



INSTITUT
COHERENCES

La revue Evalia

*Espaces Virtuels d'Activités
Laboratoire d'Innovations Avancées*

N° 2 - JANVIER 2008

DANS CE NUMÉRO :

L'éditorial	1
L'INTERVIEW : Le traitement des situations	2
LE DOSSIER : SCÈNES VIRTUELLES Scènes du Livre de Gouvernance	4
Scènes des cartes du management	8
Scènes virtuelles du Wanager	10
COMPÉTENCES OU CONFORMITÉS : La pédagogie du virtuel	12
ANNONCES COMMERCIALES Les cartes du management	15
Le livre de gouvernance et ses usages	16
Le management	17
La place des échanges	18

L'édito de Roger Nifle

Le virtuel, ce que ça change concrètement ?



Dans un monde où l'économie de l'immatériel prédomine, la maîtrise des processus immatériels devient de plus en plus décisive. L'économie de l'immatériel c'est aussi l'économie des services. L'innovation, le changement, le management, l'intelligence collective, la pédagogie, ce sont aussi des processus humains immatériels.

Bien équipés pour conduire des processus matériels ou formels nous sommes moins bien lotis pour piloter des processus immatériels invisibles par définition. C'est pour cela que les compétences techniques les ignorent trop souvent.

Avec Internet le même problème se pose. L'avalanche technologique masque l'essentiel. Ce sont les processus immatériels qui sont en train de transformer profondément le monde actuel. Parmi ces changements l'émergence des espaces virtuels est des plus prometteuse

Les mondes virtuels s'imposeront dans les entreprises d'ici cinq ans selon Forrester" (extrait d'un article du Monde informatique du 10 janvier 2008)

Actuellement les mondes virtuels généralistes comme Second Life ou les espaces 3D pour des simulations ont le vent en poupe. Cependant l'essentiel est encore à découvrir.

Les Espaces Virtuels d'Activité de l'Institut Cohérences s'appuient sur une conception plus fine de la notion de virtuel et des propriétés des mondes virtuels.

Le virtuel c'est la matérialisation des processus immatériels.

En fait un espace virtuel matérialise un processus d'action ou d'évolution collective par sa conception même. Il constitue une "mise en scène" pour favoriser une "mise en situation" des acteurs concernés. C'est là qu'un deuxième principe vient montrer tout l'intérêt des espaces virtuels d'activités :
Ce sont les situations qui sont agissantes.

Les espaces virtuels sont les nouveaux instruments de l'action et singulièrement de l'action communautaire comme des activités collectives.

C'est pour cela d'ailleurs qu'avec le virtuel, le "traitement des situations" vient remplacer le "traitement de l'information". Ce n'est plus un système d'information qui suffirait à maîtriser les processus de l'action mais un "système de situations" constitué d'espaces virtuels. Livre de gouvernance, Cartes du management, Wanager, tels sont les premiers termes d'une nouvelle histoire, d'une nouvelle culture, d'une nouvelle maîtrise des processus immatériels.

Roger Nifle.

DE L'HUMANISME MÉTHODOLOGIQUE AUX ESPACES VIRTUELS D'ACTIVITÉS : *Le traitement des situations*

« Ce sont les situations (humaines) qui sont agissantes ».

« Seuls les hommes agissent, par le biais des situations qu'ils construisent ».

institut-coherences.fr

Qu'est ce qui fait la nouveauté des espaces virtuels d'activités (EVA) développés par l'Institut Cohérences ?

Tout d'abord un soubassement conceptuel, anthropologique, qui retrouve et donne un Sens renouvelé au concept du virtuel. Il rend compte de phénomènes qui commencent à apparaître et qui ne sont pas toujours bien interprétés.

Le virtuel est une catégorie du réel qui augmente la réalité, fait découvrir de nouvelles réalités ou fait "réaliser" autrement ce que sont nos réalités. C'est le "sérieux" des affaires qui s'y traitent maintenant tant sur le plan relationnel que socio économique qui le fait sortir du statut de fiction purement imaginaire et ses "jeux d'enfants ou d'adolescents".

Les espaces virtuels d'activité de l'Institut Cohérences sont voués à des affaires sérieuses proposant des conditions et des démarches tout à fait nouvelles pour l'installation et le déroulement des affaires humaines. Les affaires humaines c'est l'enjeu de l'Humanisme méthodologique où les EVA puisent leurs concepts et l'ingénierie de leur conception et de leur réalisation. (théorie du Sens, des consensus, structures cohérentielles, trialectique, sujet, objet, projet...).

Disons déjà que toute transposition directe, simple simulation ou reproduction des conditions et démarches habituelles dans un "espace virtuel" est encore en-deçà de la révolution qui est maintenant engagée.

Puisqu'il s'agit d'activités humaines alors ce sont leurs enjeux humains qui importent, questions de compétences, de performances, de maîtrises, individuelles et collectives évalués directement selon ces enjeux et les valeurs qui s'y attachent.

La clé de la nouveauté radicale des EVA porte sur la conception et la mise en œuvre de "l'agir humain".

Quel en est le principe fondamental ?

"Ce sont les situations (humaines) qui sont agissantes".

Les espaces virtuels d'activité sont des "mises en situation" dédiées à un type d'enjeu (pédagogie, management, gouvernance, compétences, etc.).

La formule posée ici demande des précisions et des explications.

La notion de situation d'abord. Elle ne se réduit pas aux "conditions d'environnement" qui n'en sont qu'une dimension. Elle ne se ramène pas à un dispositif logique, rationnel, à une démarche méthodologique.

Une situation est effectivement englobante comme un monde dans lequel on vit et dont on fait partie, les acteurs de l'activité, de l'action commune. En même temps on y rentre et on en sort (hormis le cas d'addictions immatures). Y rentrer c'est entrer en participation à une situation pour y agir, par le biais de la situation elle même.

La situation est agissante alors à double titre. D'une part elle favorise la participation des acteurs et d'autre part elle agit par eux sur l'univers qui est le sien. L'espace virtuel d'activité est bien un moyen, un instrument. Il n'est pas seulement extérieur comme une prothèse mais il porte et transporte les acteurs agissants.

Seuls les hommes agissent, par le biais des situations qu'ils construisent.

On peut observer ici que ces définitions sont parfaitement valides pour toutes les activités humaines du passé dès lors qu'on les regarde, qu'on les comprend autrement.

D'où vient alors la nouveauté ?

La nouveauté c'est ce que permet Internet, la facilité de créer des espaces virtuels d'activité, des mises en situations rassemblant des acteurs en créant les proximités nécessaires à distance.

De ce fait c'est cette conception de l'action et des moyens d'action qui va

prendre le pas sur les modèles antérieurs notamment les modèles "mécanistes" ou "magiques".

Le traitement des situations se situe au dépassement de deux formes de l'action prédominantes à l'époque moderne :

- Le traitement de l'information avec l'informatique et les systèmes d'information.
- Le traitement des représentations avec la communication, l'image et toutes les formes et formalismes modernes qui oscillent entre magie et rationalité.

Le traitement des situations suppose de poser les problèmes en termes de situations humaines: situations - problèmes, situations - espérées, projetées. Il suppose de traiter les solutions en terme de situations agissantes. C'est là qu'intervient la conception d'espaces virtuels d'activité comme situations agissantes.

Prenons un exemple : la formation professionnelle.

Elle détermine ses enjeux en termes de situations professionnelles à maîtriser et non pas seulement de savoir ou de savoir faire qui seraient indépendants des situations réelles. La notion, fréquente, de savoir être est invalide, être ne relève pas d'un savoir évidemment.

En outre les situations ne sont pas des états statiques mais évolutifs, en mutation, en innovation permanente.

Les enjeux classiques savoir, savoir faire, sont le plus souvent caducs et évidemment les solutions apprises.

Lorsque le *e-learning* ou les *serious games* se proposent soit pour reproduire autrement les solutions classiques ou même se référer aux enjeux classiques, il ratent la mutation engagée.

Or il faut considérer que l'enjeu pédagogique c'est toujours la maîtrise d'un certain type de situation. Avec les espaces virtuels pédagogiques, c'est la situation qui est agissante, la mise en situation pédagogique qui développe une telle maîtrise. Il y a un rapport entre la situation objectif et la situation pédagogique. C'est là qu'intervient le virtuel.

Cette mise en situation, à la base de la conception de l'espace virtuel dédié est élaborée à partir de l'analyse de la situation-objectif et de la situation initiale.

La solution est toujours ainsi *ad hoc* :

- *ad hoc* eu égard à la problématique fixée par les enjeux,
- *ad hoc* par la façon unique et spécifique dont elle sera investie par les "participants".

Comment sont conçues les situations dans les EVA ?

Les composantes des situations humaines et donc des situations agissantes des EVA sont les suivantes :

- un Sens, une intention, une direction, des valeurs repères incarnées et partagées,
- un contexte, un environnement, des conditions et leurs évolutions,
- une histoire: en développement de préférence, un passé, un avenir et un présent qui se réalise,

- des opérateurs, des moyens, des ressources, des événements, des actions,
- des représentations, images, visions, projections, schémas, tableaux, identités,
- des relations, rôles, sensibilités, appréciations, mobilisation...

Les espaces virtuels d'activité mettant en scène tout cela et comme, au théâtre (théâtre des opérations, de la vie, des affaires humaines):

- Il y a la scène avec ce qu'elle évoque, décors et équipements.
- Il y a la machinerie, les coulisses avec toute leur complexité.
- Il y a la pièce expression d'un auteur, d'une création.
- Il y a le jeu des acteurs c'est-à-dire la situation réalisée, vivante, agissante.

On peut élargir la scène et la situation, englober le public, la place de la pièce dans la cité et sa signification culturelle. Seulement ici la mise en scène virtuelle est celle du réel des affaires humaines.

Cette conception des situations et du virtuel était déjà valide dans le passé. Alors qu'est-ce qu'il y a de nouveau avec Internet et le virtuel ?

C'est d'abord la mutation de civilisation qui fait émerger cette nouvelle approche des affaires collectives et de l'action communautaire. C'est ensuite le potentiel d'internet qui permet non seulement de construire des situations virtuelles bien plus vite et surtout de faire participer à la scène des personnes distantes qui ne pourraient pas autrement.

Avec les espaces virtuels d'activité ce sont les situations qui sont au centre des préoccupations et de l'action. La compréhension des situations et de leurs processus est indispensable mais aussi la réalisation de situations agissantes.

Ce sont là les nouvelles compétences qu'il faut mobiliser.

Mais alors on découvre que toutes les situations humaines sont agissantes et que c'est là leur vocation, toutes virtuelles donc, porteuses des virtualités humaines. La création d'espaces virtuels d'activités grâce à l'ingénierie du virtuel comme mise en situation, engage un nouveau type de développement humain, depuis le développement de compétences professionnelles jusqu'à celle d'une intelligence collective qui se cultive par son exercice même.

Par contre on voit les limites des modèles mécanistes (les forces agissantes sur les choses) ou rationalistes (la raison agissant au travers de structures physiques ou verbales). Les expertises traditionnelles qui en découlent deviennent des obstacles à l'action et au développement si elles ne s'intègrent pas à la maîtrise des situations.

C'est le nœud des crises que notre pays traverse dans le contexte d'une mutation mondiale.

LE DOSSIER : SCÈNES VIRTUELLES

*Le livre de
gouvernance,
pour la conduite
des projets
participatifs.*

Contactez La rédaction d'EVALIA

Chemin de Pinton
26780 Allan - France

Directeur de la
publication : Roger Nifle
☎ +33 (0)4 75 46 64 12
rnifle@coherences.com

Directeur de la
rédaction : Jérôme Valina
☎ +33 (0)6 61 97 68 10

Ont participé à ce numéro :
Gérard Borth
☎ +33 (0)3 44 51 21 49
geborth@institut-coherences.fr

Geneviève Nifle
☎ +33 (0)1 47 31 30 44
g.nifle@institut-coherences.fr

Maquette : J. Valina

WEB
www.institut-coherences.fr

institut-coherences.fr

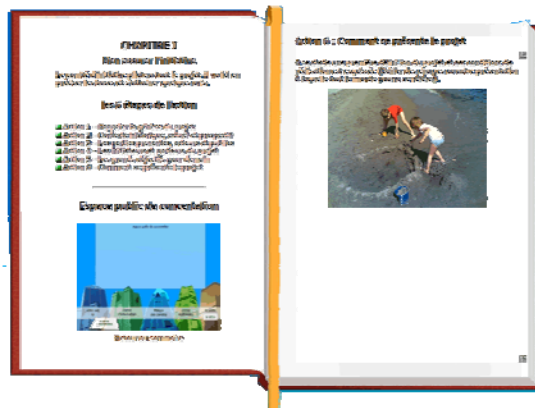
SCÈNES DU LIVRE DE GOUVERNANCE

Le livre de gouvernance, la chronique d'une histoire collective.

Marcher ensemble sur la même route, partager une aventure commune a toujours été le meilleur moyen de créer une cohésion, une dynamique collective, une mobilisation. Identité et compétences collectives en sont les bénéficiaires. Le livre de gouvernance est d'abord une feuille de route avec ses 7 chapitres et six actions pour chacun.

Pour une fois tout le monde peut avoir d'avance une vue sur la démarche empruntée et sur la méthode envisagée. Le chemin est tracé et chacun pourra situer l'avancement du projet, ce qui est fait et reste à faire.

Ce n'est pas un simple planning mais une histoire qui s'écrit. Chaque étape fait l'objet d'une sorte de compte rendu public, enrichi des documents utiles. Cette écriture est très importante. Elle doit être confiée à quelqu'un qui en a le talent et l'exigence. Il illustrera son propos d'images et de présentations attractives et parlantes, une sorte de feuilleton. Le public s'y intéressera progressivement et à chaque fois pourra relire les actes antérieurs et savoir ce qu'il reste encore à faire.



Bien sûr, la conception de l'action est moins mécanique que d'habitude. C'est plus un cheminement en commun avec des réalisations qui sont le fruit d'une histoire collective et préparent le futur.



Beaucoup d'étapes sont consacrées à forger une décision d'orientation, une ambition juste et puissante fortement enracinée dans une culture, des valeurs, une situation, un environnement, une vision de l'avenir. D'autres vont permettre de construire un projet dans ses grands axes et dans ses actions particulières. Cette histoire technique est en réalité la mise en mouvement d'un grand nombre d'acteurs qui s'approprient

le projet en le bâtissant. Le public en est témoin et peut d'ailleurs y mettre son grain de sel.

La créativité de l'imagination et de la rationalité technique associées entraînent le mouvement, la motivation de l'action, rêve et réalisme. Le livre racontera comme les ambitions se réalisent et comment la communauté s'est organisée pour cela.

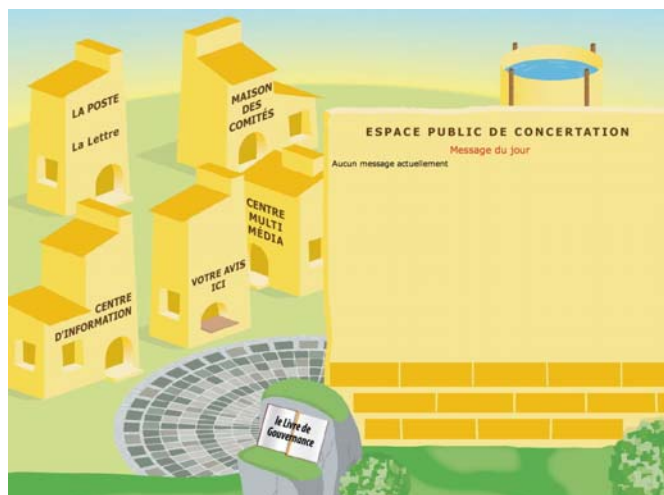
L'aboutissement du projet ce n'est pas alors le seul constat des résultats mais celui d'une maturation collective qui se traduit par un mode de gouvernance spécifique, original, efficace.

Il donne à la communauté les ressources d'un nouvel élan comme dans toutes les histoires qui finissent bien et dont on a plaisir à rappeler les épreuves et les passages. Une mémoire collective, un patrimoine se sont constitués.

La concertation publique

Des centaines, milliers ou bien plus encore sont concernés. Comment peuvent-ils participer à l'aventure d'un projet commun alors que la complexité technique et la difficulté de travailler ensemble sont trop grandes pour être maîtrisées à ces échelles.

Le livre d'abord, cette chronique d'une histoire que l'on s'approprie au fur et à mesure. La structure des comités de concertations ou des dizaines sinon des centaines de personnes vont pouvoir participer de façon opérationnelle. Il y a en fin les espaces de concertation publique.



Disons tout net que la concertation n'est pas le débat. Inviter à participer n'est pas inviter à entrer dans une conflictualité parasite.

Voyons comment le livre de Gouvernance organise cette participation publique.

Sur la place, un panneau d'affichage, ou d'autres figures. Déjà on y est accueilli par un message des responsables du projet. Quelqu'un nous parle d'un petit mot qui informe et fait plaisir. D'ailleurs ce peut être un message vidéo. Certains jours le message invite à venir à une certaine heure pour assister en direct à une présentation ou une discussion en direct.

Aujourd'hui il y a une nouvelle question qui est affichée. On nous demande notre avis sur un point particulier et là on a la possibilité de répondre. Le message du jour nous fait l'écho de ces consultations régulières.

En plus à tout moment chacun peut envoyer un mot, une suggestion par la poste qui se trouve dans l'espace public. Il arrive que certains soient contactés pour participer de façon plus active au travail collectif.

Cette sorte de dialogue avec le public débouche sur des initiatives qui changent le cours de l'histoire. On le voit dans le livre ensuite.

Une lettre d'information à laquelle s'abonner apporte aussi son flux d'information pour suivre sur des mois et des années quelques fois la progression d'une affaire qui nous concerne tous.

Ce n'est pas tout, un centre de documentation constitue une sorte de bibliothèque technique qui est alimentée en permanence. On considère sans doute le public comme assez concerné ou assez intelligent pour comprendre, du moins ce que chacun souhaite savoir. Cette base de connaissance du projet deviendra un patrimoine précieux. Certains disent que dans les prochaines versions le public lui-même pourra l'alimenter.

Il y a enfin le centre multimédia où ce sont des supports de ce type qui sont proposés au public. On

imagine assez bien que toute une animation peut s'y dérouler, basée sur des échanges, des transmissions et bientôt une sorte de "you tube" communautaire.

Mais de quels publics parle-t-on ici ?

Le personnel et même toutes les parties prenantes d'une grande entreprise qui engage la communauté dans un nouveau projet, une innovation un nouvel élan. Un espace fréquenté par des actionnaires, des administrateurs des clients des cadres des dirigeants, tous les collaborateurs, les partenaires et tous ordres. Ce n'est pas la dispersion qui va faire obstacle. Au contraire elle va créer un espace commun une conscience communautaire comme on n'aurait pas cru pouvoir en rêver. Le public ce sont les populations d'un territoire, les multiples acteurs, les représentants de toutes les activités de toutes les catégories. Ce sont aussi les élus, publics et acteurs, les visiteurs et partenaires extérieurs, même les touristes familiers. Mais il y a encore les groupements institutionnels, les groupes d'entreprises, clusters, pôles de compétitivité et toutes les communautés d'enjeux qui peuvent se retrouver ici au-delà des seuls responsables ou spécialistes.

La formation des communautés d'intérêt, de développement, de devenir est là en jeu, autour de l'axe directeur que constitue le projet. A condition d'y participer pour se l'approprier.

Mais ce n'est pas tout. De grands projets ce sont de nombreux dossiers, des thématiques générales et des problèmes particuliers, la mobilisation de compétences diversifiées, des rôles multiples. Chacun n'est pas forcément intéressé par ces discussions plus techniques. Cependant c'est le quotidien de tous qui s'y joue. Aussi chaque comité en charge d'une question particulière est en contact avec le public. Un espace public de concertation y est associé. Chacun pourra y prendre connaissance de la liste des participants, de l'état d'avancement des travaux du groupe. Un message du jour, là aussi souvent en vidéo et quelques fois en direct, entraîne ceux qui sont chargés d'une mission spécifique à s'adresser et à considérer le public concerné. Son avis est sollicité périodiquement et il peut intervenir pour interroger et faire des suggestions. C'est bien sur de nature à changer bien des pratiques, souvent trop exclusivement techniques mais aussi de permettre la concertation sur des questions complexes sans prétendre les traiter au café du commerce.

Si le livre trace un axe vertical de construction et de cheminement dans le temps c'est l'extension horizontale qui est assurée là pour former une communauté en devenir.

LE DOSSIER : SCÈNES VIRTUELLES

*Le livre de
gouvernance.*

Un processus de concertation opérationnelle maîtrisé.

Les grands projets posent de grands problèmes qu'il ne suffit pas de gommer par quelques expédients simplistes.

Enraciner un projet, forger une ambition, concevoir une stratégie d'ensemble, intégrer de multiples problématiques, mobiliser des compétences de différents niveaux, de différentes spécialités, rassembler des cultures différentes et en plus prendre en compte des situations toujours uniques où il faut agir concrètement ce n'est pas facile.

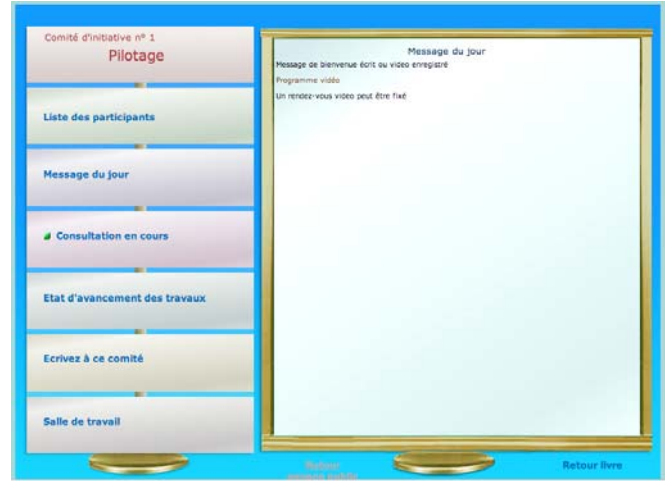
Bien sûr si on en fait une affaire de procédure administrative, de recette technique faisant abstraction de la communauté, sa diversité et ses enjeux alors on n'a pas besoin de concertation, on parle entre soi, entre spécialistes ; les responsables n'ont qu'à se débrouiller avec la population.

Le livre de gouvernance organise cette concertation complexe qu'il ne s'agit plus d'éviter.

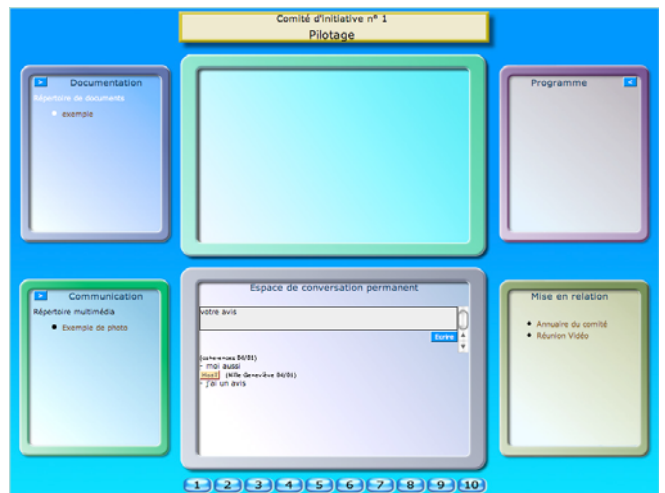
D'abord un "comité d'initiative" qui porte cette initiative jusqu'au bout et qui travaille à en mûrir et déterminer les orientations. Ensuite les "comités stratégiques" réunissant des représentants des acteurs, parties prenantes et publics concernés. Ils redonnent un sens à la démocratie représentative qui doit assumer un rôle stratégique et structurant. Ensuite les "comités opérationnels", comité d'acteurs qui préparent et réalisent les actions. "Ce sont les acteurs qui agissent", une lapalissade lourde de conséquences dans le montage de la concertation.

Les trois niveaux de comités sont articulés dans le temps. On commence toujours par le comité d'initiative, flanqué éventuellement d'un ou deux autres comités pour le soutenir comité de pilotage, comité technique, comité directeur par exemple.

C'est seulement un fois décidés, de façon déterminée, l'axe du projet, son sens et son ambition, que les comités stratégiques sont constitués.



La position politique précède le déploiement stratégique, affaire des représentants des domaines concernés. Ces comités stratégiques vont bâtir l'architecture du projet et ses grands volets, aboutissant au projet cadre. Les représentants vont faire appel à des expertises *ad hoc* sans se défaire de leur responsabilité.



Ensuite viennent les comités opérationnels centrés chacun sur une opération, une action particulière de terrain. Démocratie participative mais dans une participation opérationnelle cadrée et orientée.

La structure, ainsi constituée de quelques comités à plusieurs dizaines ou même plus, est sans cesse connectée aux publics

institut-coherences.fr

par le biais de consultations formelles ou informelles assurant l'appropriation et la hiérarchisation des étapes.

Pour cela, si le livre est un guide, chaque comité dispose en outre d'un espace de travail réservé. Voyons ce qui s'y passe.

C'est le lieu de rassemblement permanent des activités collectives. Se capitalise ici la documentation technique, les supports multimédia utiles à l'élaboration des réponses aux questions posées et à la conduite des opérations.

L'animateur se charge du programme et de sa conduite lisibles par tous en permanence. Chacun peut entrer en contact avec les autres, organiser des échanges et même des réunions vidéo où 12 personnes dispersées peuvent travailler ensemble lorsque nécessaire. Le comité se joint les compétences nécessaires qui animent aussi ce lieu de leur expertise aussi loin soient-ils. C'est ainsi la possibilité de former des équipes de travail riches ouvertes et concentrées sur leur action. Il faut considérer d'ailleurs que les membres de ces comités ont d'autres occupations et qu'il est très importants de pouvoir mobiliser des moments de coopération même à distance.

De cette manière les comités de concertation peuvent être composés de personnes éloignées et même peu équipées et travailler par relais avec l'espace central du comité.

Les relations entre comités sont assurées par la structure hiérarchisée et par les liens spontanés établis entre eux et facilités par l'espace virtuel de coopération de chacun.

Espaces de travail concentrateurs d'énergie et de compétences, axe méthodologique donné par le livre, concertations publiques tout est en place pour un développement de projet communautaire à la mesure d'enjeux souvent mal assumés.

Reste qu'un management de tout ce dispositif est encore à découvrir ainsi qu'une toute nouvelle conduite de projet.

Livre de gouvernance et management de projet.

Différents rôles sont associés à la conduite de grands projets communautaire avec le livre de gouvernance.

Si l'espace virtuel et ses équipements apportent une aide sans précédent pour maîtriser de tels projets encore faut-il qu'un équipe en assure la conduite.

Un *chef* dispose de l'espace virtuel qui lui offre des moyens inconnus jusqu'ici. Un espace d'administration lui permet par exemple : la création de comités



“à la volée”, le contrôle de tous les équipements évoqués, une présence auprès des responsables au sein de comités s'il le faut, le management d'une équipe, le lancement et le parachèvement de chaque phase ou chapitre.

Un *responsable de communication* aura lui, non seulement à assurer l'écriture du livre au fur et à mesure mais aussi veiller à la communication dans l'espace public de concertation, organiser le centre de documentation et le centre multimédia, suivre les échanges, les consultations, la lettre d'information. Il aura aussi à jouer un rôle au moins d'assistance dans la communication publique ou interne des comités.

Il y aussi les *animateurs des comités* qui auront à former une équipe ou plusieurs entre eux. Ces fonctions de base sont assurées avec l'aide d'un espace d'administration équipé pour cela.

L'équipe ainsi dessinée peut se compléter par des fonctions centrales diversifiées selon les vecteurs de l'action, des régulateurs ou secrétariats de comités sont aussi envisageables. C'est donc une équipe à géométrie variable qu'il est possible de mobiliser pour le livre de gouvernance. A cette équipe il faut associer l'idée que plusieurs expertises sont certainement à mobiliser selon la nature des projets. On les retrouvera soit dans l'équipe de conduite du projet soit dans les divers comités selon leur spécialité.

Qu'elle soit réduite ou développée, la question se pose de l'origine de cette équipe. Trois possibilités sont à conjuguer cas par cas. Soit il s'agit de former à cet exercice les professionnels et responsables de la communauté quitte à les assister dans leur conduite. Soit il faudra apporter ces compétences de l'extérieur avec un processus d'appropriation progressive. Soit enfin faire appel aux sociétés spécialisées dans les différents types de projets qui trouveront là un exercice tout à fait nouveau de leur métier.

POUR TOUTS RENSEIGNEMENTS : Gérard Borth
Tél : +33 (0)3 44 51 21 49
✉ geborth@institut-coherences.fr

Cliquez sur le papillon et (déc)ouvrez le Grand Livre de Gouvernance



LE DOSSIER : SCÈNES VIRTUELLES

Les cartes du
management.

LES CARTES DU MANAGEMENT

Un espace virtuel de
formation au
management destiné
aux managers
d'équipes, aux respon-
sables de Pme, aux
animateurs de
groupes,
aux communautés de
travail et d'action.

institut-coherences.fr

SCÈNES DES CARTES DU MANAGEMENT

Impressions de voyage...

J'ai exploré l'espace virtuel de formation au management : « Les Cartes du management » après avoir acheté un droit d'accès pour 20 heures sur trois mois.

Je rentre dans mon espace après m'être identifié. Je vois qu'il y a trois parties à cette formation. Sur le management, sur le manager et sur mon propre management. Je vais explorer tout ça. Partie 1, un premier carrefour avec six axes de management. J'ai le choix, je prend ce qui me soucie le plus en ce moment. Je prends la route "communiquer" ; je clique sur le mot, ça c'est simple. J'arrive dans un autre décor, le quartier communication.

Une touche ronde "info" ; spontanément je clique et je vois apparaître une note d'information. Ce n'est pas long à lire mais je le lis deux fois parce que ce qui m'est proposé comme vision de la communication dans une équipe est à la fois simple – les mots sont simples, pas besoin d'un dictionnaire - et complexe ou plus exactement, profond. Il est dit par

exemple que "Le manager, souvent le premier représentant de l'équipe, doit veiller à cette cohérence d'identité et d'image interne et externe par le biais des communications." . J'ai l'impression d'avoir déjà eu cette intuition mais pas aussi clairement dit. Je ferme cette fiche et je me promène sur les différents points d'interrogation du quartier. Je serais tenté de cliquer partout mais deux items retiennent particulièrement mon attention : "créativité et création" et "projets et perspectives partagés" Aujourd'hui, après la restructuration, c'est ma préoccupation la plus importante pour mon équipe. Je clique donc. J'ai un court texte à lire et j'ouvre une fiche où trois questions me sont posées : mes réflexions, mes interrogations et mes besoins. Je reste un bon quart d'heure. Je suis invité à réfléchir – et pas seulement à me souvenir de ce que j'ai lu ou compris - et ça me plaît bien. Je n'avais

jamais fait le rapprochement entre une communication sur nos projets et la valorisation de l'équipe. Je me demande jusqu'où on peut aller avec une équipe. Mon besoin serait tout simplement de savoir m'y prendre pour développer un "espace d'échanges de vues".

Du coup, après avoir écrit mes réponses aux questions et enregistré ma fiche, je file tout droit dans la 2^{ème} partie pour "appréhender le rôle du manager". Je retrouve facilement l'axe communication et l'item qui m'intéresse, "projets et perspectives" ; c'est placé au même endroit sur l'écran on ne peut pas se tromper.

Je suis le même processus qui débouche sur des éléments de réflexion et trois questions simples et directes. Comme je n'y avais jamais pensé auparavant, je prends le temps de formaliser des réponses qui soient vraiment les miennes. Je comprends pourquoi on parle de pédagogie de l'investigation. Je fais un vrai travail de recherche et d'investigation y compris dans ma propre expérience et les questions me guident.

J'enregistre ma fiche, impatient de chercher le même item dans la troisième partie. Pas de problème pour le trouver et là je suis renvoyé à ma propre équipe et donc au concret de ma pratique. Qu'en est-il d'une vision partagée de notre futur ? Que puis-je faire pour améliorer la situation ? que vais-je faire maintenant ? Je note que si on m'avait posé ces trois questions au début je n'aurais même pas su à quoi il était fait allusion, ni découvert qu'il y avait matière à réflexion.

Sur un thème que je connais mieux et où je n'ai pas de gros problèmes, j'essaierai de commencer par la troisième partie pour voir si c'est toujours aussi fructueux.

Projets et perspectives

Toutes les visions ou imaginations du futur doivent être mises en commun pour alimenter la promesse, le "rêve" ou vision positive de l'équipe, ses productions et services, des activités et compétences etc. Cette "activité" est celle qui est à la base de la mise en valeur de l'équipe, son offre, sa production, ses propositions et en partie condition de sa crédibilité. Un espace de visualisation et d'échanges de vues (en ligne) est le meilleur moyen de partager et d'alimenter ces projections tournées vers le futur.

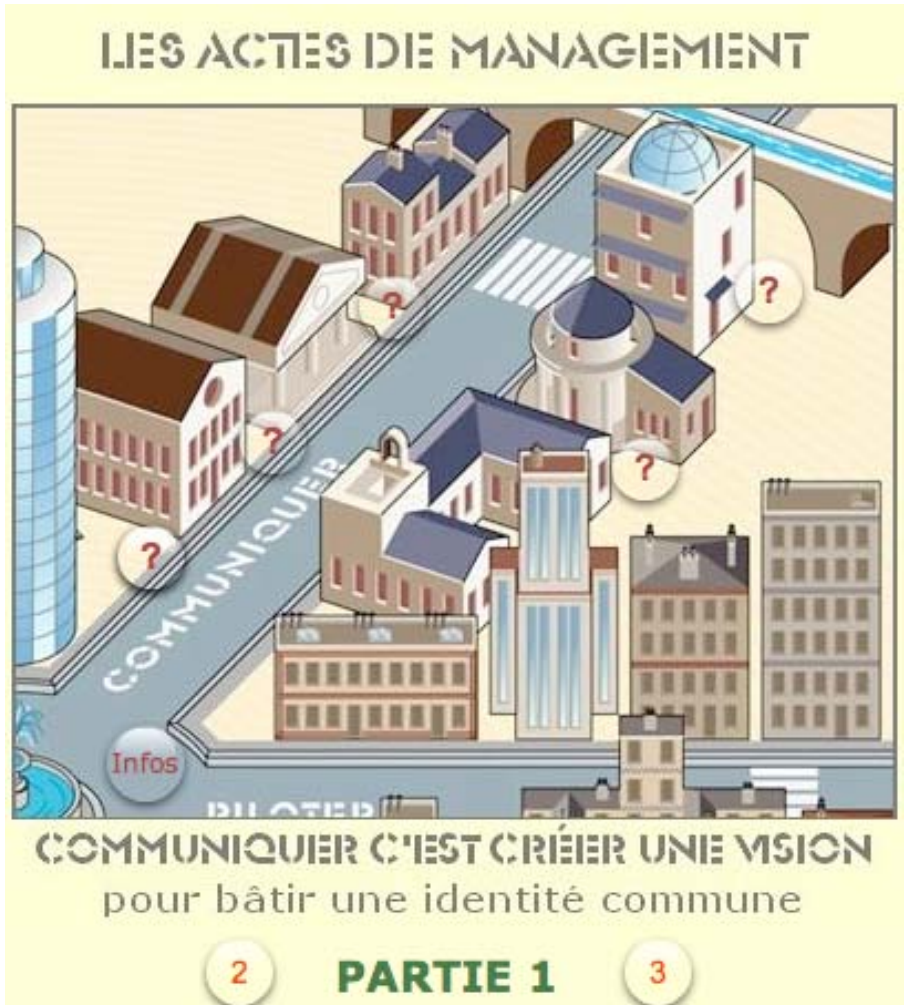
Quelles sont vos réflexions à ce propos ?

Quelles sont vos interrogations ?

Quels besoins cela évoque pour vous ?

Enregistrer

Quitter



Après je prendrai peut-être les trois parties dans l'ordre si cela me convient.

Mon compteur temps m'indique que j'ai passé ¾ heure sur ce seul sujet. J'ai imprimé les trois fiches avec sur chacune un texte de réflexion, les trois questions et mes trois réponses. Ça se tient. Je commence à constituer mon propres "jeu de cartes" pour manager.

Pour l'ensemble de cette session de formation, je dispose de 20 heures. Si je fais l'expérience sur 20 ou 30 items différents, je n'aurais pas perdu mon temps.

J'aurais pu avoir un accompagnement individuel en plus avec un contact audio video. Je ne l'ai pas commandé et je ne regrette pas du tout d'avoir du me débrouiller seul. Par contre je recommanderai à certains de mes collaborateurs moins expérimentés de le faire, à moins que je leur suggère de prendre un accompagnement collectif qui est aussi proposé.

Pour une visite rapide du module ou vous inscrire à une session de formation en ligne :

cliquez sur le papillon !



LE DOSSIER : SCÈNES VIRTUELLES

Le Wanager.

Le Wanager est un espace virtuel pour le management d'équipes ou de groupes à distance.

institut-coherences.fr

SCÈNES VIRTUELLES DU WANAGER

Le Wanager, une affaire de Sens partagé pour travailler ensemble.

Le wanager est un lieu structuré en fonction de ce qui se joue dans une équipe de travail et qui est donc à manager. Chaque salle est dédiée à un aspect particulier de la vie commune d'exercice professionnel. Ainsi la structure de l'espace virtuel renforce la structure de l'équipe, son organisation son efficacité.

tous. La souplesse du système lui permet les mises à jour à sa convenance. Ce lieu de direction de l'équipe que chacun peut fréquenter est le lieu dédié à l'expression du manager vers son équipe. Il peut aussi, bien sûr, entrer en communication avec tel ou tel dans un espace audio-vidéo prévu pour ces tête-à-tête ou au cours de réunions dans des



Salle de direction pour noter les positions et les actions principales du manager.

Déjà dans une équipe classique il est souvent fait reproche au manager de n'être jamais là, de n'être pas disponible. De ce fait on ne sait pas toujours ce qu'il veut ni sur quoi il juge ?

Le problème est renforcé dans les équipes distantes ; comment être présent à son équipe quand on est loin ?

La salle de direction du wanager va permettre à l'équipe de fréquenter son manager. Celui-ci a la possibilité de s'adresser à tous au travers des messages de natures différentes, tenant à son activité, à ses prises de positions, à ses décisions, aux éléments dont il se sert pour orienter l'équipe et toutes autres informations qu'il juge bon de partager avec

espaces conçus à cette fin.

Salle d'information pour accéder au patrimoine de ressources d'information commun; depuis les nouvelles externes ou internes jusqu'aux différentes classes de documents ou d'informations utiles à l'équipe en passant par les annuaires ou les petites annonces

Seul un espace virtuel permet ainsi, d'un même lieu d'accéder à l'ensemble des informations. C'est au fond tout le "Knowledge" de l'équipe qui se trouve rassemblé. La distance entre les membres n'est plus synonyme de dispersion de l'information. Son partage n'est plus une illusion ou un vœu pieux.

Salles de planification pour partager une vision commune des enjeux et de la marche en avant collective avec ses moyens d'évaluation.

The screenshot shows a virtual communication room interface. At the top, it says "SALLE DE COMMUNICATION" and "Une super équipe du groupe AssurVert". The main screen displays "Plan de Communication 2007" by Nathalie Dislefort, Resp. de la communication SC3I. On the left, there is a navigation menu with options like "Entrée", "Direction", "Information", "Planification", "Animation", "Communication", and "Opérations". Below that is a list of team members. On the right, there is a calendar for January 2008 and a "Mémos" section. At the bottom, there is a status bar showing "20h22mn Gerard Lemanager" and a text input field.

Ainsi en ce lieu, l'équipe pilote ses projets, ses missions particulières, son histoire. Les plans y sont exposés et le "qui fait quoi" est disponible à chaque instant. Les mises à jour sont permanentes. Chacun s'y retrouve et l'équipe dans son ensemble.

Salle d'animation pour développer le sentiment d'appartenance au travers du partage d'événements, d'une reconnaissance mutuelle, interne et externe, de moments de détente et de salles de réunion dédiées.

Voilà que l'espace virtuel offre des lieux de fréquentation où il est possible de se faire connaître et de rencontrer les autres dans leur originalité. Ici les échanges sont conviviaux, détendus. On se connaît mieux, on découvre les centres d'intérêts des uns et des autres, une histoire racontée, un lien vers un site. C'est là aussi que s'entretiennent les relations réseau et qu'on ne perd pas de vue tous ceux qui, étrangers à l'équipe, sont des relations importantes.

L'espace virtuel donne aux relations à distance une proximité propice au "sentiment d'appartenance", à la cohésion de l'équipe.

Salle de communication pour visualiser tout ce qui fait l'image et les représentations communes au travers de tous les supports multi-média.

Tout ce que l'équipe produit comme représentations de ses activités, de ses ambitions, de ses projets, de ce qui lui importe se consulte dans cette salle. D'autres

peuvent y être invités pour assister à une présentation particulière. C'est là que l'identité de l'équipe se construit au travers des images et des mots communs.

Salle des opérations pour coordonner les différentes opérations de la vie de l'équipe et accéder à des ateliers spécialisés, avec leurs propres outils.

Salle des travaux de l'équipe, salle des collaborations sur des activités récurrentes ou ponctuelles. C'est le "qui fait quoi" en acte ou chacun contribue et où chacun sait à quoi les autres contribuent. Pas de meilleur lieu pour expérimenter les liens de concourance, pour découvrir les compétences en actes des uns et des autres, pour faire reconnaître ses propres compétences. L'équipe travaille, c'est bien organisé, c'est ouvert en permanence.

A toutes ces salles s'ajoutent en arrière plan des ateliers réservés à telle ou telle opération, des salles de réunions où elles se préparent, où elles se prolongent dans des rencontres synchrones et asynchrones, où les décisions sont actées. Des cabines audio-vidéo sont aussi prévues pour des relations de proximité, à deux ou à plusieurs.

POUR TOUTS RENSEIGNEMENTS : Gérard Borth

+33 (0)3 44 51 21 49

geborth@institut-coherences.fr

LA PÉDAGOGIE DU VIRTUEL

MOTS CLE

E-learning

Compétences

Pédagogie

expérientielle

Mutation

Innovation

Pédagogie de la

conformité

institut-coherences.fr

COMPÉTENCES OU CONFORMITÉS : LE RENOUVEAU PÉDAGOGIQUE

La pédagogie du virtuel, pédagogie de l'expérience

(Voir un exemple avec « Les cartes du management »)

D'après les travaux fondamentaux de l'Humanisme Méthodologique et l'ingénierie du virtuel mis en œuvre par l'Institut Cohérences pour développer les espaces virtuels d'activité et particulièrement les espaces virtuels pédagogiques.

La pédagogie du virtuel est une pédagogie expérientielle; le principe : *c'est la situation expérimentée qui est pédagogique.*

Cette ancienne "expérience" de l'humanité est reconsidérée. C'est l'expérience, c'est-à-dire l'expérience de certaines situations qui développe la compétence. La compétence est ici assimilée à une capacité effective de maîtrise, en situation. C'est d'ailleurs dans le rapport à la situation que la capacité se définit comme une capacité de maîtrise. La maîtrise que l'on peut qualifier de "professionnelle" est toujours relative à un type de circonstances.

Cependant, la limite de la pédagogie de l'expérience et de l'empirisme souvent associé, peut-être double. D'une part on ne peut expérimenter que des situations existantes et donc favoriser ainsi un certain conservatisme. D'autre part le temps de l'expérience est d'autant plus lourd que la compétence est complexe.

Cela vient en fait d'une erreur d'optique. Cette erreur est reproduite avec les pédagogies de la simulation. Il s'agirait de reproduire les scènes de la pratique, celles de l'exercice d'une compétence pour en faire l'expérience et ainsi en acquérir une certaine maîtrise. La présence d'un accompagnement évite bien certaines errances et fait gagner du temps mais néanmoins la complexité des situations déboucherait sur une lourdeur pédagogique considérable. On s'en tire soit par des cursus long comme dans le modèle du compagnonnage et ses dérivés, soit par les simplifications qui touchent au simplisme comme par exemple certaines "études de cas" ou certains jeux pédagogiques.

Or la grande nouveauté porte sur le fait que la relation entre la situation pédagogique et la situation d'exercice d'une compétence n'est pas une relation analogique de ressemblance "optique" mais une relation homologique d'équivalence symbolique, d'unité de Sens.

De ce fait la situation pédagogique doit d'abord "porter le Sens" de la situation d'exercice d'une compétence.

Dans la situation pédagogique tout porte le Sens en question: la globalité, la dynamique, les intentions, les représentations, les actes, les relations, le cheminement, le parcours donc.

Le parcours c'est le chemin constitué par la situation mais c'est aussi l'expérience qui en est faite. Le chemin et l'expérience sont liés. Le contenant - la situation construite - et le contenu - l'expérience vécue - sont indissociables en situation.

Du coup il faut remettre en question l'idée que le contenant c'est-à-dire les moyens pédagogiques et le contenu c'est-à-dire différents aspects de la compétence (savoir, savoir-faire, etc.) sont indépendants.

La pédagogie du virtuel

La situation pédagogique, celle qui prête à expérience est par définition une situation virtuelle. Il faut s'attacher ici à une définition fondamentale du virtuel. Est virtuel ce qui est porteur de virtualités humaines, c'est-à-dire de Sens.

La situation virtuelle préfigure homologiquement la situation d'activité et le parcours qu'elle propose y préfigure l'exercice de la compétence.

Ainsi la situation pédagogique est-elle l'expression d'une problématique et d'un processus de maîtrise en même

temps qu'elle en préfigure homologiquement les situations d'exercice de la compétence qui y est cultivée. Au passage notons que le lien entre la connaissance initiale et la compétence finale est un lien de Sens, médiatisé par la situation pédagogique.

C'est cela la pédagogie du virtuel :

- élucidation des types de situations où doit s'exercer une compétence,
- construction d'une situation pédagogique, scène virtuelle, qui en traduit le Sens,
- parcours expérientiel en situation virtuelle,
- exercice d'une compétence en situation.

On notera que la compétence s'exerce dans toute les situations de même Sens et que chacune est donc le lieu possible d'une nouvelle expérience pédagogique et de la culture incessante d'une compétence.

L'actualité de la pédagogie du virtuel, une triple révolution.

Les technologies évoluent à grande vitesse mais, surtout, les situations socio-professionnelles commencent à entrer dans une époque où le mouvement devient la règle, la stabilité l'exception.

Alors quels référentiels pour les situations de demain et les compétences pour demain?

C'est le principe même de référentiel de conformité qui est en question.

Faut-il renoncer à toute formation? Non mais il faut cultiver des compétences pour des situations inconnues. En fait ce sont surtout les conditions des situations futures qui sont inconnues, ce qui interdit de se baser sur des stabilités formelles.

La révolution des compétences

Nous venons d'un monde qui avait trouvé dans l'ordre, l'organisation, la reproduction de modèles et la croissance des structures un principe de civilisation et d'efficacité.

De ce fait les compétences se définissaient par rapport à des normes de référence, des référentiels.

Il est vrai que ces normes pouvaient être d'origine académique ou scolaire ou plus empiriques, sensibles aux effets de modes. Même les compétences techniques étaient attachées à des normes de technicité dictées par l'évolution relativement lente des techniques. La demande de formation se trouvait "formatée" dans cette logique.

Or l'ouverture du champ relationnel, son explosion même avec Internet déstabilise ces modèles au profit d'une innovation permanente. Ce sont sans cesse de nouvelles situations qui se présentent et qu'il s'agit de maîtriser.

Par contre le Sens en est déjà là.

Ainsi la formation des compétences par une pédagogie du virtuel peut parfaitement anticiper sur l'existence des situations futures.

La pédagogie du virtuel devient le seul moyen de préparer les compétences de demain et même les nouvelles compétences d'aujourd'hui.

La révolution pédagogique

La crise de l'enseignement supérieur qui retentira sur toutes les formations est liée à la contradiction logique entre une culture de la conformité et une culture des compétences.

C'est "la reproduction du même", le mimétisme, qui tente de se sauver quelque fois dans ses excès de conformisme et de normativité. Certaines normes pédagogiques de "gestion de contenu" sont plus là pour tenter de défendre cette "pédagogie des contenus" alors que c'est une pédagogie expérientielle qui devient pertinente.

L'acquisition des savoirs et des savoirs faire, supposés évidemment préétablis, serait le gage d'une compétence. Oui en situation de stabilité structurelle et culturelle, non en situation de mutation et d'innovation permanente.

Seulement les pédagogies de la conformité sont tellement ancrées idéologiquement qu'elles semblent indiscutables et éternelles à ceux qui y sont voués.

La pédagogie expérientielle recentre l'essentiel sur le Sens et l'expérience situationnelle pour permettre la mobilité et la fluidité de la créativité permanente.

Bien sur l'adaptation et la conformité et les pédagogies associées ont aussi leur place mais plus pour les phases d'apprentissages élémentaires ou comme accessoires d'opportunité.

De ce fait pédagogie expérientielle, pédagogie du virtuel vont se trouver beaucoup plus économes en "contenus" et mécanismes de reproduction et beaucoup plus riches en "mises en scènes".

La diversité des rôles pédagogiques va remplacer l'uniformité des fonctions de reproduction des savoirs et savoir faire.

On notera que la "vertu de conformité" est la compétence principale transmise par les pédagogies traditionnelles.

La révolution du virtuel

C'est le développement d'Internet qui crée les conditions de la découverte et du développement de la pédagogie du virtuel.

La découverte du "6° continent"; le cyberspace et des espaces virtuels comme Second Life, ouvre la porte à un nouveau champ d'activités humaines. Il va se caractériser par une ouverture du champ relationnel avec de nouveaux modes relationnels qui s'enrichissent sans cesse. Des relations de proximité se nouent à distance si bien que des situations virtuelles y sont largement accessibles.

En outre il est possible d'y bâtir, d'y installer puis d'habiter des mondes virtuels, des situations dédiées à des activités collectives. De là une facilité sans précédent pour créer des situations virtuelles de pédagogie expé-

**Une révolution
dans la formation
et le développement
des compétences.**

riencielle. Il ne s'agit pas simplement de supports pédagogiques ou de mises en scène mais de situations habitées et donc vécues et expérimentées. La possibilité de créer des situations ouvre à la pédagogie du virtuel un champ immense.

Cela n'est rendu possible que par la seule nécessité d'y construire des situations "homologiques" aux situations d'exercice de compétences.

L'idée de reproduire dans l'espace virtuel les contenus et les scènes réelles ressorti de la culture des conformités. Elle ne peut déboucher que sur une lourdeur et une complication liées à l'impossibilité de reproduire le réel. La pédagogie du virtuel y échappe.

On notera enfin que les compétences qu'il s'agit de cultiver grâce à la pédagogie du virtuel vont aussi s'exercer de plus en plus dans des espaces virtuels d'activité, constituant les situations d'exercice et donc de définition des compétences.

Conclusions

La révolution du *e-learning* avec la pédagogie du virtuel.

Le terme *e-learning* est détestable par son réductionnisme électronique, *v-learning* serait plus pertinent (pour *virtual-learning*). Il est cependant fort usité pour désigner une offre et une demande en plein développement.

Cependant on notera une difficulté qui s'y manifeste.

D'un côté la prégnance de la culture de conformité qui tend à une normalisation défensive des bonnes vieilles méthodes pédagogiques tend aussi à reproduire sur Internet, un système de distribution de savoirs, d'informations et de normativité. Cette prégnance est renforcée par une "demande", elle-même très normative, de l'univers de la "formation" en quête de formats standards et de référentiels stables.

D'un autre côté la mutation du monde actuel renvoie à d'autres approches de la compétence individuelle et collective. Les possibilités d'internet ouvrent sur la question pédagogique qui s'approche ainsi de la pédagogie expérientielle par des aspects particuliers comme la pédagogie par problème, par projet, les *serious games*, les simula-

tions 3D, le foisonnement des "animations pédagogiques".

La pédagogie du virtuel viendra résoudre cette tension.

En effet elle renoue avec une pédagogie "naturelle", une pédagogie de l'expérience qui trouve avec Internet des possibilités toutes nouvelles de réalisation.

Alors écartant les voies de simulation onéreuses et erronées, on redécouvre que la connaissance est aussi une compétence.

Tout relève de la pédagogie du virtuel même les apprentissages de conformité lorsqu'ils sont nécessaires.

Reste un dernier mot pour ouvrir une porte d'une grande importance.

La pédagogie du virtuel ne vaut pas que pour les individus mais aussi pour les groupes et communautés. On peut parler de compétences collectives ou d'intelligence collective. La pédagogie du virtuel est aussi une pédagogie culturelle, une pédagogie du développement et de la capacité collective de maîtrise des situations (ou *empowerment*).

C'est alors sur la macro-pédagogie et les cités macro-pédagogiques que la pédagogie du virtuel débouche.

LE VIRTUEL CONCRÈTEMENT : LES CARTES DU MANAGEMENT

La formation en ligne au management d'équipe

- pour perfectionner les axes de son management
- pour développer sa vision d'un management opérationnel
- pour connaître les actes de management à améliorer

Un module de formation "Les cartes du Management" 20 heures sur trois mois accessible à tous moments depuis n'importe quel ordinateur sur Internet avec les navigateurs récents.

Vous êtes manager : inscrivez-vous en ligne. Vous recevrez votre facture puis vos codes d'accès dès règlement.

Tarif de lancement commandes fermes jusqu'au 29 février 2008 : 350 € HT soit 418,60 € TTC

Après le premier mars 450 € HT soit 538,20 TTC

Services complémentaires :

- accompagnement en ligne par échange audio et vidéo en plus :

- base 100 € HT soit 119,6 € TTC

- temps passé 150 € HT de l'heure par tranche d'une demi heure soit 179,40 € TTC

Vous représentez une entreprise ou une organisation.

Vous pouvez demander un contact en ligne ou ici même.

Inscrivez vos managers ou achetez un quota d'accès pour une période donnée.

En option un accompagnement audio-vidéo collectif pour des groupes jusqu'à 12 personnes par un animateur de formation.

- base 600 € HT soit 717,60 TTC

- tarif horaire pour l'animation 200 € de l'heure soit 239,20 € TTC par tranches d'une demi heure.

Bénéficiez de tarifs groupés.

5% de remise sur le prix public unitaire jusqu'à 10 participants,

10% de remise sur le prix public unitaire jusqu'à 100, 15 % de remise sur le prix public unitaire jusqu'à 1000,

20% de remise sur le prix public unitaire au-delà de 1000.

Vous êtes une société de formation, un prestataire de services aux managers

Devenez distributeur ou même partenaire de développement d'espaces virtuels d'activités.

Sans investissement un module e-learning complet.

Le premier d'une longue série sur un marché en pleine émergence.

POUR TOUS RENSEIGNEMENTS : Gérard Borth

☎ +33 (0)3 44 51 21 49

✉ geborth@institut-coherences.fr

Pour accéder au bulletin d'inscription ou pour faire une visite des "Cartes du Management" votre module de perfectionnement au Management d'équipe.

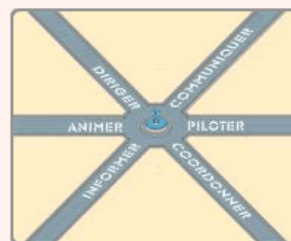
www.coherences.com/EVACM/SITECM1/

Les cartes du management

Espace virtuel de formation au management d'équipes



DIRIGER
ANIMER
INFORMER
COORDONNER
COMMUNIQUER
PILOTER



Une formation pratique des managers d'équipes en 3 temps :

1 Explorer le management d'équipes

2 Appréhender le manager et son rôle

3 Optimiser votre propre management

RENDEZ-VOUS EN LIGNE : www.coherences.com/EVACM/SITECM1/

LE LIVRE DE GOUVERNANCE ET SES USAGES

Publicité

Le livre de gouvernance est un espace virtuel de rassemblement et de développement d'une "communauté de projet".

Il articule démarche méthodique de développement de projets et processus de mobilisation des dynamiques humaines. Il permet ainsi d'établir une gouvernance efficace de l'intelligence collective.

Les composantes en résumé

Le livre, une chronique de la marche en avant du projet, histoire et mémoire collective.

La concertation publique pour que la communauté vive le projet et participe au processus d'appropriation collective.

Le dispositif opérationnel de concertation pour structurer le travail d'élaboration et de mobilisation des compétences.

L'espace de conduite et d'administration du projet pour l'équipe de développement du projet.

Les domaines d'application

Territoires, pays, agglomération, région, pour rassembler la communauté territoriale autour :

- d'un projet de développement
- d'une identité collective
- d'un projet touristique, économique, culturel
- d'une politique publique, éducative, sociale, etc.
- d'un projet d'urbanisme, d'aménagement, d'environnement
- d'un schéma de cohérence.

Entreprises et organisations publiques ou privées. Mobiliser la communauté de travail pour :

- réaliser un projet d'entreprise
- rassembler autour d'un système de valeurs partagées
- établir l'unité et la cohésion d'organisations complexes
- s'approprier un nouvel enjeu
- instaurer l'unité et la cohésion d'organisations complexes
- instaurer un management communautaire avancé
- développer l'intelligence et la compétence collective.

Groupements inter institutionnels. Constituer un mode de gouvernance mobilisateur et performant :

- pour constituer un groupement d'intérêt communautaire
- pour développer une dynamique d'innovation
- pour révéler et promouvoir une vocation collective
- pour accomplir une mission commune
- pour engager un projet de développement.

Professionnels - Chefs de projets

Un support méthodologique de concertation et de gouvernance:

- pour proposer une démarche innovante
- pour adopter une méthodologie plus performante
- pour assumer des enjeux nouveaux
- pour développer de nouvelles offres
- pour établir de nouveaux modes de collaboration.

Les conditions d'usages

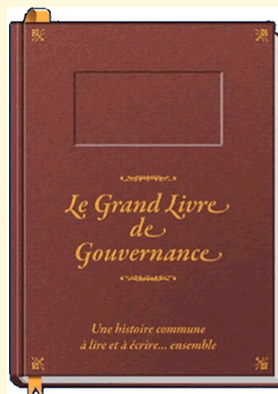
Ce support accessible sur internet par toutes les parties prenantes d'un projet communautaire est commercialisé sous forme de location directement auprès des entreprises, groupements et collectivités territoriales qui souhaitent en disposer ou dans le cadre de partenariat avec des cabinets conseils en accompagnements de projets.

Nos prix 2008

Loyers trimestriels de base : 3500 € HT par Livre de Gouvernance mis en place.

Charges mensuelles de base par comité ou groupe de travail : 50 € HT

Des services associés sont proposés : Formations d'une équipe de conduite du projet, prestations de conduite du projet et d'animation des comités de travail, apports d'expertises spécifiques.



Le livre de Gouvernance

*Un espace virtuel pour la gouvernance
Une dynamique
pour le développement communautaire*

Au service des

**Projets territoriaux
Grandes structures
Groupements inter-institutionnels**

Politiques publiques - Schémas Directeurs
Projets de développement - Aménagement
Démocratie participative - Concertation

RENDEZ-VOUS EN LIGNE : www.coherences.com/EVALG/gouvernance/

Si vous êtes intéressé à un titre ou un autre, pour toute commande ou prise de contact :

Gérard Borth ☎ +33 (0)3 44 51 21 49 ✉ geborth@institut-coherences.fr

LE MANAGEMENT D'ÉQUIPES À DISTANCE

Publicité

LE WANAGER : un espace partagé pour vivre et travailler ensemble

Le Wanager est un espace virtuel pour le management d'équipes ou de groupes à distance.

Ce type de besoin se multiplie du fait de la nécessaire mobilité des collaborateurs, de la dispersion des activités des entreprises, de nouvelles formes de management, par projet, avec des associations évolutives, des réseaux internes et externes, des communautés de pratiques.

Vous voulez faire l'expérience d'une nouvelle façon de vivre l'esprit et les performance d'une équipe à distance ?

Vous voulez équiper vos équipes projet, groupes de travail ou équipes permanentes.

Tarif de lancement : loyer annuel 8000€ HT et par personne inscrite : 15 € HT par mois

Vous n'avez pas d'installation technique à prévoir hormis l'usage d'internet, des derniers navigateurs et celle d'une caméra et d'une gestion du son.

Prestations de mise en place et d'appropriation par l'équipe et son management à prévoir au départ.

[Contactez-nous pour tous renseignements pratiques et la réalisation d'un devis.](#)

Gérard Borth ☎ +33 (0)3 44 51 21 49 ✉ geborth@institut-coherences.fr

LA PLACE DES ECHANGES



Des forums pour aller plus loin... ensemble

Prenez part aux discussions sur le projet EVA-LIA et les espaces virtuels d'activités.
Intervenez pour participer au projet EVA-LIA : posez toutes vos questions, partagez vos expériences.

Le projet EVA-LIA			
Forum	Discussions	Messages	Dernier message
<input type="checkbox"/> Veille Signalement de tout ce qui éclaire le contexte	10	11	11-01-2008 07:42:12 par gborth
<input type="checkbox"/> Des échos rencontres et résonances	3	3	10-12-2007 19:55:17 par gborth
<input type="checkbox"/> Partenariats Une aventure à partager	2	2	05-09-2007 21:32:06 par rnifle
<input type="checkbox"/> Les espaces virtuels d'activités : le concept les fondements du concept et ses promesses	2	2	09-09-2007 07:58:56 par rnifle

Le Livre de gouvernance			
Forum	Discussions	Messages	Dernier message
<input type="checkbox"/> Veille Le contexte actuel	3	3	20-09-2007 18:41:38 par rnifle
<input type="checkbox"/> Echos du Livre de Gouvernance Rencontres et résonances	0	0	

Les cartes du management			
Forum	Discussions	Messages	Dernier message
<input type="checkbox"/> veille le contexte actuel	2	2	13-09-2007 16:40:50 par gborth
<input type="checkbox"/> Echos des Cartes du management Rencontres et résonances	7	7	16-01-2008 08:21:01 par gborth
<input type="checkbox"/> Le management communautaire qu'est ce qu'il y a de neuf?	0	0	
<input type="checkbox"/> La pédagogie du virtuel une des nouveautés radicale du module	0	0	

Le Wanager			
Forum	Discussions	Messages	Dernier message
<input type="checkbox"/> Veille actualité du management à distance et des espaces virtuels	1	1	15-09-2007 22:30:00 par rnifle
<input type="checkbox"/> Echos et rencontres Evénements et réactions	2	2	06-09-2007 15:01:36 par rnifle
<input type="checkbox"/> Utilisations du Wanager questions, expériences, problèmes et solutions	1	2	02-12-2007 10:06:36 par rnifle

*Rendez-vous Place des échanges
sur le site de l'Institut Cohérences...
en suivant notre papillon !*

