

DIDASCALIS



ENAGORA

INTELLIGENCE COLLECTIVE

3^{ème} partie : Intelligence Collective et Performance

Performance et Organisations ⁽¹⁾

■ Organisation « mécaniste »

- Planification stratégique
- Répartition claire des rôles (organigramme)
- Gestion « bureaucratique » : procédures et contrôles
- Culture managériale pyramidale
- Décisions « top-down »
- Maîtrise de l'environnement et des marchés
- Logique plutôt binaire : « ou » (la vérité)
- Vision de l'Homme au travail = objet de production
- Enjeux de l'Organisation = réparer et survivre

➤ Vision de la Performance

- Quantitative : résultats économiques, financiers et opérationnels
- Tableaux de bord
- Evaluations au niveau individuel et globales
- Processus de management et RH qui valorisent la performance individuelle et la compétition
- Culture d'exclusion des « lows performers »
- Développement orienté « efficacité » métier et technique

Performance et Organisations ⁽²⁾

■ Organisation « organique »

- Vision partagée (niveaux de co-construction variables)
- Transversalité
- Gestion par processus
- Culture managériale matricielle (gestion des ressources)
- Décisions multiformes
- Gestion de la complexité par l'agilité
- Logique plutôt dialogique : « et » (les réalités)
- Vision de l'Homme au travail = sujet en croissance
- Enjeux de l'Organisation = se transformer

➤ Vision de la Performance

- Quantitative et qualitative (autonomie, compétences de facilitation, etc)
- Processus et instances de régulation
- Evaluations individuelles, collectives, globales
- Processus de management et RH encouragent l'apprentissage et l'évolution
- Performance combine l'efficacité et le bien-être
- Développement conjugué l'employabilité (individu), l'Intelligence Collective et la transformation culturelle



Approche dialogique de la Performance

- Selon Edgar Morin (sociologue et philosophe), les différentes approches de l'organisation sont dialogiques, c'est-à-dire à la fois complémentaires, antagonistes et concurrentes.
- La mesure de la Performance doit prendre en compte la multiplicité des facteurs qui décrivent sa complexité.
- L'évaluation est une dynamique d'informations qui
 - Mesurent les niveaux d'écart par rapport à un objectif / un enjeu => fonction de repérage à un instant t (rétroviseur)
 - Et donnent des indications sur les prochaines étapes de développement (individuel, collectif, organisationnel) => fonction d'orientation pour une période à venir

Performance et niveaux de changement

Niveau 1 : l'homéostasie

- Changement à l'intérieur du système visant à maintenir son équilibre.
- Boucles de rétroaction permettant les ajustements et la régulation autour de l'état initial.



Performance = capacités du système à s'ajuster pour revenir à son état initial
=> Principes de **conformité et de réparation**

Niveau 2 : l'évolution

- Changement qui affecte et modifie le système lui-même.
- Changements de représentations de la réalité.



Performance = capacités du système à se transformer
=> Principes de **création et de coopération**



- Le changement est à la fois un processus de désapprentissage et d'apprentissage
- Reconnaître, évaluer, soutenir et encourager les deux !

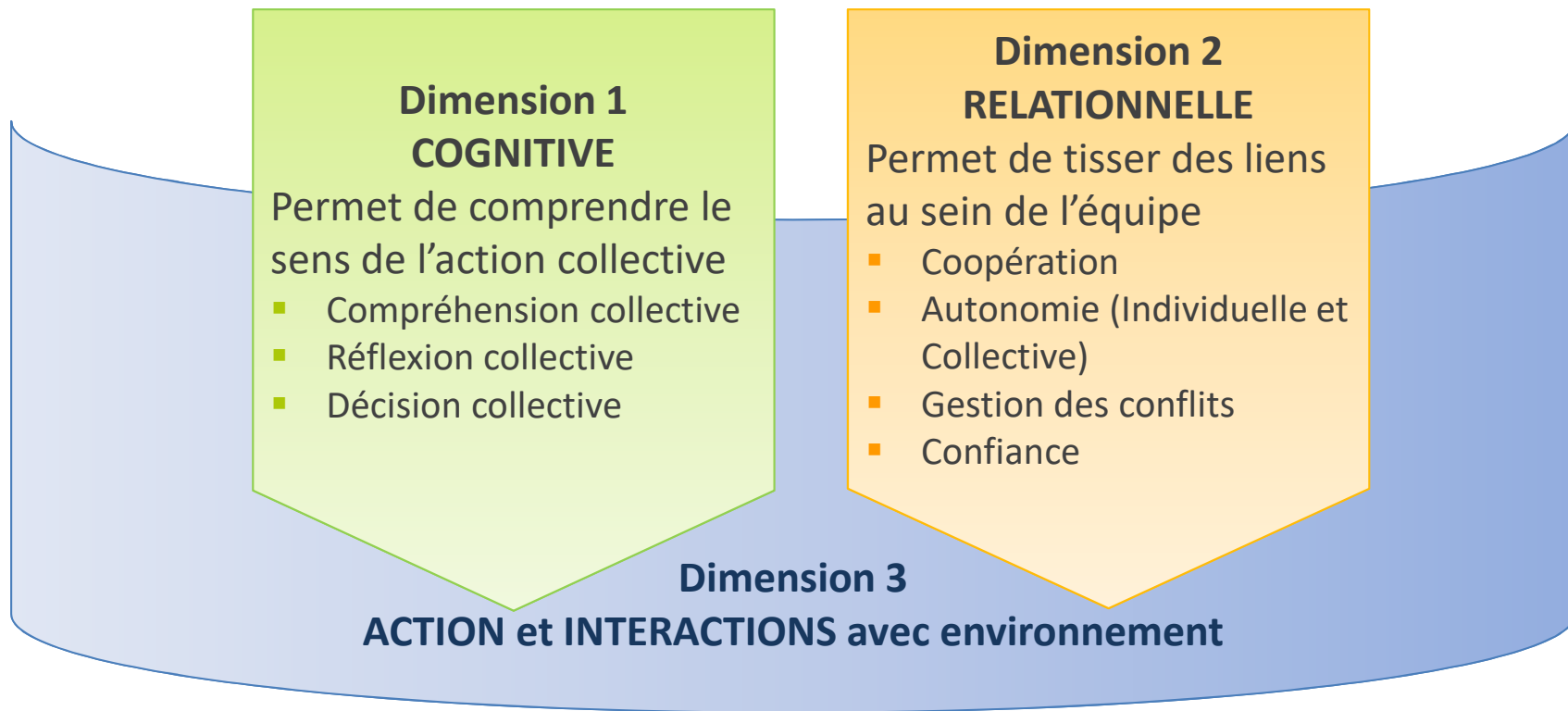
Marcel Proust

Le voyage de la découverte ne consiste pas à chercher de nouveaux paysages mais à voir les choses différemment.

Albert Einstein

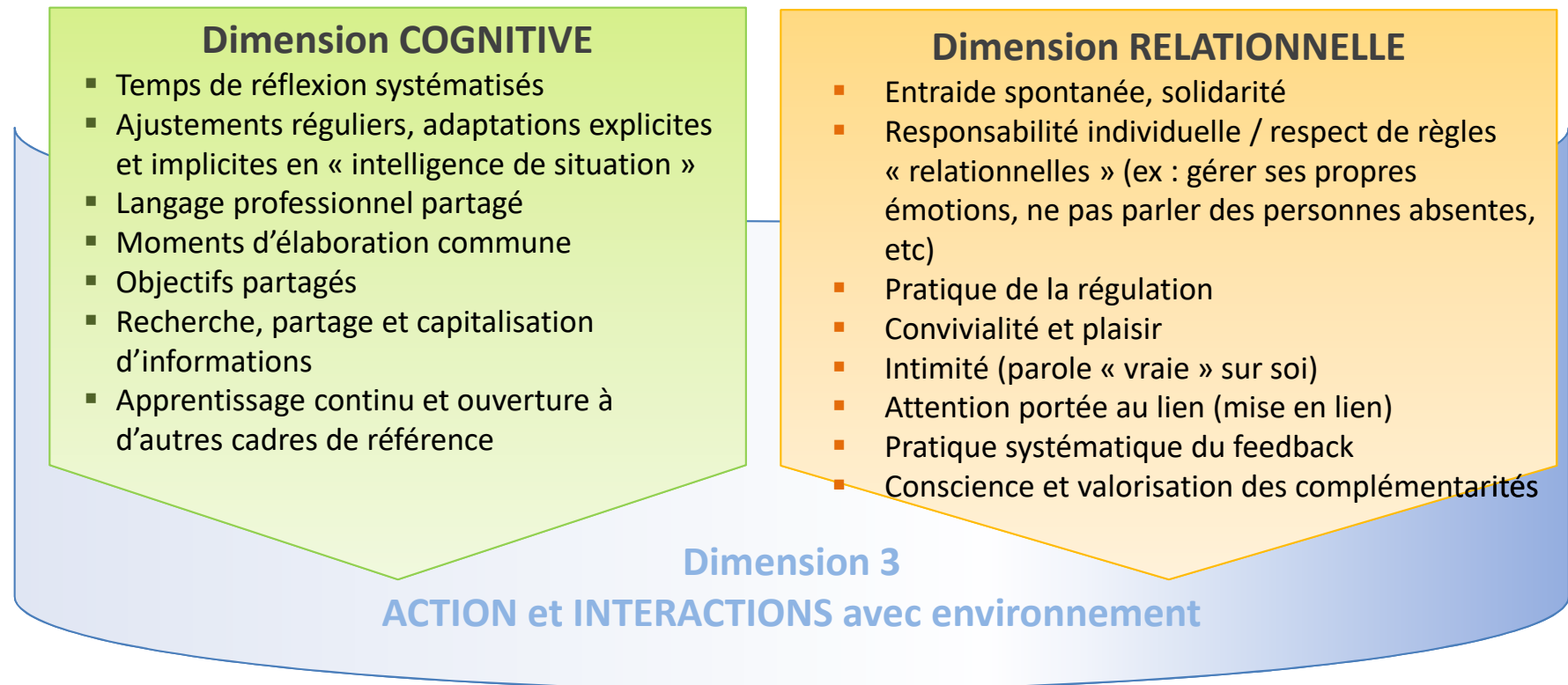
Aucun problème ne peut être résolu sans changer le niveau de conscience qui l'a engendré.

Les 3 dimensions de l'IC (rappel)



Evaluation de l'Intelligence Collective

exemples d'indicateurs qualitatifs



Evaluation de l'Intelligence Collective

exemples d'indicateurs qualitatifs

Dimension COGNITIVE

Dimension RELATIONNELLE

- Pratiques de facilitation pour mobiliser des collectifs et « faire travailler ensemble »
- Partage et décentralisation des savoirs et des pouvoirs
- Coordination régulière, orale, simple
- Partage des rôles, contributions réparties
- Place importante accordée à la communication, à la participation
- Outils et moyens de partage d'informations

Dimension 3

ACTION et INTERACTIONS avec environnement