Management 2.0

1 - Démarche opérationnelle

La démarche opérationnelle consiste à identifier, d'une façon plus claire, les actions à réaliser pour mettre en œuvre le management 2.0, compte tenu du plan d'action préalablement établi, et de structurer d'une manière plus précise les étapes et la réalisation technique desdites actions.

a- Mise en place du plan d'action : Préconisation de la démarche PDCA (Plan Do Check Act)

En effet, le plan d'actions ne fait que déterminer, d'une manière théorique, les orientations stratégiques pour parvenir à la réalisation de l'objectif. Une fois pleinement engagé dans la démarche de l'action, les orientations stratégiques de ce plan d'action doivent être traduites en actions. L'application effective de l'approche PDCA qui se résume en quatre étapes principales : la planification, l'action, le contrôle et la révision.

- Planifier

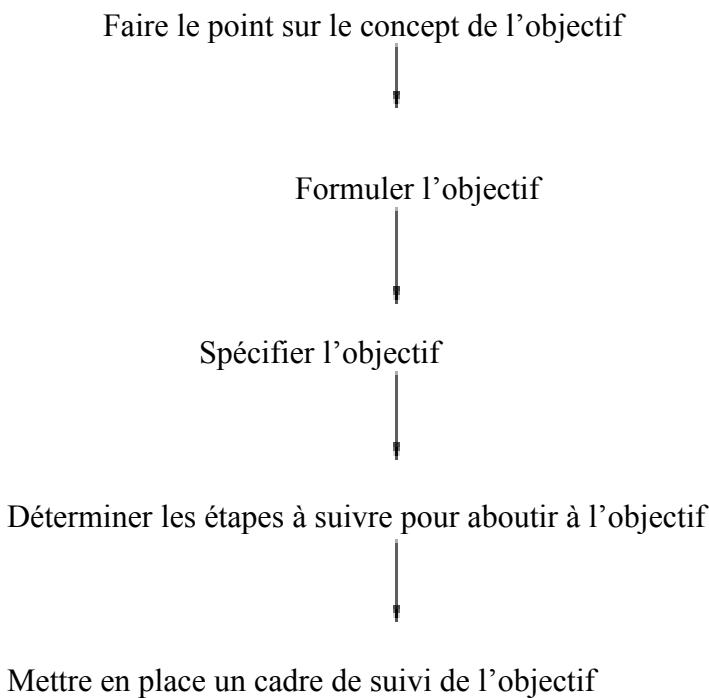
La phase planification consiste essentiellement en la mise en place des objectifs, managériaux dans notre cas, ainsi que des calendriers de mise en place de la démarche de qualité. Il s'agit de répondre au questionnement selon lequel : quels sont les actions devant être entreprises si

l'on veut mettre en place le système de management 2.0 ? Il s'agit en quelque sorte du « tableau de bord » de la réalisation de la mission.

En effet, la mise en place des objectifs : élément clé de la planification. L'atteinte de ces objectifs est le garant de la performance de la mise en place du management 2.0, conformément à l'adage : « *Celui qui n'a pas d'objectifs ne risque pas de les atteindre* ». Force est de préciser que les objectifs sont en effet la clé de voute de la réussite de quelconque projet, puisque c'est par la définition de ces objectifs que la vision commune sera instaurée, et que les tâches de chaque collaborateur, compte tenu de chaque objectif et sous objectif, seront clairement déterminées.

Mais la question essentielle qui se pose est celle de savoir : comment fixer les objectifs de mise en place d'un management 2.0 ?

Le déploiement de la planification des objectifs suit généralement la procédure suivante :



Sachant que l'objectif dont il est question est : le but final à atteindre. Il peut être divisé en deux catégories :

-Les objectifs généraux communs : qui sont partagés par tous les salariés sans exception dans le cadre. C'est une sorte de vision commune, qui n'est autre que l'effectivité de la mise en place du management 2.0.

-Les objectifs spéciaux individuels : qui sont les objectifs de service, départementaux ou même personnels à chaque salarié. Ces objectifs spéciaux ne doivent toutefois être en contradiction avec les objectifs généraux.

Les objectifs qui seront déterminés doivent revêtir le caractère de clair et précis, et pour cela, ils doivent inévitablement être :

-Pertinents : en accord avec les visions globales de la société, en rapport avec l'environnement dans lequel évolue la société et les salariés, ...

-Mesurables : ce qui signifie que les objectifs doivent être effectivement réalisables, et que leur réalisation peut être contrôlée.

-Datés : les objectifs doivent spécifier leurs échéances de réalisation (annuelles dans la plupart des cas)

-Acceptés : ce qui signifie que la mise en place des objectifs a été jugée utile et pertinente pour tous les salariés, qui connaissent ainsi les enjeux de la réalisation de ces objectifs.

- Agir

Cette seconde étape qui est l'action consiste essentiellement à effectuer un listing des tâches à réaliser, compte tenu des objectifs prédéterminés, des délais de réalisation de chaque tâche ainsi que des intervenants directs/indirects impliqués dans l'accomplissement des missions.

Le tableau suivant peut être exploité par le cabinet d'expertise comptable afin de réaliser cette seconde étape:

CABINET D'EXPERTISE COMPTABLE				
Objectif : Mise en place d'un management 2.0				
Liste des missions	Intervenants	Calendrier d'intervention		Objectif recherché
		Date début	Date fin	Délai prévisionnel

Toutes les actions réelles des intervenants doivent être faites en référence aux éléments contenus dans ce tableau. Au cours de l'action et à la fin des missions doit ensuite être effectué le contrôle.

- Contrôler

Ce contrôle doit normalement se faire sur la base du tableau de bord préalablement établi au début de la mission de mise en place de la certification environnementale. En effet, le tableau de bord est, dans sa conception même, un instrument de contrôle et de comparaison. Mais d'un autre côté, c'est également un outil de dialogue et de communication ainsi qu'une aide à la décision, dans le cadre du contrôle des réalisations.

Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la marche budgétaire. Il attire l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues. Il doit permettre de diagnostiquer les points fiables et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment de la pertinence des indicateurs retenus.

Le tableau de bord, dès sa parution doit aussi permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques, et c'est justement dans cette optique que le tableau de bord permet de « réviser » les réalisations inefficaces ou infructueuses.

- Réviser

A la fin du contrôle seront recensés les objectifs, les réalisations et les écarts entre les deux. Ces écarts feront ensuite l'objet de révision. L'outil d'analyse des écarts, bases des révisions, est le suivant :

CABINET D'EXPERTISE COMPTABLE				
Objectif : Mise en place d'un management 2.0				
<i>Liste des missions</i>	<i>Objectifs</i>	<i>Réalisations effectives</i>	<i>Ecarts</i>	<i>Commentaires</i>

Mais pour que telle révision soit efficace, le tableau de bord de référence doit permettre au subordonné de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts. Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises.

b- Structuration des étapes et réalisation technique

La démarche qualité inclut une multitude de normes de qualité. Si nous nous appuyons sur sa

définition, celle-ci indique à la fois, l'approche et l'organisation opérationnelles pour affranchir les objectifs inscrits dans la politique qualité. Si cette démarche qualité est indispensable au sein de l'entreprise, c'est qu'elle aide à assurer la satisfaction ainsi que les déterminations de besoins futurs des clients. Ainsi, dans une démarche qualité, l'essentiel est de définir les attentes ainsi que la non-satisfaction éprouvée par les clients.

Il est aussi indispensable de maîtriser les sources de difficultés ainsi que les lacunes au sein de l'organisation qui conduisent à la non-conformité des services ou des produits. Les objectifs de progrès sont aussi à préserver pour garantir une continuité de la qualité au sein de la firme. L'utilisation des outils d'intervention face aux problèmes aperçus au sein de l'entreprise est aussi un moyen non négligeable dans la réussite au niveau de la démarche qualité.

La mise en place de la démarche qualité dans l'entreprise vise à imposer un objectif précis avec les différents moyens de le réaliser, le temps de la réalisation ou de son emplacement et surtout de désigner celui qui prendra en charge la responsabilité de cette démarche.

-Les normes ISO

Lorsque nous parlons de norme, les documents incluant les exigences, les spécifications, les lignes directrices et les caractéristiques respectifs doivent être présents dans une entreprise afin de garantir l'utilisation de produits, de services et même des matériaux. Jusqu'à présent, il existe environ 19 500 normes internationales. Toutefois, pour cette étude, la norme qui nous concerne est la norme ISO 9001 ou le système de management de la qualité.

-Les normes ISO 9001

La norme ISO 9001 spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme doit démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables. Cette norme vise à accroître la satisfaction des clients par l'utilisation du système ainsi que les processus d'amélioration continue du système sans négliger l'assurance de la conformité aux attentes

des clients, de la loi et des diverses règlements. La norme ISO est soumise à huit grands domaines dont :

- ✓ Le domaine d'application c'est-à-dire, la relation entre les objectifs de l'entreprise, de la qualité exigée et de l'application de la norme.
- ✓ Les références normatives constituent les différents documents utiles à la réalisation du système de management de la qualité.
- ✓ Les termes et définitions représentent l'objet de l'entreprise c'est à dire, si l'offre au sein de la société concerne un service ou encore un produit.
- ✓ Le système de management de la qualité s'appuie ensuite sur les exigences générales face aux produits et services, les exigences au niveaux de la documentation comme la réalisation d'un manuel qualité, la maîtrise de ce document avec les enregistrements nécessaires pour un usage ultérieur.
- ✓ La responsabilité de la direction débute ainsi par un engagement dans le processus, une forte écoute client pour en dégager une politique qualité et procéder ensuite à une planification. La direction doit ainsi être responsable face à la démarche qualité, il doit aussi être autoritaire tout en sachant communiquer convenablement avec le personnel comme avec le client.
- ✓ Le management des ressources est aussi inclus dans la norme ISO 9001. Il faut dans ce cas, assurer les différentes ressources liées à la satisfaction de la clientèle. Les ressources concernent les ressources humaines, l'environnement de travail et les infrastructures.
- ✓ La réalisation du produit ne prend lieu qu'après la définition des ressources assurant les moyens de réalisation. Il faut par la suite planifier cette réalisation et établir un processus lié aux clients. Tout ce qui conduit à la satisfaction de ces derniers doivent être découverts lors de la réalisation du produit.
- ✓ Le dernier domaine consiste à établir les mesures, analyses et améliorations c'est-à-dire, qu'il faut revenir sur la satisfaction de la clientèle, en dégager les erreurs ou les non-conformités détectées pour améliorer de nouveau le produit déjà consommé par le client.

Grâce aux revues de direction, il est plus facile d'établir et surtout de modifier le système de

management qualité pour enfin analyser l'efficacité de celui-ci. La planification de la qualité tend à parfaire la responsabilité de la direction, le management des ressources, la réalisation, la mesure, l'analyse et enfin l'amélioration.

Pour les objectifs qualité, ces derniers sont définis une fois par an dans la revue de la direction. Les objectifs sont en effet associés à l'établissement de leur indicateur. Les objectifs qualité sont toujours consultés lors d'une revue de direction.

c - Système documentaire : élaboration des documents, traçabilité

Dans le cadre de l'engagement d'une démarche de mise en place d'une certification environnementale, il est nécessaire de disposer d'un « référentiel » qui regroupe tous les documents utilisés dans le cadre de la démarche de certification. En effet, un référentiel est l'assemblage de toutes les références, c'est-à-dire de tous les règlements et les processus de fonctionnement et de traitement des données, dans le système d'information d'une entreprise, ces informations peuvent être les informations nécessaires aux fonctionnements de la démarche de qualité, mais peuvent aussi être les données de référence auxquelles peuvent se référer les collaborateurs de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des démarches. Le référentiel permet ainsi une lecture unique de toutes les données, documents et informations disponibles au sein d'une entreprise.

L'objectif premier d'un référentiel unique est la centralisation et la cohérence de toutes les données et informations au sein d'une entreprise. En d'autres termes, grâce au référentiel unique mis en place par l'ERP, tous les éléments concernant un projet bien déterminé seront regroupés en un seul référentiel, ils sont tous ainsi synchronisés et regroupés en un document unique.

Les avantages de la mise en place de tel référentiel unique ou système documentaire sont nombreux :

- Eviter les pertes de temps dans la recherche, la collecte et l'assemblage des informations de même type pour les collaborateurs,
- Eviter la redondance des informations, et offrir des informations déjà validées et partagées par tous les services ou départements dans l'entreprise (ce qui signifie qu'une information, pour être utilisée, n'aura plus besoin d'être validée à chaque fois)
- La facilité d'accès, de visibilité et de partage des informations,
- Amélioration du traitement des informations par les collaborateurs
- La mise en place d'une information standard permet d'éviter les divergences d'interprétation

En effet, l'idée selon laquelle l'information est le point de départ de la performance des collaborateurs dans leurs actions est partagée par tous les acteurs dans une entreprise, aussi, la mise en place d'un système documentaire est à la base même de la réussite de la démarche management 2.0.

d- Les indicateurs de performance (évaluation des salariés)

Afin de s'assurer de l'avancement du projet compte tenu des termes et références préétablis dans le plan d'action, il est important de prévoir des indicateurs de performance.

Force est de préciser que la mise en place d'un système d'évaluation des personnels est un des systèmes clés adoptés par de plus en plus grand nombre d'organisations, surtout celles agissant dans le domaine d'expertise comptable. Et justement, l'idée de cet indicateur de performance est de mettre en place un système d'entretien annuel d'évaluation. L'évaluation est ainsi le but recherché mais l'entretien est juste est outil qui puisse mener à cette fin.

Le système d'évaluation, notamment par la réalisation d'un entretien annuel, permet de placer l'intervenant dans la démarche qui est jugé comme efficient ou simplement efficace, et notons qu'avec les besoins toujours en évolution des exigences de qualité, cette efficience est de plus en plus exigée, tous les collaborateurs sont toujours encouragés à dépasser leurs limites, à être

à la fois efficace et efficient, donc performants. Et de cette performance de ses collaborateurs découle la performance de la mise en place de la démarche de management 2.0. Concernant l'évaluation du collaborateur pris dans son individualité, l'évaluation consiste à mesurer le niveau d'atteinte des objectifs préalablement fixés pour une certaine période déjà écoulée, s'accompagnant de la mise en place de nouveaux objectifs pour l'année suivante, ainsi que la détermination des compétences à déployer pour la réalisation de ces objectifs. Et tout cela va se faire par collaborateur.

L'entretien d'évaluation de la performance et de l'atteinte des objectifs est un instant d'échange entre les collaborateurs dans une organisation. Ces échanges sont importants dans le sens où ils permettent aux collaborateurs en difficultés d'exposer les blocages qu'ils rencontrent, et qui entravent le bon fonctionnement de leurs missions. Mais pour cela, il faut qu'ils soient à l'aise, que les personnes responsables sachent écouter et instaurer un environnement harmonieux, qui favorise la communication.

2 - Perspectives/et analyse critique

a - Evaluation des risques, du niveau de maîtrise de la démarche

Le manager doit savoir évaluer les risques qui peuvent faire obstacles à la mise en effectivité du projet préétabli. Cette évaluation préalable permet de les dévier et constitue une caractéristique de maîtrise de la démarche management 2.0.

Cette évaluation des risques d'opère par une identification des éventuelles réticences des acteurs de la réforme en l'occurrence les salariés dont le manager.

✓ L'évaluation, indicateur de satisfaction des managers

En effet, l'évaluation peut être définie comme une activité qui présente comme but la mesure ou le jugement de valeur relative de la contribution d'une personne à l'organisation au sein de laquelle elle est amenée à exercer ses fonctions et compétences, et dans laquelle elle est appelée à être efficace.

De par cette évaluation, on peut constater que le collaborateur est efficace ou efficient dans l'exercice de ses fonctions. Est efficace le collaborateur qui atteint les objectifs de travail et qui répond à toutes les exigences du travail, mais est plus qu'efficace, donc efficient, le collaborateur qui dépasse ces objectifs et qui fait mieux que les autres dans le processus de production.

Ainsi, la théorie fait ressortir que la performance est la combinaison de cette efficacité à l'efficience. L'organisation est performante si ses acteurs sont à la fois efficaces et efficients.

Le système d'évaluation, par exemple, via la réalisation d'un entretien annuel, permet ainsi de placer le collaborateur jugé comme efficient ou simplement efficace, compte tenu des objectifs préalablement fixés.

Et notons qu'avec les besoins toujours en évolution des entreprises de nos jours, cette efficience est de plus en plus exigée, tous les collaborateurs sont toujours encouragés à dépasser leurs limites, à être à la fois efficace et efficient, donc performant.

Et de cette performance de ses collaborateurs découle la performance de l'organisation.

✓ L'entretien périodique avec les salariés

En effet, le terme entretien est analysé comme un face à face entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique en vue de discuter sur des affaires professionnelles. Ce qui fait que la réalisation d'un entretien va permettre de juger sur les compétences de chaque collaborateur compte tenu des objectifs préalablement fixé lors du MPO.

-L'entretien permet de mesurer la performance et la compétence individuelle de chaque collaborateur

C'est par la réalisation de l'entretien d'évaluation que les personnes responsables au sein d'une organisation peuvent valablement juger minutieusement la performance de chaque collaborateur, par une mesure individuelle du niveau d'atteinte des objectifs.

A l'issue de l'analyse de cette contribution individuelle, les personnes responsables peuvent prendre différentes mesures à l'égard du collaborateur jugé : soulèvement de la nécessité d'un renforcement de compétences, politique de rémunération, ...

Pour les collaborateurs, cela est instrument de motivation non négligeable vu que la performance individuelle ainsi que les efforts personnels seront remarqués, et éventuellement récompensés par les personnes responsables.

-L'entretien est un instant d'échange entre le manager, leader dans la fixation des objectifs, et les salariés, principaux réalisateurs des objectifs

Ces échanges sont importants dans le sens où ils permettent aux collaborateurs en difficultés d'exposer les blocages qu'ils rencontrent, et qui entravent le bon fonctionnement de leurs missions.

Mais pour cela, il faut qu'ils soient à l'aise, que les personnes responsables sachent écouter et instaurer un environnement harmonieux, qui favorise la communication.

-L'entretien annuel d'évaluation permet de fixer de nouveaux objectifs

En effet, lors de l'entretien annuel d'évaluation, il sera analysé si les objectifs qui ont dû être atteints au cours de l'année ont été atteints.

Si ces objectifs sont atteints, de nouveaux objectifs, qui rentrent dans la continuité de ceux déjà atteints seront fixés et portés à la connaissance des collaborateurs.

Mais force est de préciser que le non atteinte des objectifs de l'année d'évaluation n'empêche pas la mise en place de nouveaux objectifs, qui peuvent aussi intégrer les objectifs non atteints de l'année précédente.

L'entretien annuel d'évaluation est ainsi important dans le sens où c'est l'instant précis où tous les collaborateurs peuvent discuter ouvertement sur la question des objectifs de l'organisation.

b- Identification des contraintes de réalisation

-Des contraintes organisationnelles

Il peut se présenter des cas où le projet de changement est élaboré, les investissements et les ressources nécessaires à sa réalisation disponibles, mais c'est l'organisation qui refuse de mettre en œuvre le changement. En effet, certains des membres du personnels hésitent, d'autres peuvent avoir peur de la nouvelle situation, d'autres s'y opposent par volonté de maintenir leur situation actuelle. Autant de raisons qui peuvent bloquer l'heure de la concrétisation du projet de changement.

-Des contraintes financières

Il peut y avoir des cas où l'entreprise qui est consciente de la nécessité de changement, et qui souhaite mettre en œuvre son projet de changement, est confrontée à des contraintes financières qui l'obligent à rester au statu quo.

En effet, peu importe l'ampleur d'une stratégie d'adaptation, elle est en premier lieu coûteuse. Le changement suppose naturellement un investissement en vue d'acquérir de nouvelles ressources.

En effet, un changement s'opère toujours sur la base d'un projet qui a été préalablement tracé par les managers et leaders du changement. Le changement implique ainsi un temps de transition, en plus du temps de gestation accordé dans l'élaboration du projet. La réussite réside dans le financement de chacun de ces étapes du changement, depuis sa gestation jusqu'à son entière réalisation. Ce qui laisse transparaître que le changement n'est pas seulement projet mais aussi réalisation, et réalisation implique automatiquement investissement, coûts et dépenses.

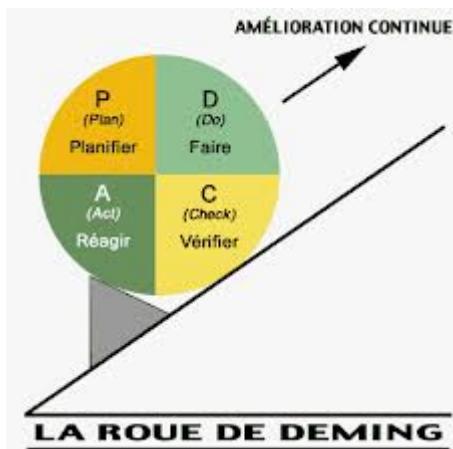
-Des contraintes matérielles

Les contraintes matérielles sont une conséquence des contraintes financières. En effet, le défaut de matériel est issu du défaut de moyen de les acquérir. Cette lacune est plutôt importante au niveau de l'organisation des travaux surtout quand il s'agit de s'adapter aux nouvelles exigences du marché : l'absence trop importante de ressources matérielles pour adopter le système de e-service peut aboutir à la disparition du cabinet sur le marché concurrentiel.

3 – Audit de réalisation des principes du Management 2.0

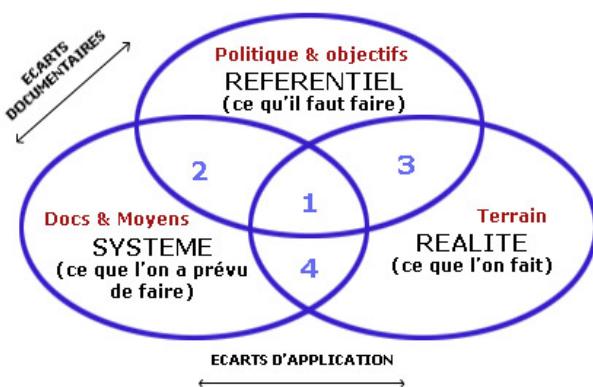
Le principe de l'amélioration continue est un des grands principes du Management de la qualité. L'objectif essentiel de ce principe est l'amélioration de la performance globale des acteurs impliqués dans la démarche de mise en place

Dans le respect du principe de l'amélioration continue, se traduisant schématiquement comme suit, il est nécessaire de réévaluer périodiquement le niveau de maîtrise du système, afin que les objectifs soient atteints dans les délais et conditions convenus :



Le principe de l'audit prend un aspect plutôt traditionnel. Il est basé sur la confrontation de la réalité avec le référentiel d'audit, ce dernier qui renferme les lignes directrices des règles à suivre quant à ce qui devrait être réalisé et mis en place conformément aux exigences de la certification environnementale. En effet, l'audit de conformité doit être un outil de management, et une source d'informations pour toutes les actions de la Direction. Ce qui fait que cet audit doit nécessairement aboutir à une analyse des écarts :

- Les écarts documentaires : les écarts entre les principes exigés pour une certification et les principes qu'on doit appliquer au sein de la société,
- Les écarts d'application : les différences entre ce que doit être appliqué selon les principes mis en place par la société, et ce qui est effectivement appliqué au niveau de chaque collaborateur.

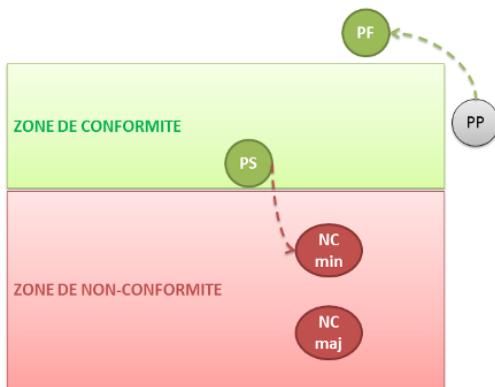


L'analyse des écarts doit généralement aboutir à deux types de constats :

-les écarts positifs : ce sont les éléments qui doivent permettre à l'entreprise d'être conforme aux exigences de la certification environnementale. Ce sont les PF ou points forts, ainsi que les PP (points positifs) qui peuvent conduire aux PF.

-Les écarts négatifs : ce sont les pratiques qui sont utilisées et qui ne sont point conformes aux règlements de base de la certification environnementale. Ce sont les PS (points sensibles), les NC maj. (Non-conformité majeures) et les NC min (Non-conformité mineures).

Schématiquement, ces deux écarts se traduisent comme suit dans le document de synthèse des écarts :



B- Recommandations relatives aux comportements attendus des leaders et managers dans la mise en place du Management 2.0

1 - La fixation de l'orientation commune et des objectifs partagés dans la réalisation de la démarche

Les objectifs sont en effet la clé de voute de la réussite d'une organisation, puisque c'est par la définition de ces objectifs que la vision commune sera instaurée, et que les tâches de chaque collaborateur, compte tenu de chaque objectif et sous objectif, seront clairement déterminées.

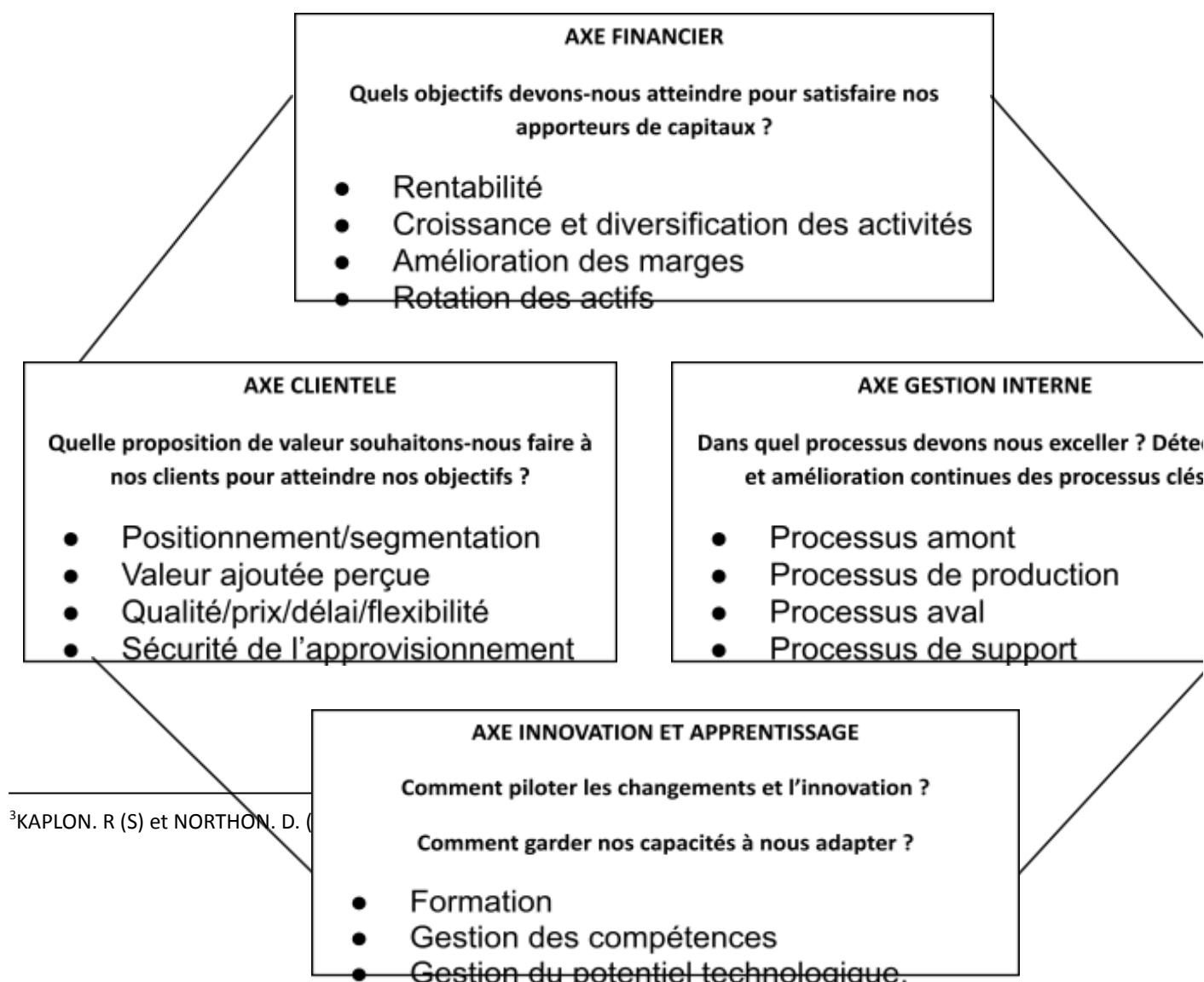
Dans le cadre de l'engagement d'une démarche qualité, la planification du Projet de changement consiste en la mise en place d'un tableau de bord qui va orienter les axes stratégiques de réalisation de ce projet.

Dans le cadre de la planification du Projet, notamment de l'élaboration du tableau de bord, NORTON ET KAPLAN³ préconisent que ce tableau doit contenir quatre axes bien définis :

- L'axe performance financière.
- L'axe satisfaction des clients.
- L'axe processus interne.
- L'axe innovation et apprentissage.

Le schéma suivant présente par exemple les questions à poser sur chaque axe :

Figure : le tableau de bord de Norton et Kaplan



Source : d'après KAPLON et NORTON. D. (P), tableau de bord prospectif, éditions d'organisation, Paris, 1998.

2 - Mise en place d'un système de communication stratégique dans la diffusion des objectifs et des comportements attendus

La communication est le moyen de transmission des informations depuis les leaders du changement à tous les personnels impliqués par le changement. Certes, la communication est utile et permet de voir les détails du changement, ainsi que les avancées relatives à son application effective, mais en plus de cela, la communication en temps de changement doit être beaucoup plus stratégique.

Qu'est-ce qu'une communication stratégique ?

- construite pour déclencher l'action

Ce qui signifie que la communication doit avoir un objectif, mais ne pas se limiter à la seule fonction d'information. Elle doit véhiculer une idée et susciter la motivation, la volonté d'action chez les personnes communiquées. C'est ainsi que les stratégies de communication doivent être bien étudiées pour atteindre les communiqués et les convaincre, non seulement à accepter le changement, mais à agir en conformité aux exigences de changement.

-Accessible à des acteurs de niveaux différents

Notons que dans le cadre de mise en œuvre des changements, plusieurs personnes et acteurs sont impliqués, tout le personnel. Alors que compte tenu de la hiérarchie dans une entreprise,

les personnels ont des niveaux différents, et donc aussi plusieurs niveaux de perception de l'information. Et c'est justement dans ce cas qu'il faut que les leaders du changement établissent des moyens de communication stratégiques, c'est-à-dire accessibles à tous les niveaux.

- facilement compréhensible

En effet, les personnels sont déjà pleins d'incertitude face au changement, ce qui signifie que leur cerveau présentera naturellement une certaine paresse dans la récolte et la compréhension des informations véhiculées, vu qu'ils ne sont déjà pas enthousiastes à quitter leur situation actuelle pour aller vers « l'inconnu ».

Aussi, pour susciter la compréhension puis la motivation, les informations véhiculées doivent être facilement détectables, compréhensibles à tous les niveaux intellectuels dans une entreprise.

Quel doit être le contenu d'une communication stratégique ?

-Les grandes lignes du projet : la communication doit retracer les grandes lignes du projet, depuis le point de départ jusqu'au point d'arrivée. La vision doit aussi être clairement déterminée dès le départ, afin qu'elle soit ancrée dans l'esprit de chacun. En effet, la première étape de l'orientation du changement est la construction d'une vision partagée, ensuite, peu importe le chemin emprunté, il faut juste qu'il parvienne à la vision commune.

-Les actions à entreprendre : Les grandes lignes ainsi que la vision à atteindre déterminées, les actions à entreprendre et les moyens à mettre en œuvre pour réaliser la vision doivent être contenues dans les informations communiquées. Entre autres, le pourquoi, le comment, le processus de mise en œuvre des diverses actions, les signes de reconnaissance.

-Les comportements à adopter

3 - Instauration d'un cadre de travail harmonieux en temps de changement

Aussi bien en cours de vie normale d'une entreprise que pendant les périodes de changement, l'instauration d'un cadre de travail harmonieux, par le dialogue social, est toujours indispensable.

En effet, c'est pendant le déroulement de la vie sociale quotidienne de l'entreprise que les relations sociales conviennent d'être bien établies, et cela notamment via l'instauration d'un cadre de confiance mutuelle entre les salariés. Cette confiance est d'autant plus importante car elle représente la garantie de l'autonomie de chacun des membres du personnel, et de la bonne qualité du climat social. Ledit climat social favorable doit toujours régner au sein de l'entreprise afin que les collaborateurs puissent régler leurs conflits entre eux, car l'intervention d'une tierce personne joue grandement à l'image et à l'état financier de l'entreprise.

Et ce sera via ce climat social favorable que pourra s'instaurer la confiance, aussi garante de la performance durable de l'entreprise.

Afin de répondre à cet objectif qui constitue la règle sacro sainte du déroulement d'une marche vers le changement, qui n'est autre que l'instauration d'une démarche qualité, l'entreprise peut adopter plusieurs comportements qui convergent vers l'harmonisation de ces relations :

-Afficher le dialogue social comme le système de gouvernance principal entre les différents collaborateurs dans une même entreprise, dans la relation des salariés entre eux, salariés et dirigeants, et personnels de l'entreprise et agents externes. Aussi, en cas de conflit ou de

divergence d'intérêt, les collaborateurs, habitués au dialogue social, pourraient résoudre eux-mêmes leurs conflits, les managers n'interviendront qu'au cas où ils ne trouvent de point d'entente.

-Adapter tous les principes applicables au sein de l'entreprise aux modalités de fonctionnement et aux conditions de travail au sein de l'entreprise.

-Mettre en place une entité qui puisse légitimer les capacités d'action des acteurs du dialogue social au sein de l'entreprise.

On constate de nos jours que les salariés bénéficiant d'un bon environnement social, où le dialogue règne, sont plus motivés, et donc plus productifs et performants. Mais force est aussi de constater qu'ils attendent souvent reconnaissance et transparence en retour. Cela implique que le dialogue social tient une place de plus en plus importante au sein d'une entreprise et est devenue une pièce stratégique de sa performance.

C – Recommandations relatives à la Gestion des Ressources Humaines dans la mise en place du Management 2.0

1 - Rendre les salariés de véritables acteurs dans la mise en œuvre de la démarche qualité

Renforcement des interventions des dirigeants dans l'intermédiation du dialogue social

En effet, les capacités antérieures qui ont été acquises par les dirigeants conviennent actuellement d'être mises à jour, ceci car, la qualité du climat social et sa place stratégique au sein de l'entreprise, de nos jours, ont connu des évolutions et réformes profondes, avec l'apparition de nouveaux paramètres que ces dirigeants, en tant que leader du changement dans une entreprise, doivent pleinement maîtriser.

-Un bon environnement social est aujourd’hui un facteur de performance

On constate de nos jours que les salariés bénéficiant d’un bon environnement social, où le dialogue règne, sont plus motivés, et donc plus productifs et performants. Mais force est aussi de constater qu’ils attendent souvent reconnaissance et transparence en retour. Cela implique que le dialogue social tient une place de plus en plus importante au sein d’une entreprise et est devenue une pièce stratégique de sa performance.

-Les fonctions internes de l’entreprise ont changé

Les réformes générales subies par l’économie ont conduit aussi l’entreprise à s’y adapter, en effet, si les activités de prestations ne représentaient que 45% de l’activité d’une entreprise auparavant, elles représentent actuellement plus de la moitié de ses activités. Ce qui signifie que l’entreprise a plus besoin de la motivation et de l’engagement de ses salariés, car l’activité ne se résume généralement plus à la vente d’un bien mais beaucoup à la prestation de services.

La présence de tous ces nouveaux paramètres doivent motiver la Direction à doter les managers d’encore plus de connaissances et d’expériences via des formations. Ces formations sont nécessaires car elles permettent aux managers leaders dans le domaine de la conduite en période de changement, d’anticiper tous les effets et les différentes réactions des collaborateurs.

2 - Gestion des ressources humaines par la capacité de leadership dans la conduite du projet de réforme

Travail concerté entre DRH⁴ et managers dans la promotion du dialogue social et la mise en place d’une communication stratégique

-Explication de la nécessité de leur collaboration

⁴ Direction des Ressources Humaines

L'instauration d'un dialogue social, et d'une communication stratégique, tous deux garants du maintien de la performance d'une entreprise, même pendant les périodes de changement, nécessite une étroite collaboration entre la DRH et les managers leaders du changement.

En effet, la DRH connaît les rouages et les fonctionnements internes de la conduite du personnel de l'entreprise, et les managers maîtrisent les réformes à instaurer par le changement. Ils doivent ainsi combiner ces deux connaissances afin d'aboutir sur une proposition de conduite du changement stratégique. Ceci car, la conduite du changement nécessite à la fois la connaissance des comportements des ressources humaines, et la maîtrise de tous les détails du projet de changement.

-Comment inciter et sensibiliser les managers, cadres et DRH à s'activer ?

En premier lieu, il faut sensibiliser les cadres intermédiaires. Elle passe avant tout par une formation aux enjeux sociaux, en formation initiale comme durant la vie professionnelle. La généralisation des cursus dédiés, la mise en place de formations communes avec les représentants du personnel constituent autant de pistes à explorer. Afin de rompre avec la culture française peu collaborative du management, la capacité à instaurer un climat social de qualité pourrait également être mieux prise en compte dans l'évaluation des parcours de carrière.

Ensuite, il est aussi important d'encourager la participation du management intermédiaire dans la négociation sociale, en amont comme en aval, afin qu'il soit habitué à communiquer, même en période de changement. Il est ainsi possible d'envisager, en plus de la mise en place d'un système de communication stratégique, l'instauration de simulations de communication des projets de changement, et anticiper ainsi « sur terrain », les diagnostics et les réactions possibles.

3 - Gestion des ressources humaines par la confiance

Une entreprise confiante et qui fait confiance en ses hommes est aussi sûre de ses produits, de ses procédures, de ses hommes, et adoptent par ainsi une décision plus réfléchie. Tout cela sera certainement perçu par le client, et l'entreprise pourra s'afficher sur le marché pour faire face à la concurrence.



Rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises

En effet, il existe certainement une corrélation étroite, un lien logique incontestable dans la relation de confiance et la création de valeur, base de prospérité.

Cette relation logique doit être étudiée avec prudence et approfondissement car elle démontre qu'un système de gouvernance basé sur la confiance peut être bénéfique pour une entreprise. Et dans le cadre de ce système de gouvernance, il est clair que les dirigeants jouent des rôles importants, ceci car, les dirigeants sont des agents actifs, ils ne subissent pas la gouvernance mais sont des acteurs complets à la gouvernance.

Aussi, en période de changement, quels seraient les apports de l'implication de la confiance dans le système de gouvernance par les managers ? La fonction de manager nous intéresse dans cette étude du fait de ses particularités.

Aussi bien en cours de vie normale d'une entreprise que pendant les périodes de changement, l'instauration d'un cadre de travail harmonieux, par le dialogue social, est toujours indispensable.

En effet, c'est pendant le déroulement de la vie sociale quotidienne de l'entreprise que les relations sociales conviennent d'être bien établies, et cela notamment via l'instauration d'un cadre de confiance mutuelle entre les salariés. Cette confiance est d'autant plus importante car elle représente la garantie de l'autonomie de chacun des membres du personnel, et de la bonne qualité du climat social. Ledit climat social favorable doit toujours régner au sein de l'entreprise afin que les collaborateurs puissent régler leurs conflits entre eux, car l'intervention d'une tierce personne joue grandement à l'image et à l'état financier de l'entreprise.

Et ce sera via ce climat social favorable que pourra s'instaurer la confiance, aussi garante de la performance durable de l'entreprise

Afin de répondre à cet objectif qui constitue la règle sacro sainte du déroulement d'une entreprise, l'entreprise peut adopter plusieurs comportements qui convergent vers l'harmonisation de ces relations :

-Afficher le dialogue social comme le système de gouvernance principal entre les différents collaborateurs dans une même entreprise, dans la relation des salariés entre eux, salariés et dirigeants, et personnels de l'entreprise et agents externes. Aussi, en cas de conflit ou de divergence d'intérêt, les collaborateurs, habitués au dialogue social, pourraient résoudre eux-mêmes leurs conflits, les managers n'interviendront qu'au cas où ils ne trouvent de point d'entente.

-Adapter tous les principes applicables au sein de l'entreprise aux modalités de fonctionnement et aux conditions de travail au sein de l'entreprise.

-Mettre en place une entité qui puisse légitimer les capacités d'action des acteurs du dialogue social au sein de l'entreprise.

CONCLUSION

La question de changement est ainsi inévitable et est un processus « naturel » par lequel doit passer obligatoirement une entreprise qui veut s'affirmer sur l'actuel large marché concurrentiel mondial. On assiste alors de nos jours à une redéfinition du rôle du manager, principal gestionnaire des ressources humaines. Il est à la fois le médiateur, le garant du développement des collaborateurs, et le garant de la réussite économique et sociale de l'entreprise.

Le manager est un médiateur entre la Direction et les salariés car le déclin des organisations syndicales fait du manager un relais de substitution pour les aspirations de la base. Aussi, en temps de changement, la franchise des managers est très utile pour la Direction, il leur est toujours demandé de communiquer, en toute objectivité les réelles perceptions du changement par les salariés, afin que la Direction et les leaders du changement puissent prendre les mesures adéquates à tous les stades de mise en œuvre des changements. En plus de cela, les managers ne doivent pas effectuer des retentions d'informations, mais être à fois franc et subjectif. Et toujours en tant qu'intermédiaire, le manager doit obligatoirement intervenir au cas où des résistances au projet de changement apparaissent.

Et le développement de la vision des salariés et de leur intégration aux nouveaux principes du changement dépend aussi en grande partie de l'action d'intermédiation du manager.

C'est ainsi qu'il nous est permis d'affirmer qu'une corrélation étroite existe entre management et ressources humaines, et cette interdépendance est d'autant plus accentuée en temps de changement, surtout pour une entreprise qui tient à garder sa performance et sa place sur le marché.

En tout état de cause, l'adaptation est généralement un processus difficile, long et incertain : la réussite n'est pas toujours au bout du chemin, et le chemin ne mène pas nécessairement là

où on l'avait prévu. Ce qui fait que le manager leader du changement doit être doté de toutes les capacités nécessaires pour anticiper et gérer des comportements parfois inattendus : cela s'acquiert par le management 2.0.

Ce processus de management 2.0 doit être mis en place car tôt ou tard, et peu importe les blocages et freins, une entreprise sera dans l'obligation d'effectuer un changement, ne serait-ce que pour s'adapter à l'environnement économique et au marché concurrentiel. Le changement est signe de vie, mais le changement peut aussi être source de mortalité de l'entreprise.

En effet, le changement stratégique (tout au moins, lorsqu'il est profond) se révèle profondément déstabilisant : il remet en cause des routines bien établies, il met au rebut des compétences éprouvées, il rompt l'équilibre social entre les différents membres de l'organisation, il modifie l'inscription de la firme sur son marché et, par exemple, altère la nature des relations avec les clients, il engendre des dépenses importantes qui peuvent déséquilibrer la structure financière de l'entreprise... Autrement dit, la firme quitte la terre ferme de modes de fonctionnement bien huilés pour les turbulences de la pleine mer de l'adaptation où règne l'incertitude sur les conduites à tenir, la pertinence des options retenues et où la capacité d'apprentissage de l'organisation est mise à rude épreuve.

Autant de risques qui peuvent encourager l'entreprise à rester au statu quo, mais pour ceux qui osent avancer, il est clair qu'une entreprise qui change ne doit pas perdre sa performance. Ce maintien de la performance est la raison d'être de toute cette étude.

Les entreprises sont encouragées à avancer, mais avec prudence et stratégie. La mise en place du management 2.0 se révèle être la mesure adéquate pour ce faire. Les Ressources Humaines constituent le véritable le moteur de sa productivité d'où sa valorisation par le système est capitale. Ce que corrobore le dit un proverbe arabe, « *la différence entre un désert et un jardin, ce n'est pas l'eau, mais l'homme* ».

BIBLIOGRAPHIE

K. E. Boulding, « General Systems Theory - the Skeleton of science », Management Science, août 1956, cité par Hofstede G., « An american in Paris: the influence of nationality on organization theories », Organization Studies, 17/3, 1996

V. Bertalanffy, « Théorie générale des systèmes » Dunod, Paris, 1973.

D. Pemartin, « Réussir le changement » E S F 1996 p 12

Watzlawick « Le Langage du Changement » Le seuil, Paris, 1980

J. B. Probst & al. , « Gérer le Changement Organisationnel » Les éditions d'organisation, Paris, 1992

B. Grouard, F. Meston, « L'entreprise en Mouvement », Dunod, Paris, 1995

Hellriegel, J.W. Slocum, R.W. Woodman « Management des Organisations » De Boeck & Larcier s.a. 1992

Bédard & R. Miller « La Gestion des Organisations » Les Editions de la Chenelière inc 1995

K. Ben Kahla, « Les analyses du changement organisationnel : quelques questions théoriques, méthodologiques et épistémologiques », Colloque La flexibilité : condition de survie, ISCAE, Tunis, Mars 1999.

M. Thibaud, « Différentes approches pour conduire le changement »

C. C. Roux-Dufort & E. Metais, « L'Apprentissage organisationnel comme processus de développement des compétences centrales de l'entreprise : exemple de la gestion des crises à Electricité de France », Working paper

J. R. Schermerhorn « Comportement humain et organisation » ERPI (1994)

- AMBURGEY T.L., KELLY D., FELDMAN M.P. [1993], "Resetting the Clock: The Dynamics of Organizational Change and Failure", *Administrative Science Quarterly*, vol.38
- AOKI M. [1991], *Economie japonaise : information, motivations, marchandage*, Economica, Paris.
- ARGYRIS C., SCHÖN D.A. [1978], *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*, Addison- Wesley.
- BAUM J.A.C., GINSBERG A. [1994], "Evolutionary Processes and Patterns of Core Business Change", in J.A.C. Baum, J.V. Singh (eds), *Evolutionary Dynamics of Organizations*, Oxford University Press, New York
- BELLON B. [2002], "Quelques fondements de l'intelligence économique", *Revue d'économie industrielle*, n°98, 1er trimestre
- CAVES R.E., PORTER M.E. [1977], "From Entry barriers to mobility barriers : conjectural decisions & contrived deterrence to new competition", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91, n°?, May, pp.241-261.

- CHRISTENSEN J.F. [1996], "Analysing the Technology Base of the Firm: A Multidimensional Ressource and Competence Perspective", in N.J. Foss, C. Knudsen (eds), Towards a Competence Theory of the Firm, Routledge, London and New York
- CIEPLY S., GRONDIN M. [1999], "Expertise et contrôle des risques-PME par le chargé de clientèle entreprises : une alternative au rationnement", Revue d'Economie Financière, n°54, pp. 59-78.
- CIMOLI M., DOSI G. [1995], "Technological Paradigms, Patterns of Learning, and Development : an Introductory Roadmap", Journal of Evolutionary Economics, vol.5, n°3, Sept., pp.243-268.
- CNCT (Conseil National du Crédit et du Titre) [1999], Le financement de l'entreprise, Secrétariat Général du Conseil National du Crédit et du Titre, Paris.
- COHEN W., LEVINTHAL D. [1990], "Absorptive capacity : a new learning perspective on learning and innovation", Administrative Science Quarterly, vol.35.
- CYERT R.M., MARCH J.G. [1963], A Behavioral Theory of the Firm, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York.
- DIAMOND D [1991], "Monitoring and Reputation: The Choice between Bank Loans and Directly Placed Debt", Journal of Political Economy.
- DOGSON M. [1993], "Organizational Learning: A Review of Some Literatures", Organization Studies, vol. 14, n°3

- DOSI G. [1988], "The Nature of the Innovative Process", in DOSI G., FREEMAN Ch., NELSON R., SILVERBERG G., SOETE L. (ed.), Technical Change and Economic Theory, Pinter Publishers, London & New York

- DOZ Y. [1994], "Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés", Revue Française de Gestion, n°97, janv.-fév

- FAZZARI S.N., HUBBARD R.G., PETERSEN B.C. [1988], "Financing Constraints and Corporate Investment", Brookings Papers on Economic Activity, n°1