

Extrait du Journal Permanent de l'Humanisme Méthodologique

<http://journal.coherences.com/article296.html>

Une innovation managériale : le Wanager®

- 5 Anthropologie appliquée - Entreprises humaines - Le management -

Date de mise en ligne : lundi 25 septembre 2006

Date de parution : 12 mars 2005

Copyright © Journal Permanent de l'Humanisme Méthodologique - Tous

droits réservés

Le Wanager se présente comme une innovation de grande portée. Elle conjugue trois ressources : le management communautaire avancé, le concept d'espace virtuel d'activités et celui d'intégration scénographique des technologies.

Le management d'équipes à distance

L'évolution du monde actuel a un impact fort sur la configuration des entreprises et de leurs activités. Les équipes sont souvent dispersés, mobiles, recomposées avec une grande diversité de cultures, de statuts, de métiers, d'expériences, de caractères.

Au moment où il faudrait déployer un art du management d'équipes particulièrement avancé, on s'aperçoit du fait que les managers sont plutôt démunis. L'excès des focalisations exclusivement techniques et quantitatives a conduit à une perte de professionnalisme en ce qui concerne le management des hommes en équipes. La performance collective durable est bien difficile à assurer si la constitution, la cohésion, la compétence professionnelle de l'équipe ne sont pas maîtrisés.

La question du management des équipes à distance est ainsi le révélateur du manque de méthodes et de savoir-faire pour établir les "proximités" nécessaires dans toute équipe de travail engagée.

Des travaux de *prospective humaine** mettent en évidence, à l'inverse, l'émergence d'un "temps des communautés". Il révèle que les individus ne trouvent leur réalisation qu'en participant à diverses communautés, d'affinités, de vie, de travail, d'intérêts, etc.

Il révèle ainsi le fait que des communautés de toute taille et de tous ordres sont le point d'appui et de réalisation de toutes les affaires humaines. Ce sont en effet de moins en moins les systèmes qui structureront les activités mais les communautés qui détiennent les clés de toute performance durable.

C'est là une mutation dans laquelle s'inscrit la question du management des équipes à distance. Les systèmes d'information, par exemple, ne traitent pas des dynamiques communautaires et de leur management. En période de forte instabilité, d'innovation permanente et de relations inter-culturelles, c'est d'autant plus évident. En outre il faut observer la montée en puissance du partage de valeurs humaines comme facteur d'implication et d'exigence collective.

Les trois piliers du Wanager®

Les managers, aujourd'hui, disposent souvent :

- ▶ de techniques de management éclectiques sans véritable connaissance ni professionnalisme relatifs aux dynamiques humaines et au management communautaire,
- ▶ de techniques et d'outils technologiques de traitement de l'information en guise de moyens de management,
- ▶

d'outils de télécommunication sur internet, PDA ou téléphonie mobile dont le caractère d'accessoires ne peut se substituer à des pratiques professionnelles de management.

Or, dans l'activité de management d'équipes à distance le manager a besoin :

- ▶ d'une conception et d'une méthode de management appropriée aux communautés de travail actuelles (ni spontanéisme libertaire, ni organisation rigide),
- ▶ d'un support structuré facilitant les rencontres, les échanges et les interventions du manager pour constituer et piloter son équipe et en assurer la pérennité, l'évolution et la performance,
- ▶ de bénéficier de tout un ensemble de technologies de la relation à distance, à la pointe des évolutions mais qui doivent rester transparentes au manager.

Le Wanager offre cela et constitue une innovation radicale issue de trois types de ressources originales :

- ▶ Un modèle de management : **le Management Communautaire Avancé*** issu des travaux de *l'Humanisme Méthodologique*, sans équivalents pour ses fondements théoriques et ses développements opérationnels.
- ▶ La conception théorique et méthodologique de la notion **d'Espaces Virtuels d'Activités*** et leur réalisation. Elle montre en quoi doit consister un espace virtuel dédié pour être un véritable support d'activité et faciliter le rassemblement autour d'objectifs et de pratiques collectives et de leur maîtrise managériale.
- ▶ Une conception et un savoir-faire de **l'Intégration Scénographique des technologies** nécessaires. Elle privilégie la transparence au profit de la dynamique scénographique de l'espace virtuel avec la multiplicité, des moyens technologiques, leur évolutivité permanente et la variété des contextes et environnements rencontrés.

Il sera par ailleurs appuyé :

- ▶ sur une communauté liée aux usages et leur évolution
- ▶ sur une communauté open source d'adaptation et de développement de logiciels.

Un modèle de management : Le Management Communautaire Avancé.

Il s'agit à la fois d'une théorie, d'une méthode et d'une pratique du management dérivée de *l'Humanisme Méthodologique*.

Ce modèle de management récapitule près de 30 ans de travaux et d'expérience sur de nombreux terrains et à toutes les échelles. Il s'applique aux équipes, entreprises, organisations grandes et petites, collectivités territoriales, institutions publiques et privées, etc.

Ses fondements* tiennent :



à la question du *Sens* à la base de l'acte de diriger

- ▶ à la question des *consensus* à l'origine de toutes les dynamiques collectives,
- ▶ à la question des *structures cohérentielles** de l'action et au *principe de concurrence** qui déterminent les fonctions et les articulations des activités à manager,
- ▶ à la question du développement des niveaux de maîtrise, de service et de professionnalisme auxquels doivent aussi répondre les actes de management,
- ▶ à la question des nouveaux facteurs d'efficacité et de performance collective avec l'approche de *l'intelligence symbolique**,
- ▶ à la question des vecteurs de mobilisation des potentiels et d'évaluation des enjeux et des réalisations avec la *Méthode des Référentiels de Valeurs Partagés** et de multiples approches adaptées à des cultures d'entreprises différentes.

Le Management Communautaire Avancé apporte au Wanager :

- ▶ La structure logique du dispositif de management avec l'architecture de ses six fonctions principales (permanentes), diriger, animer, communiquer, informer, coordonner, planifier et des fonctions accessoires (périodiques),
- ▶ Les actes de management qui permettent d'accomplir l'activité managériale au quotidien, visant à constituer et engager une équipe dans les enjeux de performance qui sont les siens,
- ▶ Un savoir-faire pour l'appropriation par les managers et leur équipe de règles, d'une organisation et de pratiques constituant une culture propre du management de la performance collective.

Une conception avancée de la notion d'espace virtuel d'activité

Le développement des techniques numériques d'imagerie, de multimédia et surtout l'explosion du Web ont mis en avant les questions de réalités virtuelles, de communautés virtuelles, d'économie virtuelle et plus généralement de l'existence d'un nouveau genre d'activités et de situations dites virtuelles. Une grande partie des affaires humaines et des activités collectives migrent dans "l'espace virtuel" dit aussi cyberspace.

En général très mal compris le terme de virtuel est beaucoup plus riche que l'on ne croit et bien plus ancien aussi. Il ne s'oppose pas au réel mais le qualifie d'une certaine façon en fonction des finalités humaines. La mutation actuelle révèle toute la puissance et les potentialités du concept.

Depuis plus de dix ans a été mis en évidence le rapport entre *le Sens*, *le consensus* et le virtuel qui "véhicule des virtualités humaines".

A été mis en évidence aussi comment un "espace virtuel" encadre, structure et soutient la dynamique collective d'une communauté, d'un groupe et d'une équipe.

De ce fait la structure d'un "dispositif virtuel" ou "espace virtuel d'activité" est celle-là même du processus de l'action qui doit s'y dérouler. C'est donc une structure dynamique faite de scènes et de parcours où la présence individuelle et collective se réalise. En outre la consistance "scénographique" d'un espace virtuel d'activité est comme une métaphore de l'activité qui s'y déroule.

Cette théorie des espaces virtuels d'activité* est aussi issue des travaux de l'*Humanisme Méthodologique* qui en développe les outils conceptuels et opérationnels.

En particulier les méthodes de l'intelligence symbolique, avec ses techniques de l'homologie : l'analyse figurative et la créativité générative, apportant des moyens de concevoir et d'architecturer des espaces virtuels d'activité.

Il faut en outre confier au scénographe, designer, metteur en scène, architecte d'espaces et d'événements, le soin d'y mettre tout son art, condition pour rendre un espace virtuel aussi vivable et agréable que possible.

L'espace virtuel du Wanager résulte de ces conceptions. Il est porteur d'incitations, de facilitations par un abord intuitif.

Il permettra à chaque équipe et chaque manager de développer son art du management et aussi sa propre culture collective. La performance collective durable redeviendra un enjeu de maîtrise possible du management.

L'espace virtuel du Wanager est construit sur Internet pour constituer ainsi tout un monde collectif, le lieu où l'équipe se rassemble, se retrouve gère ses proximités et ses activités. C'est aussi le lieu où le manager peut jouer son rôle de pilote, de chef d'orchestre, selon le style qui lui convient. Il lui est simplement confié le moyen de la maîtrise professionnelle du management d'équipe en relation avec les enjeux de performance qui sont les siens.

Les entreprises et les organisations constituent des ensembles d'équipes donnant lieu à des architectures de management complexes. Une architecture de Wanagers sera la réponse appropriée.

L'intégration scénographique des technologies

On peut se demander pourquoi les moyens proposés sur Internet sont habituellement centrés sur l'information ou son traitement, sur l'outil technique associé souvent au logiciel ou parfois sur certaines fonctions ou services isolés visant à communiquer telle ou telle information ou accomplir tels ou tels gestes (chercher, passer des commandes, lire...). Il s'agit là d'un problème lié à la prédominance de la technique informatique sur le métier des utilisateurs d'Internet, un problème de culture professionnelle.

Le métier de manager est centré sur l'équipe, le Wanager et les situations de management. De ce fait les techniques doivent être aussi transparentes que possible.

Cela a conduit à définir le *concept d'intégration scénographique* c'est-à-dire toute l'architecture, les méthodes, les conceptions qui permettent de "faire vivre" l'espace virtuel de management en utilisant les moyens technologiques les plus appropriés.

Il y a donc besoin d'un système d'intégration scénographique des technologies et par ailleurs d'un fond de ressources et de moyens performants et évolutifs en fonction des évolutions technologiques rapides, des environnements changeants et des développements propres au management.

La solution choisie est d'utiliser les ressources de l'Open Source pour tout ce qui constitue les "briques logicielles" faisant appel aux techniques les plus avancées.

Elle réclame de constituer un atelier d'intégration scénographique développant des compétences et des conceptions spécifiques définies toutes par la finalité managériale du Wanager.