

## Séminaire 5

### Apprendre à oser, à utiliser les opportunités et à avoir de la chance

#### 1. Pour rappel, les intentions du module

Comme manager « créatif », apprendre à être soi - même une opportunité :

Pour le manager, des problèmes critiques de communication et d'interaction introduisent une dimension nouvelle dans les logiques opérationnelles et décisionnelles de référence souvent axée sur l'expertise technique.

Qu'est ce qui est possible et impossible ? L'inconcevable implique la sortie radicale de nos systèmes de représentation. Dans des mondes concurrentiels où ce qui est impossible pour les uns apparaît possible pour les autres, il devient utile d'apprendre à travailler à créer des environnements favorables susceptibles d'ouvrir des opportunités

Apprendre à avoir des postures de vigilance, de curiosité « ouverte », d'autodidacte  
Apprendre à anticiper, à se constituer un réseau et à être un « nœud » réseau  
Apprendre de ses erreurs et échecs pour les transformer en projet  
Le « benchmarking » et les stratégies d'intelligence compétitive 2.0

**2. Titre de l'ECADIM :** Qu'est ce qui est possible et impossible pour un manager dans sa **structure** (vue comme une complexité organisée i.e. comprenant un nombre d'entités hétérogènes produisant des comportements localement structurés) ?

Ce dont on va parler dans l'ECADIM : L'action/posture d'un manager dans un contexte réseau (i.e. système dynamique à agents dynamiques) et la provocation/saisie d'opportunités pour ...

En référence au rapport DTN (Fleurance & Pérez, 2008 cf. blog) et en élargissant cette réflexion au manager de structure, nous mettons en avant le challenge de l'action dans des environnements complexes : de nombreux phénomènes de l'action « manager » peuvent être regardés comme complexes pour des raisons qui tiennent à la fois à leur structure, à la diversité des interactions et des interventions, au couplage entre des processus à échelles de temps différents.

Un constat, l'action DTN :

a) se construit dans un espace institutionnel dual et consiste à chercher « la bonne distance » entre un « centre » i.e. l'état dont il est le représentant et qui au nom du bien commun sauvegarde sa force normative et une « périphérie » constituée d'acteurs locaux (la fédération, les clubs, les ligues, ...) qui développent leur autonomie et tentent de faire valoir des initiatives, d'acquérir de nouvelles compétences, d'avoir prise sur les actions, de se procurer des ressources financières et humaines, ...

b) se construit face à l'indétermination, à l'incertitude (manque d'information), à l'ambiguïté (trop plein d'interprétations différentes entre lesquelles on ne sait pas choisir), de phénomènes « flous », mais face aussi aux événements imprévus, qui obligent les acteurs de la DTN à « travailler à poser les bonnes questions ». La question centrale réside alors dans la construction du sens des situations dans lesquelles les acteurs sont engagés.

c) se construit face aux contraintes de l'action en temps réel, avec son lot de ruptures, de surprise et de contraintes temporelles. Se pose alors la question du contrôle de la situation et de la manière dont le DTN peut organiser ce contrôle. La question de l'apprentissage individuel, collectif et organisationnel est alors au centre des préoccupations pour faire « partager le projet » et le mettre en œuvre de manière « intelligente ».

d) s'inscrit dans le cadre de collectifs qui ne correspondent pas à la notion classique « d'équipe constituée » mais qui renvoient plutôt à la constitution ad hoc, décentralisée et émergente d'un réseau d'acteurs.

Dans ces mondes hybrides et concurrentiels où ce qui est impossible pour les uns apparaît possible pour les autres : qu'est ce qui est possible et impossible pour un manager dans sa structure/communauté de pratique ?

### 3. L'ECADIM consistera à

- Caractériser (modéliser ?) une situation d'action collective (« organisationnelle » au sein d'une communauté de pratique : compétition, actions de ..., assemblée générale, ...) - repérer et « limiter » les parties prenantes de cette action (approche multi-acteurs) - repérer les réalités plurielles (dispersion géographique, expertises dispersées, silos métiers, temporalités, ...)
- En faire le bilan du point de vue de l'organisationnel, de la communication des savoirs, des modes d'action envisagées, des systèmes de représentation, ... (cf. séminaire 4)
- Envisager de dynamiser cette situation dans un contexte 2.0 i.e. travailler à créer des environnements favorables susceptibles d'ouvrir des opportunités ou chaque composante de la situation est amenée à se transformer (auto-organisation vers plus de réactivité, capitalisation/partage des connaissances, innovation et créativité, ...)
- En référence au texte « cahier des charges pour les ECADIM » (cf. blog) réaliser collectivement (3 groupes) un **document qui appréhende les différentes dimensions de cette situation de transformation et la posture/position du manager dans cette action de transformation.**

**A titre d'aide uniquement**, il peut être décomposé selon les parties suivantes :

A: Le problème et les enjeux au départ

B: Le contexte (les données historiques économiques, géographiques, politiques et culturelles)

C: Les acteurs impliqués directement ou non, porteurs de quels intérêts, propositions, visions

D: Les initiatives prises; l'évolution de la situation

E: Les résultats, forces et faiblesses

F: les réflexions autour de cette étude de cas (l'intérêt et les limites et ce qu'il manque en termes d'informations éventuellement.)

**Mediagraphie** : Liste détaillée proposant différents documents associés, articles, documents audios, vidéos, cartes ou photos qui viennent compléter, approfondir ou contredire le propos du document central » cf. documents du blog par exemple

4. Ce travail sera rapporté en séance et présentée devant le « jury »

