La qualité en soutien de l'intelligence collective comme atout stratégique de l'organisation : atelier réflexif

Christophe Coetsier, Laurence Brion, Catherine Dambroise, Christophe De Bom, Cybèle Delwiche, Cathy Dunemann, Matthieu Goursaud, Dominique Pluvinage, Grégoire Vanderveken

Colloque Qualité du G3
du 19 au 22 octobre 2021

1.1. Eléments de contexte : La Haute Ecole Léonard de Vinci (HE Vinci)

MISSIONS

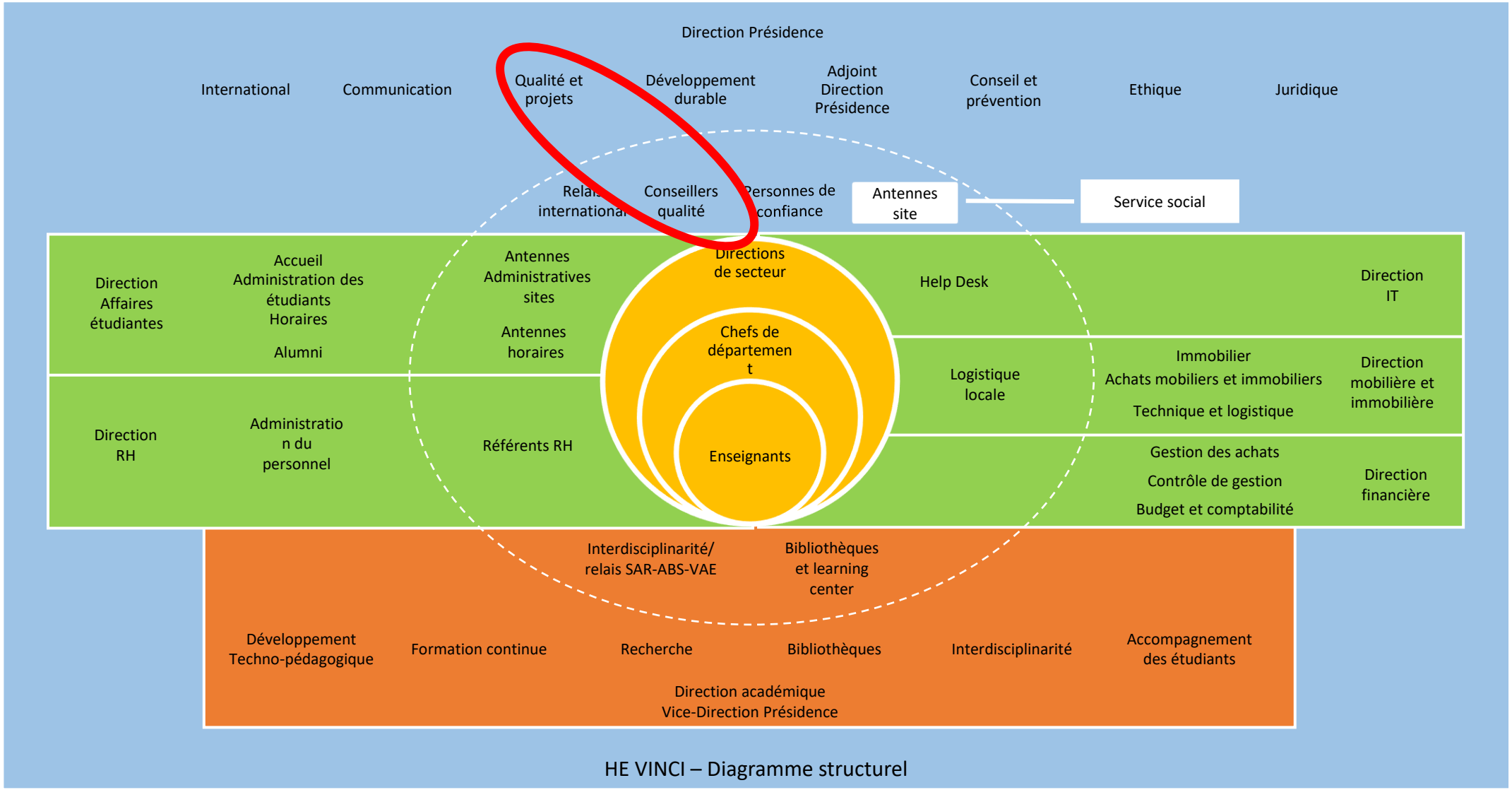
- Enseignement supérieur professionnalisant :
  - 28 bacheliers
  - 2 masters
  - 11 spécialisations
  - Plus de 7500 étudiants
- Formation continue
- Recherche appliquée
- Services à la société

1.2. Eléments de contexte : la transformation organisationnelle de HE Vinci

AVANT 2019

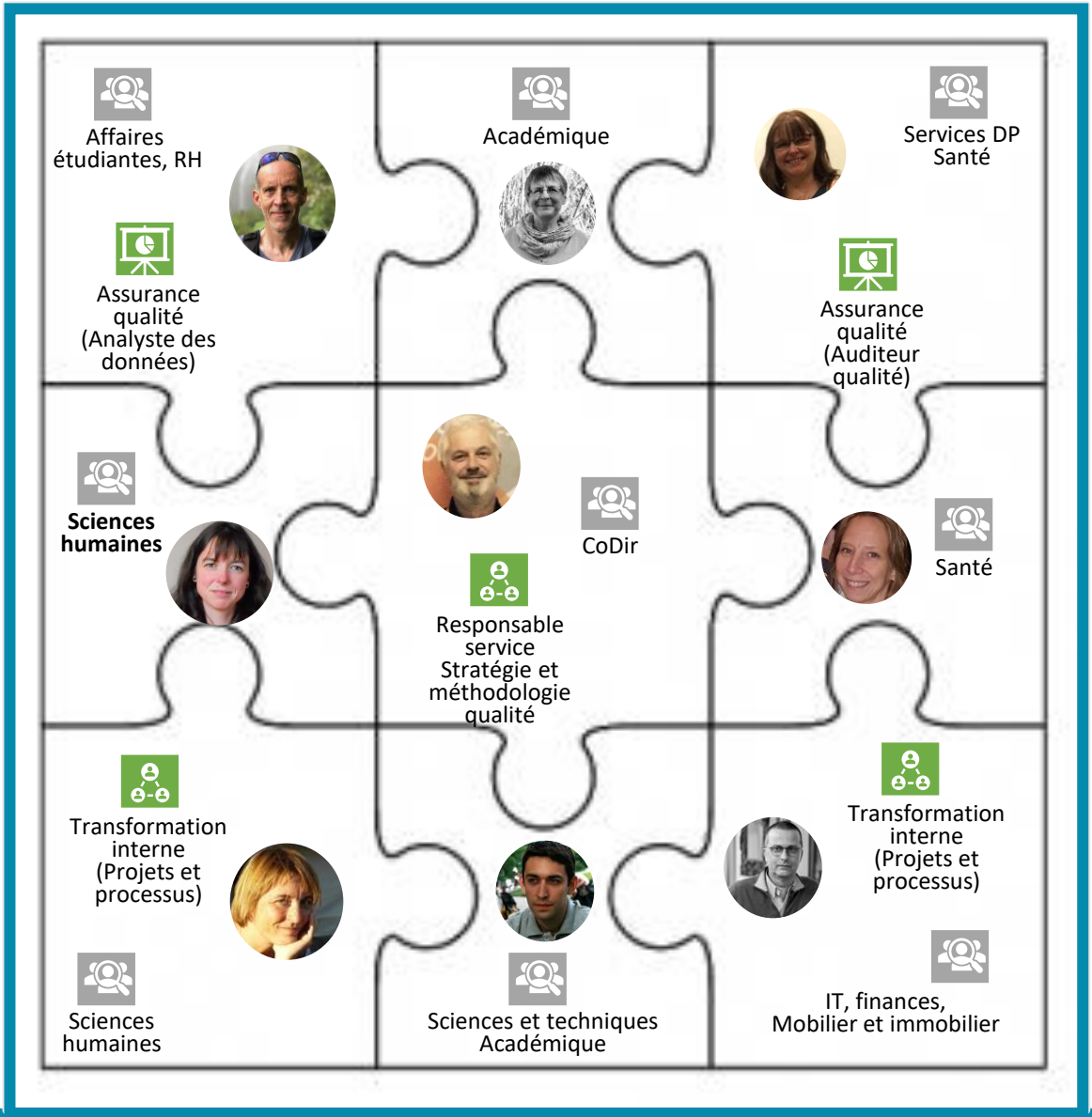
APRES 2019

1.3. Eléments de contexte : la structure Vinci



HE VINCI – Diagramme structurel

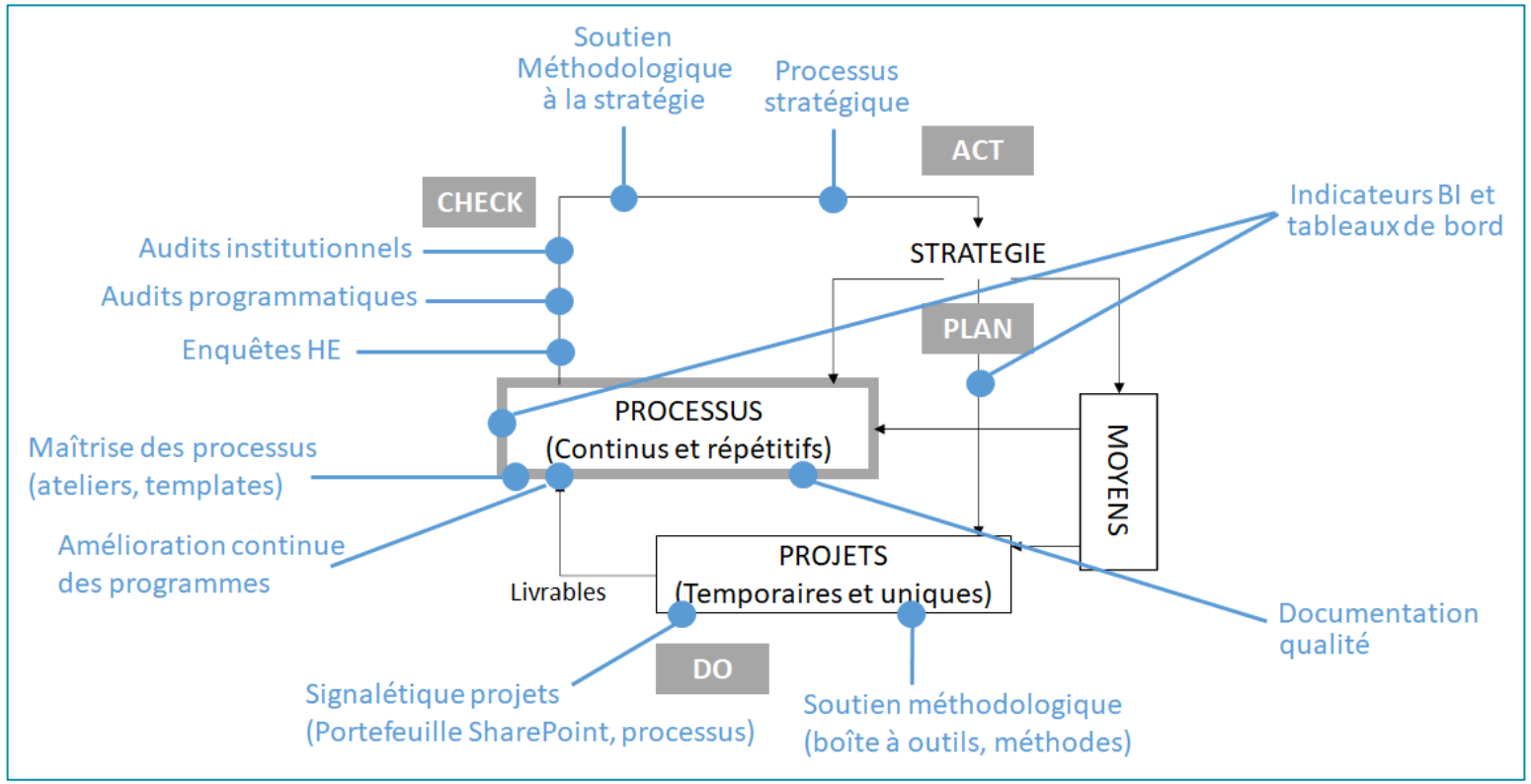
1.4. Eléments de contexte : le service qualité&projets Vinci



Une nouvelle équipe

- Tous un rôle de conseiller et de développeur
- La plupart partagent d'autres missions – temps partiels
- Expertises très diverses (enseignement, VAE, administration, finances, consultance externe, direction, PMO …)

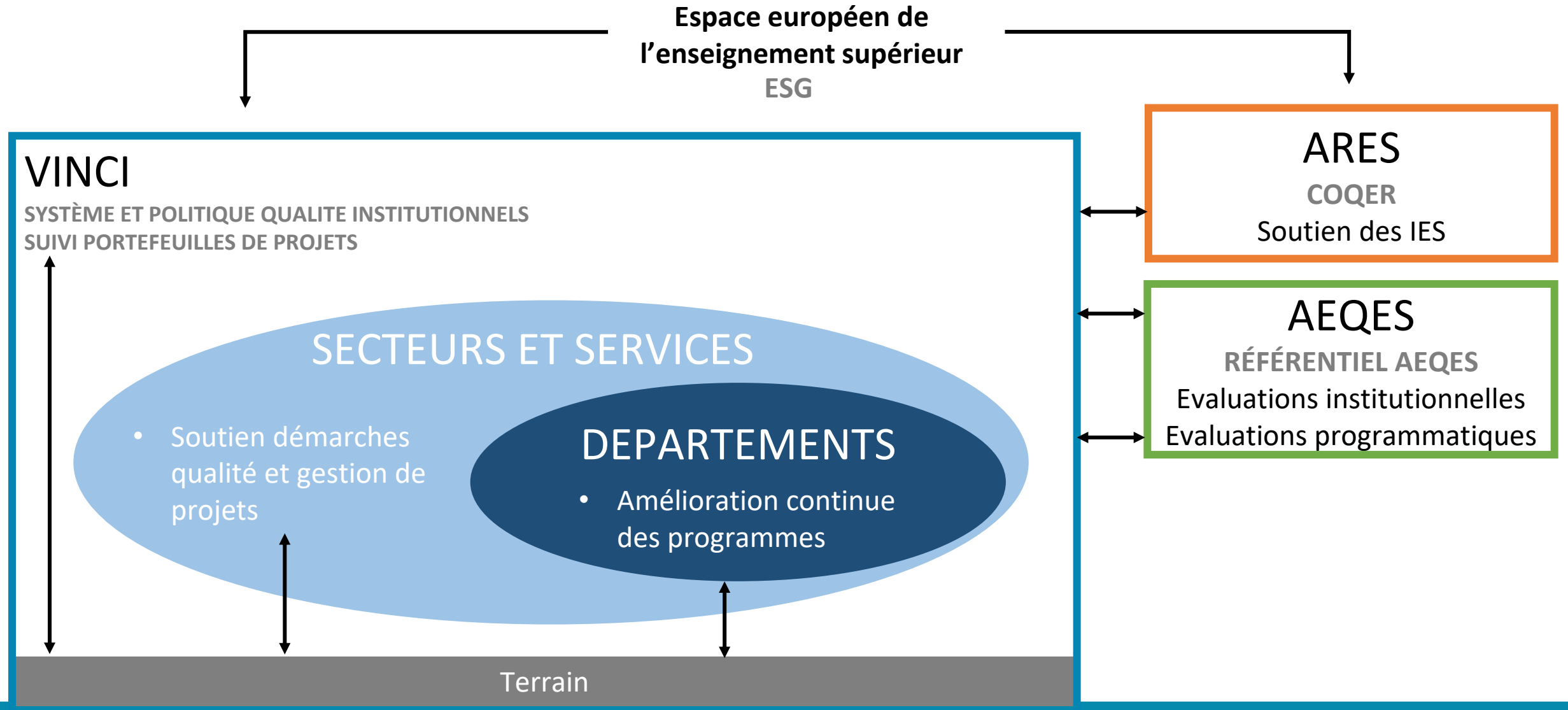
1.4. Eléments de contexte : le service qualité&projets Vinci



Un système qualité à construire à l'échelle de la Haute Ecole

- Volonté de s'appuyer sur l'intelligence collective et la co-construction

1.5. Eléments de contexte : l'environnement de travail du service qualité



1.6. Eléments de contexte : l'intelligence collective

! L'objectif de cet exposé n'est pas de discuter de l'intelligence collective

Deux définitions

- « *Capacité qui, par la combinaison et la mise en interaction de connaissances, idées, opinions, questionnements, doutes…de plusieurs personnes, génère de la valeur (ou une performance ou un résultat) supérieure à ce qui serait obtenu par la simple addition des contributions (connaissances, idées, etc.) de chaque individu* » (Mack, 2004)
- « *Processus qui permet à un groupe d'appréhender l'ensemble des dimensions d'un problème complexe dans le temps et dans l'espace pour déboucher sur une décision* » (Garnier 2001)

Génère de la valeur

Peut constituer un facteur important d'efficacité des équipes face à la complexité croissante des situations rencontrées

Un processus

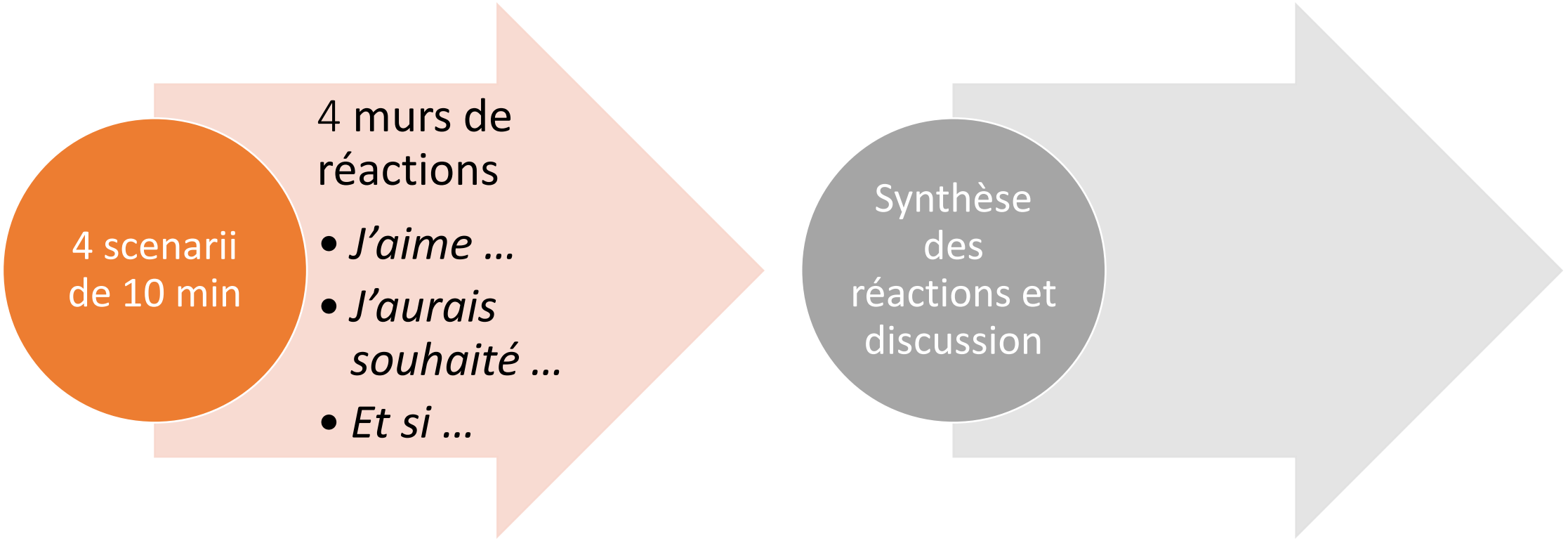
Etant définie comme un processus, elle va donc se transformer et évoluer. Elle se travaille

2.1. Présentation de scenarii : clés de lecture

4 scenarii présentant des développements du service qualité Vinci	Clés de lecture en lien à l'intelligence collective
• Soutien au processus stratégique • Développement du reporting & Business Intelligence (BI) • Boîte à outils de soutien à la gestion de projets • Outil de formalisation de la démarche qualité dans les départements	• Compréhension des enjeux par les acteurs • Renforcement des valeurs d'interdépendance • Soutien au management du travail de groupe • Développement de support organisationnel favorisant le travail de groupe

Haute École Léonard de Vinci

2.2. Présentation de scenarii : déroulement



Colloque Qualité du G3
du 19 au 22 octobre 2021

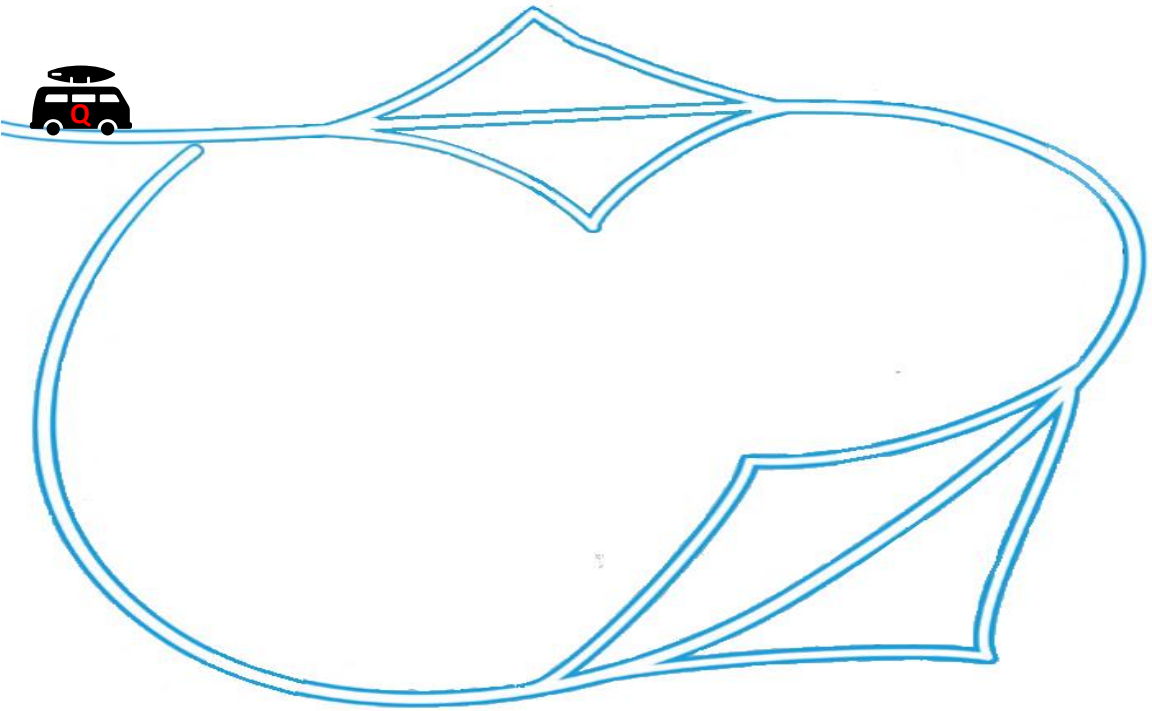
Scénario 1
Soutien au processus stratégique

Christophe Coetsier et Grégoire Vanderveken,

Service Qualité & Projets

Haute École Léonard de Vinci

STRATEGIE VINCI : SCENARIO



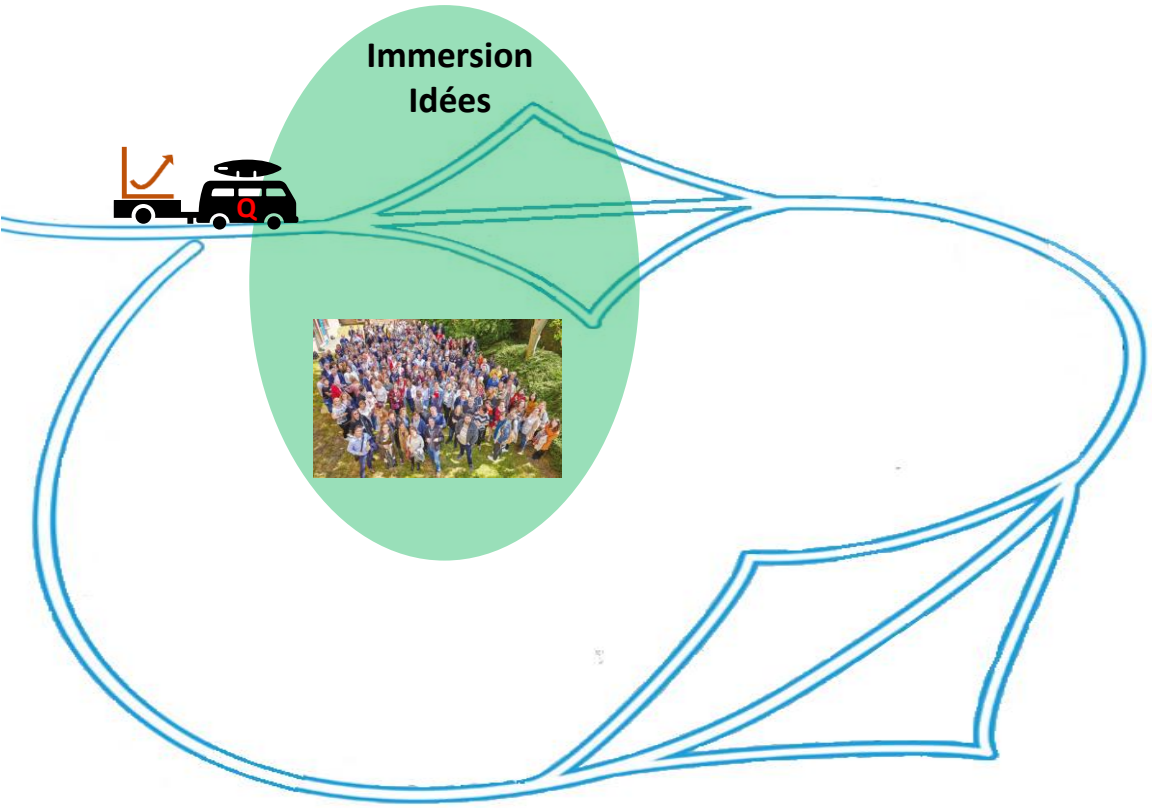
Inspiré de « *Manager ses projets et son organisation avec le Design Thinking*, Design Innovation, mai 2016
file:///C:/Users/christophe.coetsier/Downloads/DesignThinking%20(8).pdf

L'équipe qualité s'en va en route

Démarrage de l'autoévaluation :
- Méthodologie
- Récolte de données

Un long chemin de co-construction attend l'équipe

STRATEGIE VINCI : SCENARIO



Les ateliers ESG

DIVERGENCE D'IDEES

Sur base des mesures et évaluations,

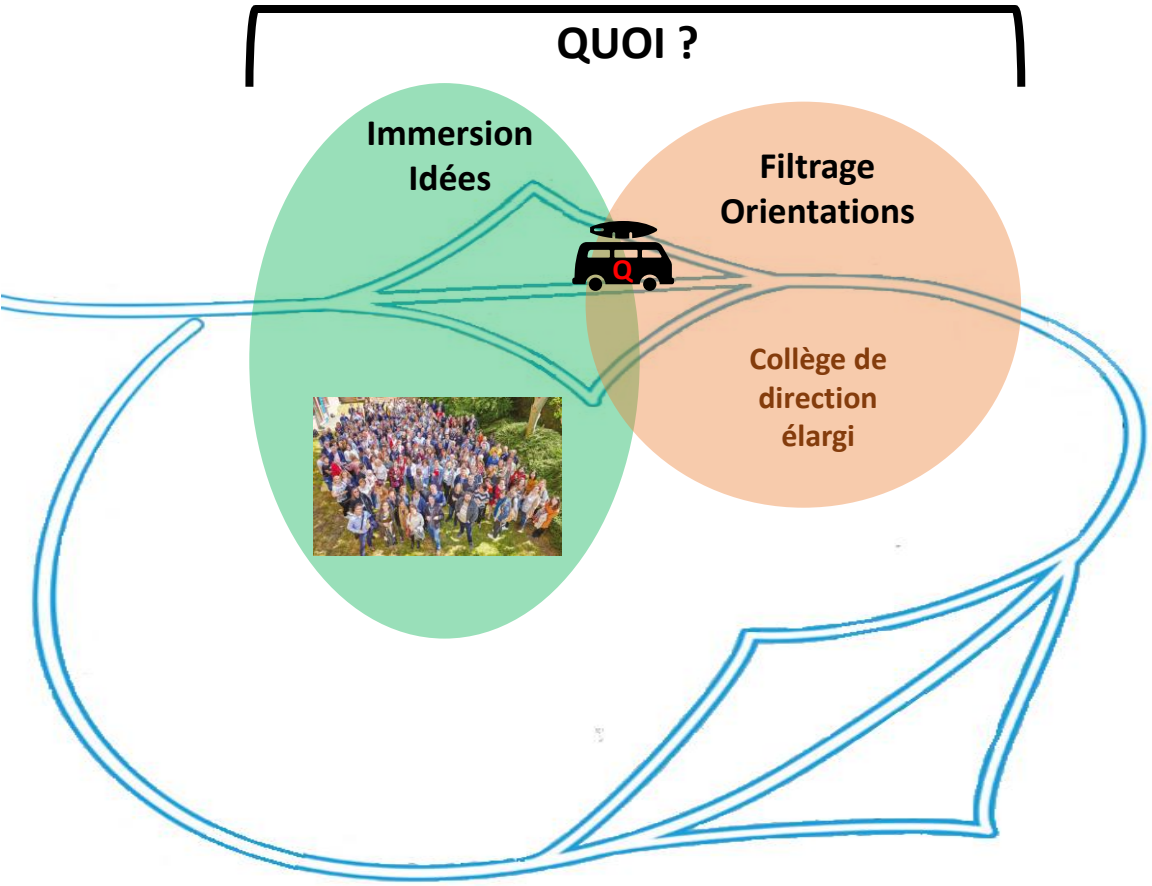
Différents groupes de travail composés de membres de la direction, de personnel enseignant et administratif, d'étudiants et de professionnels :

- évaluent le déploiement des ESG au sein de la Haute Ecole;

- échangent sur les pratiques existantes;

- suggèrent des pistes d'amélioration.

STRATEGIE VINCI : SCENARIO



La SWOT et les orientations stratégiques

CONVERGENCE D'IDEES

Sur base de l'ensemble des données,

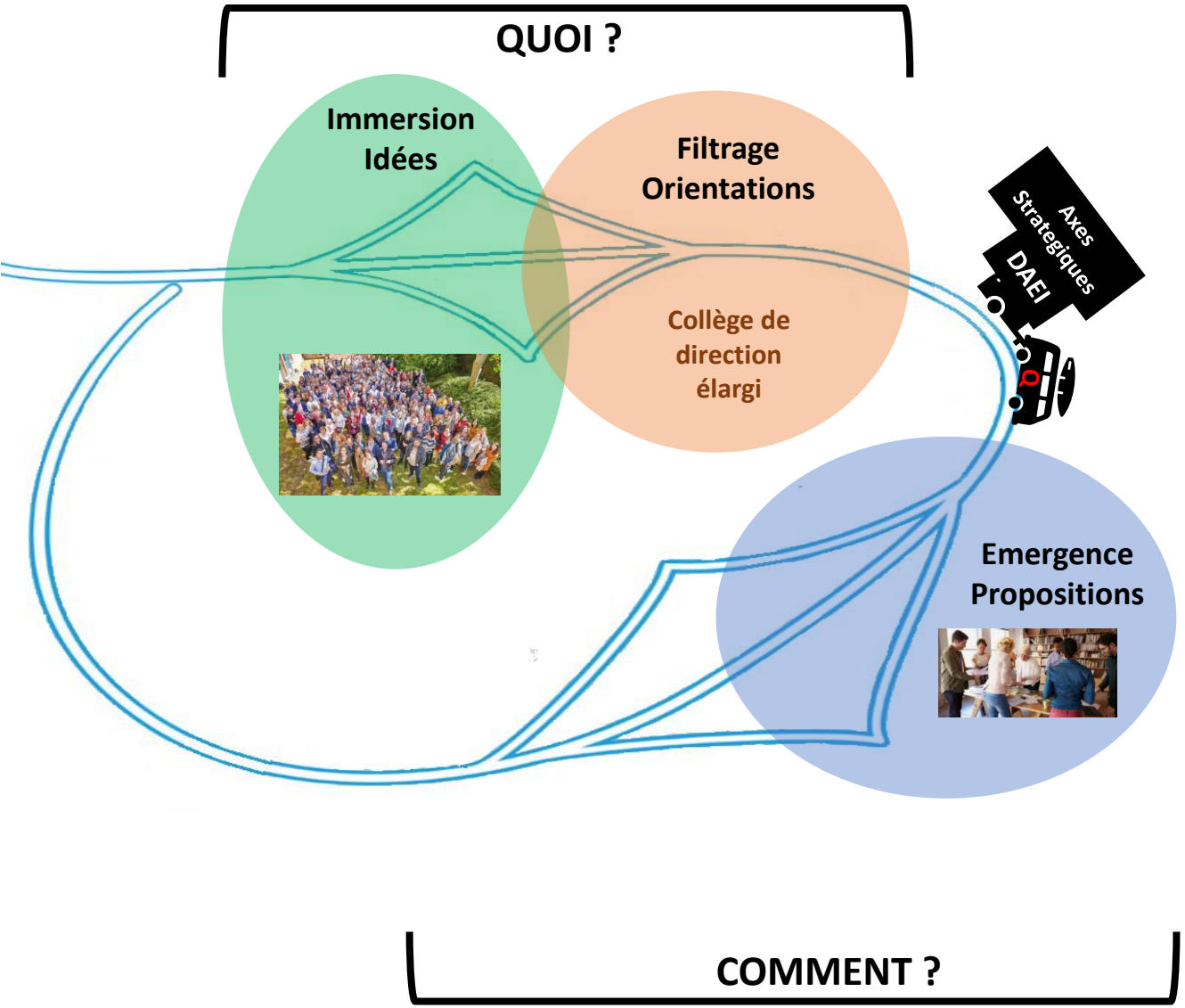
l'équipe de direction,

travaille à une analyse SWOT qui permet d'obtenir une vision synthétique de la situation.

Les orientation stratégique (axes stratégiques) découlent ensuite du croisement des analyses interne et externe avec les environnements micro et macro de l'organisation.

Il s'agit ici de se centrer sur le « **QUOI** ». Que voulons-nous « être » dans quatre ans ?

STRATEGIE VINCI : SCENARIO



Ateliers Divergence

DIVERGENCE D'IDEES

Sur base des orientations stratégiques,

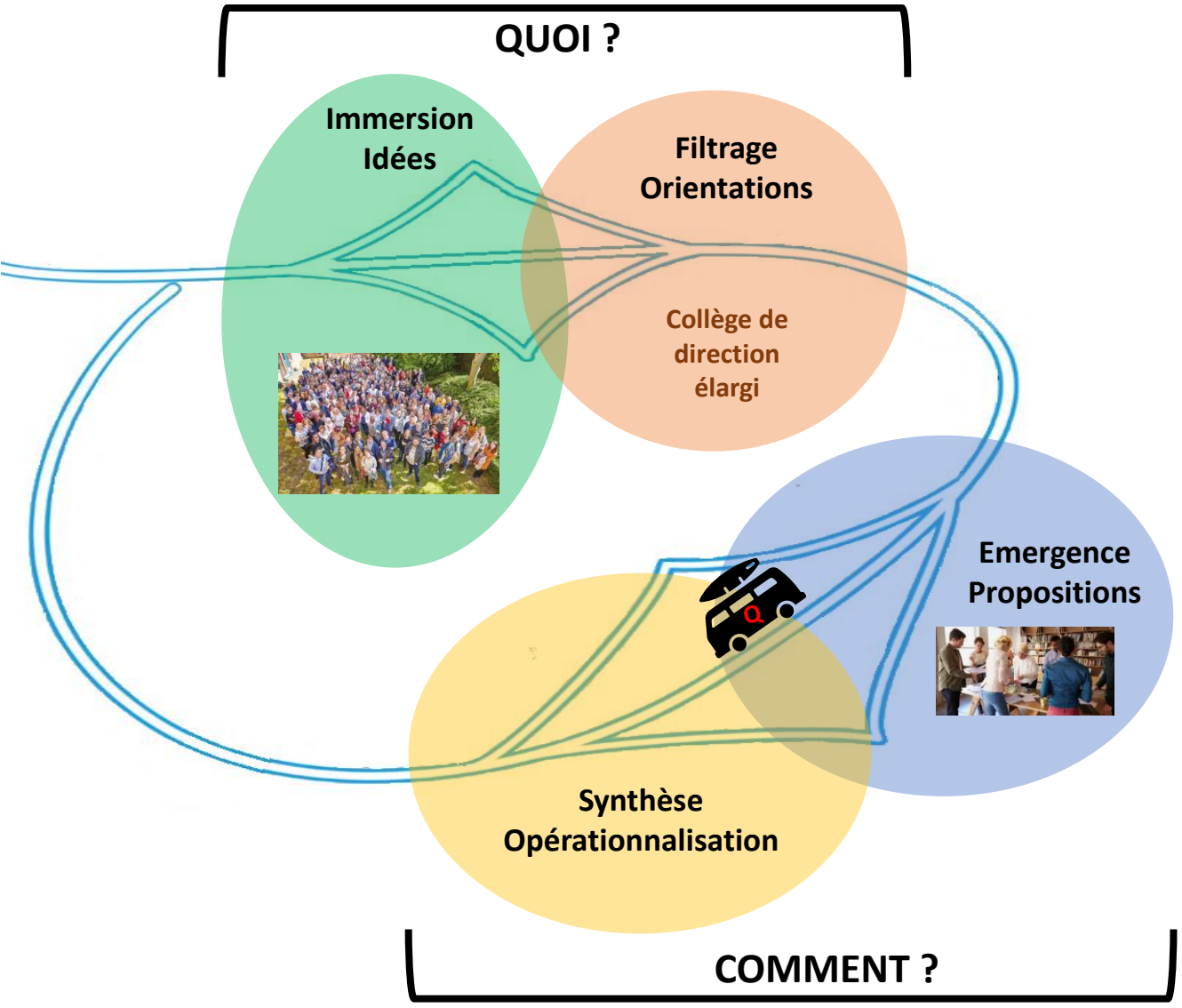
les secteurs et services transversaux :

- s'approprient et discutent ces orientations stratégiques;
- proposent des objectifs qui opérationnalisent cette stratégie.

L'idée est de faire émerger du terrain des réponses concrètes aux intentions stratégiques formulée précédemment.

Il s'agit ici de se centrer sur le « **COMMENT** ». Comment voulons-nous y arriver ?

STRATEGIE VINCI : SCENARIO



Ateliers Convergence

CONVERGENCE D'IDEES

Centrés sur les objectifs opérationnels des secteurs (terrain),

des groupes transversaux identifient quels objectifs opérationnels pour assurer :

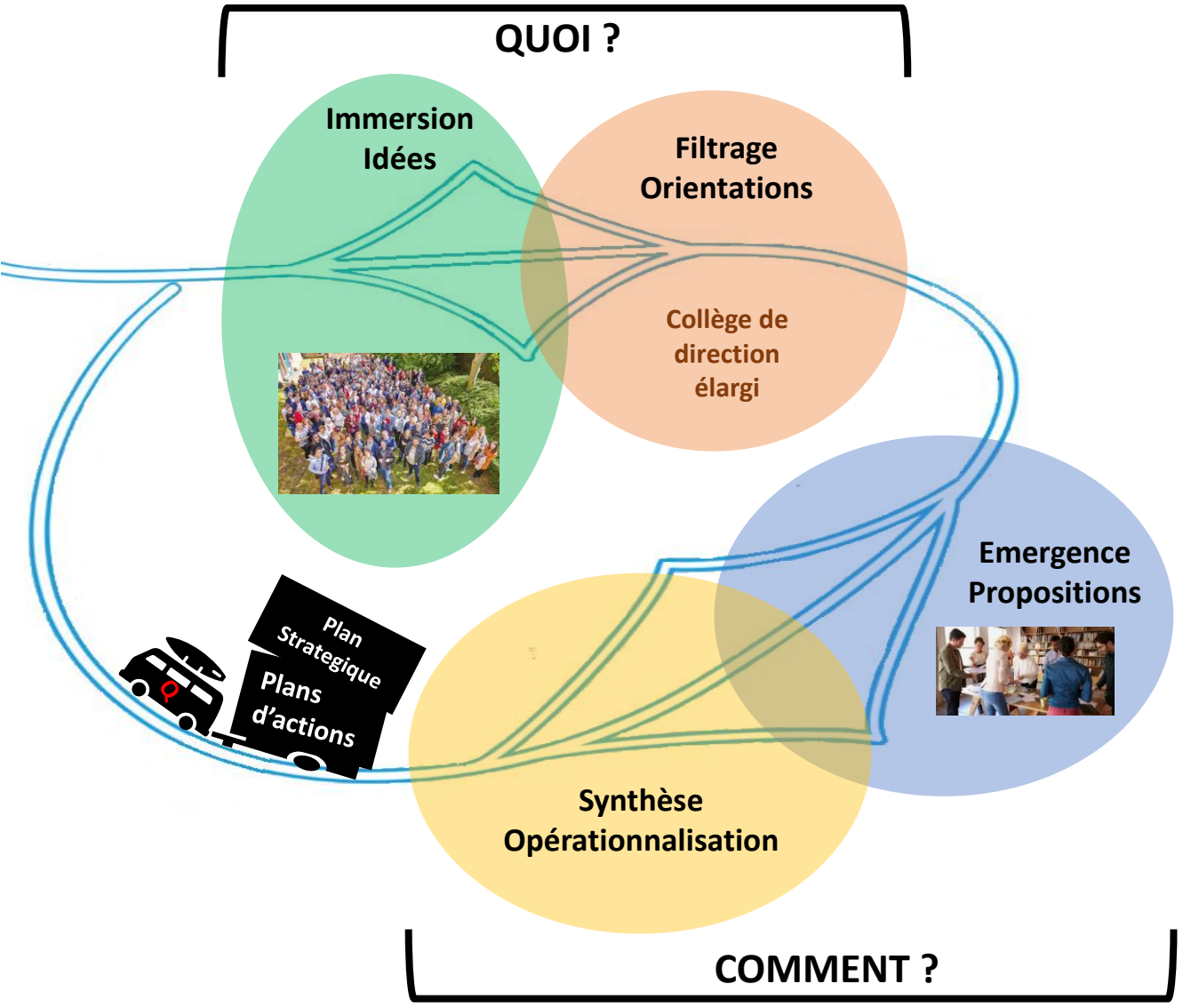
- L'efficacité des projets ;
- Le développement des compétences nécessaires.

Quels autres objectifs opérationnels pour répondre à la conformité ?

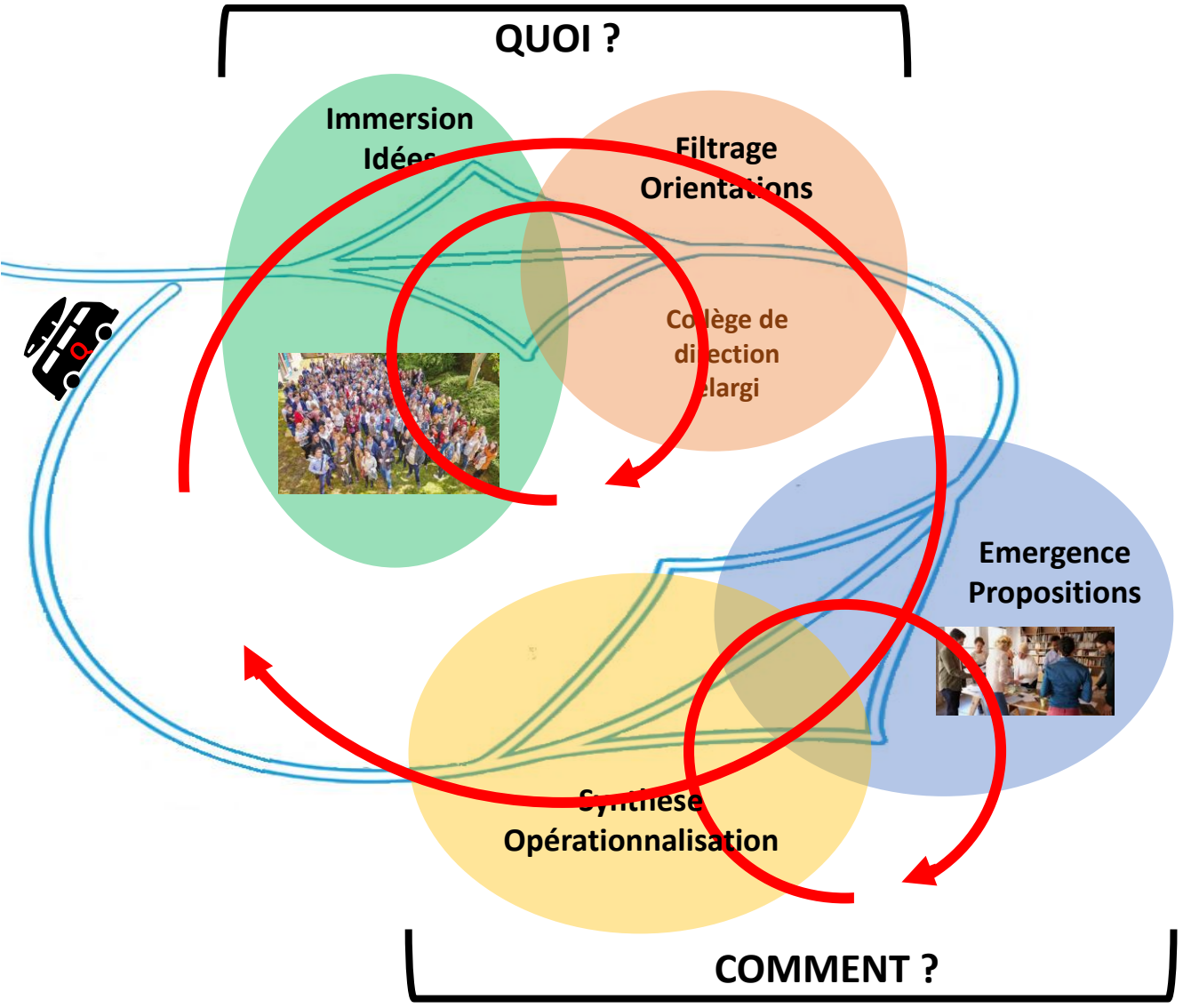
Quels objectifs abandonner ?

Sur base de cela, construction des plans d'actions et indicateurs de suivi

STRATEGIE VINCI : SCENARIO



STRATEGIE VINCI : SCENARIO



Processus stratégique

Demain,

Sur base de ce cheminement construit au fur et à mesure des résultats obtenus,

Systématiser la réflexion et les ajustements stratégiques et assurer les boucles de rétroactions.

Colloque Qualité du G3
du 19 au 22 octobre 2021

Scénario 2
Développement du reporting & Business Intelligence (BI)

Dominique Pluvinage et Christophe De Bom,

Service Qualité & Projets

Haute École Léonard de Vinci

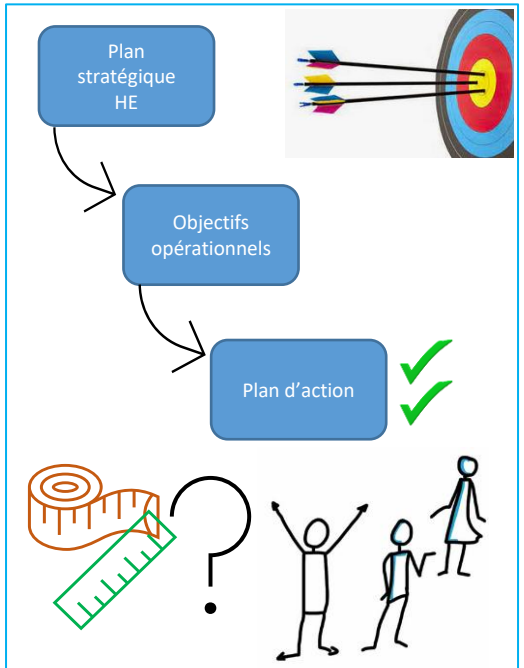
Haute École Léonard de Vinci

Reporting & BI dans l'enseignement supérieur
Objectifs et atouts

- **Démarche de reporting et de fixation d'indicateurs pour l'évaluation de plan d'action peu spontanée et aisée**
  - Va être mise en œuvre sous peu (ici, présentation de notre intention)
  - Culture
  - Situation et environnement complexe
- **Mise en œuvre sous l'angle de l'intelligence collective**
  - Donner du sens
  - Permettre aux responsables de s'approprier l'évaluation objective des actions
- **Démarche participative de co-construction entre les responsables du management et le service Qualité et Projets en s'inspirant de la démarche Agile**
  - Accompagner le Chef de département à réfléchir pour qu'il dispose d'un tableau de bord pour évaluer les résultats des actions que son département entreprend

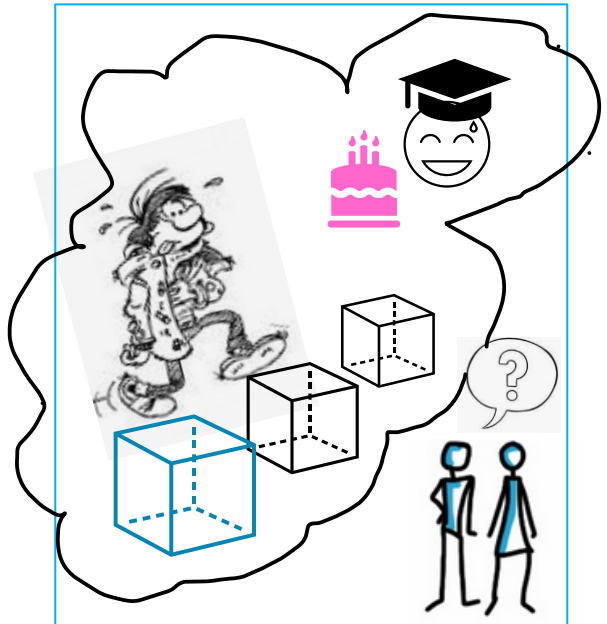
Haute École Léonard de Vinci

Accompagner un responsable dans l'évaluation des résultats d'un plan d'action Qualité à l'aide d'indicateurs chiffrés



CD : *En tant que Chef de Département, je guide l'élaboration d'un plan d'action, dans la lignée du plan stratégique de la HE. Le département se fixe, comme objectif opérationnel à 2 ans, l'amélioration du taux de réussite entre le bloc 1 et le bloc 2.*

Je souhaite dès lors pouvoir mesurer la réussite des étudiants de bloc 1 en juin de l'Année Académique prochaine.



Conseiller Q&P : *Comment pourrais-tu exprimer, avec des mots, ce que tu voudrais voir comme information sur ton tableau de bord? Ce que tu voudrais mesurer, précisément?*

Mais au fond, pour vous, c'est quoi la réussite?

Sous quelle forme souhaites-tu visualiser cette information dans ton tableau de bord ?

Conseiller Q&P : *Je te propose de regarder ensemble ces quelques solutions que j'ai expérimentées. Est-ce que cette présentation te convient? Ou bien celle-ci te semble-t-elle plus claire?*
Souhaites-tu compléter le tableau avec une autre information ?

CD (1 an plus tard) : *Merci. Je vois bien maintenant le taux de réussite de nos étudiants.*

Serait-ce possible d'indiquer également le taux de réussite à la session de janvier? Cela nous permettrait de déjà agir, dès février, auprès des étudiants qui ont échoué en janvier.

Haute École Léonard de Vinci

Reporting & BI dans l'enseignement supérieur
Atouts et limites de la démarche

- **Atouts de la démarche**
  - Interagir avec l'utilisateur final en se mettant dans la position de l'utilisateur -> souplesse du dispositif
  - Donner du sens aux indicateurs et à la démarche de reporting (objectivation de l'évaluation des actions)
  - Capitaliser les améliorations et les compétences de management
  - Coconstruire les indicateurs suscite la réflexion et permet d'affiner les objectifs des actions
  - Extension de la démarche par les pairs
- **Questions soulevées par la démarche**
  - Difficultés pour le management de passer de l'évaluation intuitive à l'évaluation objective
  - Ressources nécessaires pour la mise en œuvre (acteurs du management et service Qualité & Projets)
  - Généralisation limitée de la démarche au regard des ressources

Colloque Qualité du G3
du 19 au 22 octobre 2021

Scénario 3
Boîte à outils de soutien à la gestion de projets

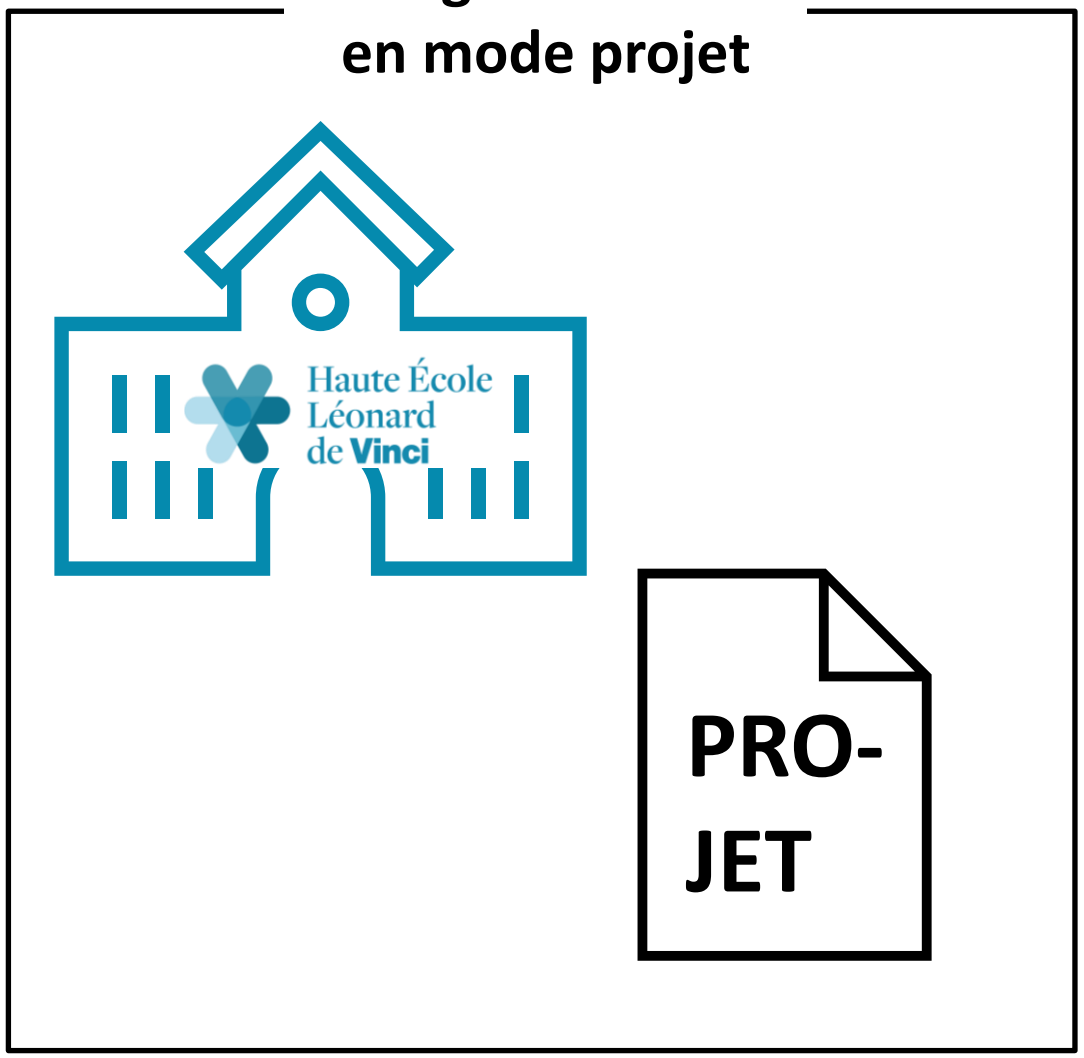
Matthieu Goursaud et Cybèle Delwiche,

Service Qualité & Projets

Haute École Léonard de Vinci

Haute École Léonard de Vinci

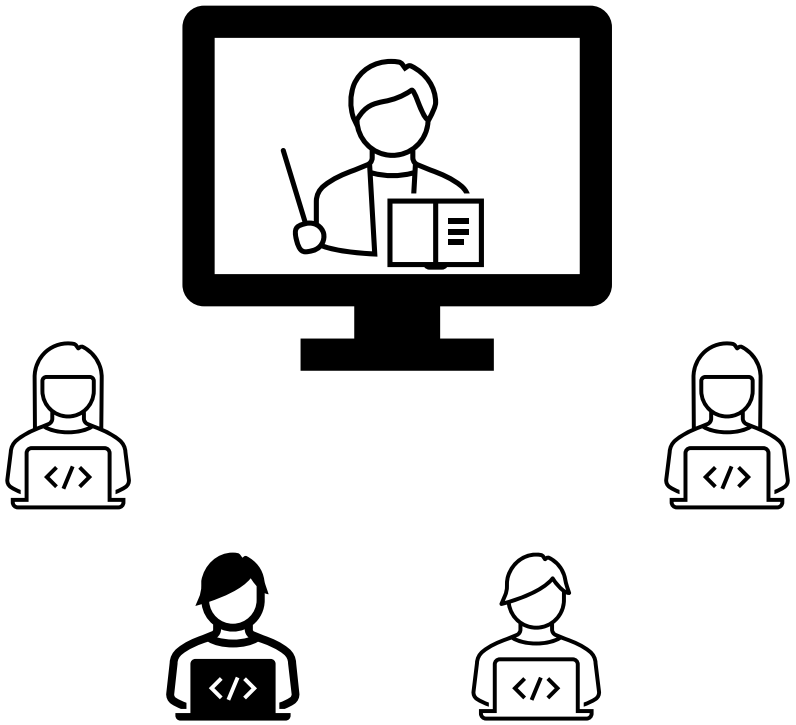
Organisation en mode projet



- **Départ :** nouvelle gouvernance : projet & processus

Haute École Léonard de Vinci

Formation
Gestion de Projet



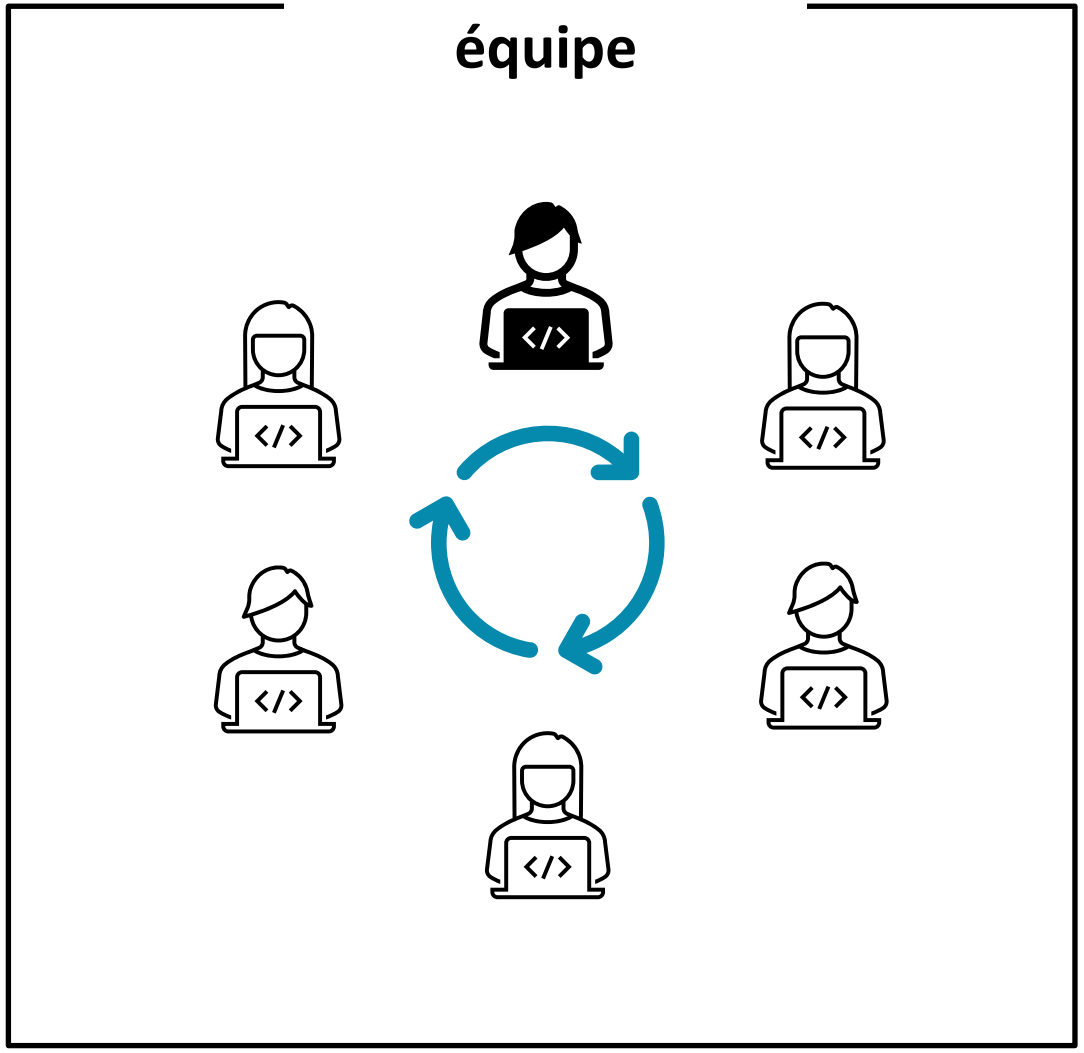
- Mooc GdP

http://moocgdp.gestiondeprojet.pm/

- Travail hebdomadaire et individuel

Haute École Léonard de Vinci

Formalisation en équipe

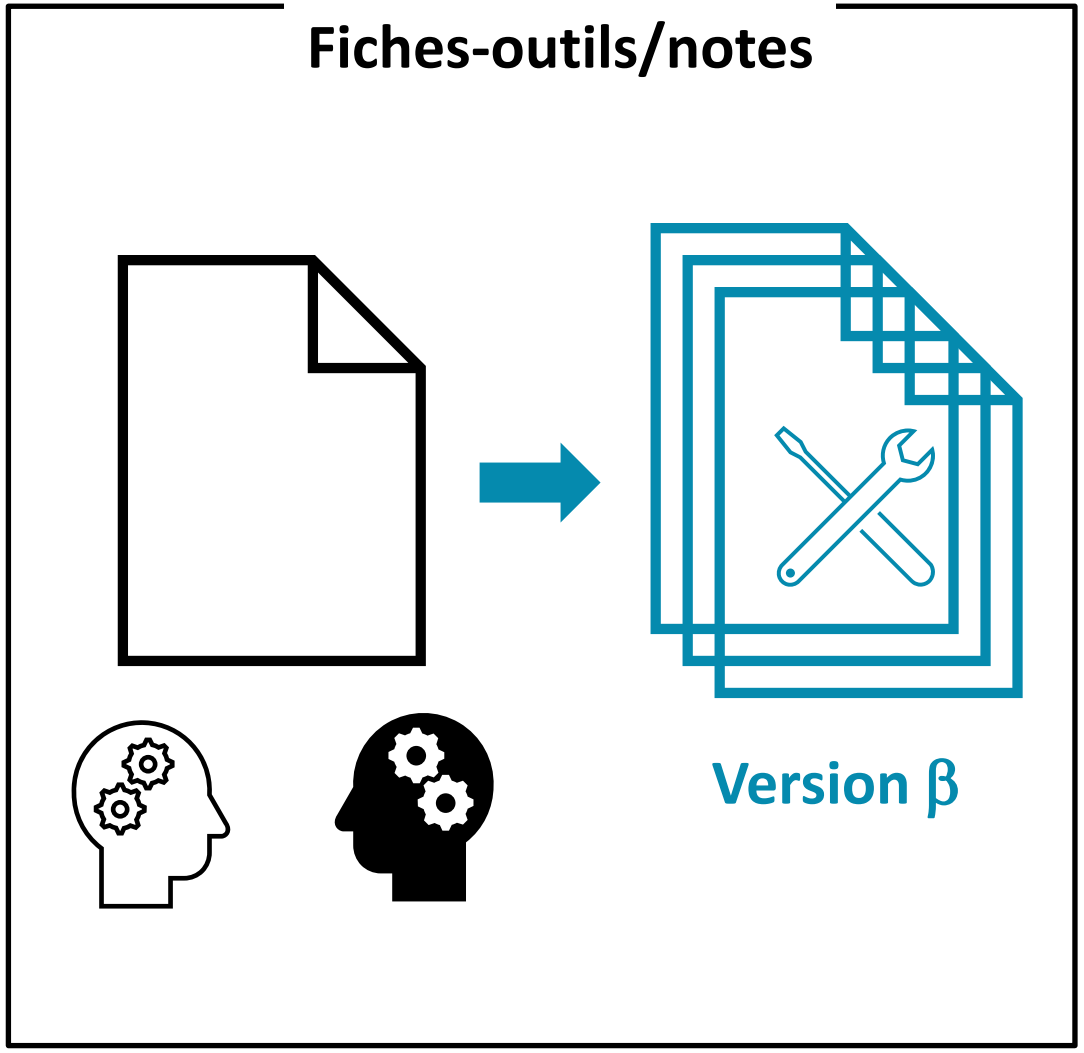


- Eclaircissements / Compléments d'informations

- **Collaboration** au sein du service Q&P :
  - Synthèse de la GdP
  - Standardisation (vocabulaire)
  - Construction de la boîte à outils

Haute École Léonard de Vinci

Construction Fiches-outils/notes



- Boîte à outils :
  - Découpage selon les étapes classiques en GdP
  - Élaboration de fiches-outils
  - Élaboration de notes

Haute École Léonard de Vinci

Extrait d'une fiche

De l'idée à la proposition mature

Il s'agit de repérer l'élément déclencheur, en observant et en analysant la situation, pour recueillir les informations sur le contexte (général mais aussi délimité à l'établissement) dans lequel on évolue (besoins des acteurs, fonctionnement de l'établissement, cadre législatif).
Il s'agit ensuite de fixer un cap (but et objectifs) en s'assurant que l'orientation prise dans la proposition mature rencontre un large consensus.

Méthodologie :

- Temps 1 : le QQOQCCP (Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Combien, Pour quoi), est complété par le porteur de la proposition qui le soumet ensuite à l'équipe pour la phase de "bonification". Cette première phase peut être réalisée également en équipe, via un brainstorming (…).
- Temps 2 : les informations récoltées sont présentées en réunion par le porteur de la proposition et chacun est invité à faire part des améliorations à apporter à la première version.
- Outil possible : post-it/tableau blanc ou application ad hoc comme Padlet (attention à la confidentialité).
- Taille des groupes variable, méthodologie à adapter en fonction de cette taille (si groupe important : travail en sous-groupes puis mise en commun)

Commencez la réflexion en clarifiant le « pourquoi » ou « d'où vient l'idée » ?

Temps estimé pour cette phase : De 2 à 4 heures, selon la taille du projet.

Synthèse de la proposition (*titre/nom de l'idée à développer) : xxxxx*	**Version** (date initiale jj/mm/aaaa) : xxxxx
Porteur de la proposition (*nom, prénom, rôle dans la HE) : xxxx*	**Participants à la rédaction de cette fiche** : xxxx

Haute École Léonard de Vinci

Extrait d'une note

N0100bis : Note d'intention	Titre de la note d'intention	Porteur de la note	Date

Résumé du projet (quoi et pour quoi)

Motivation (pourquoi)

Début prévu :
Fin :

Périmètre : ce que ce ne sera pas

Go/no go donné le (date, par qui) :

Première estimation des ressources nécessaires	
matérielles	
humaines	
autres	

Livrables:

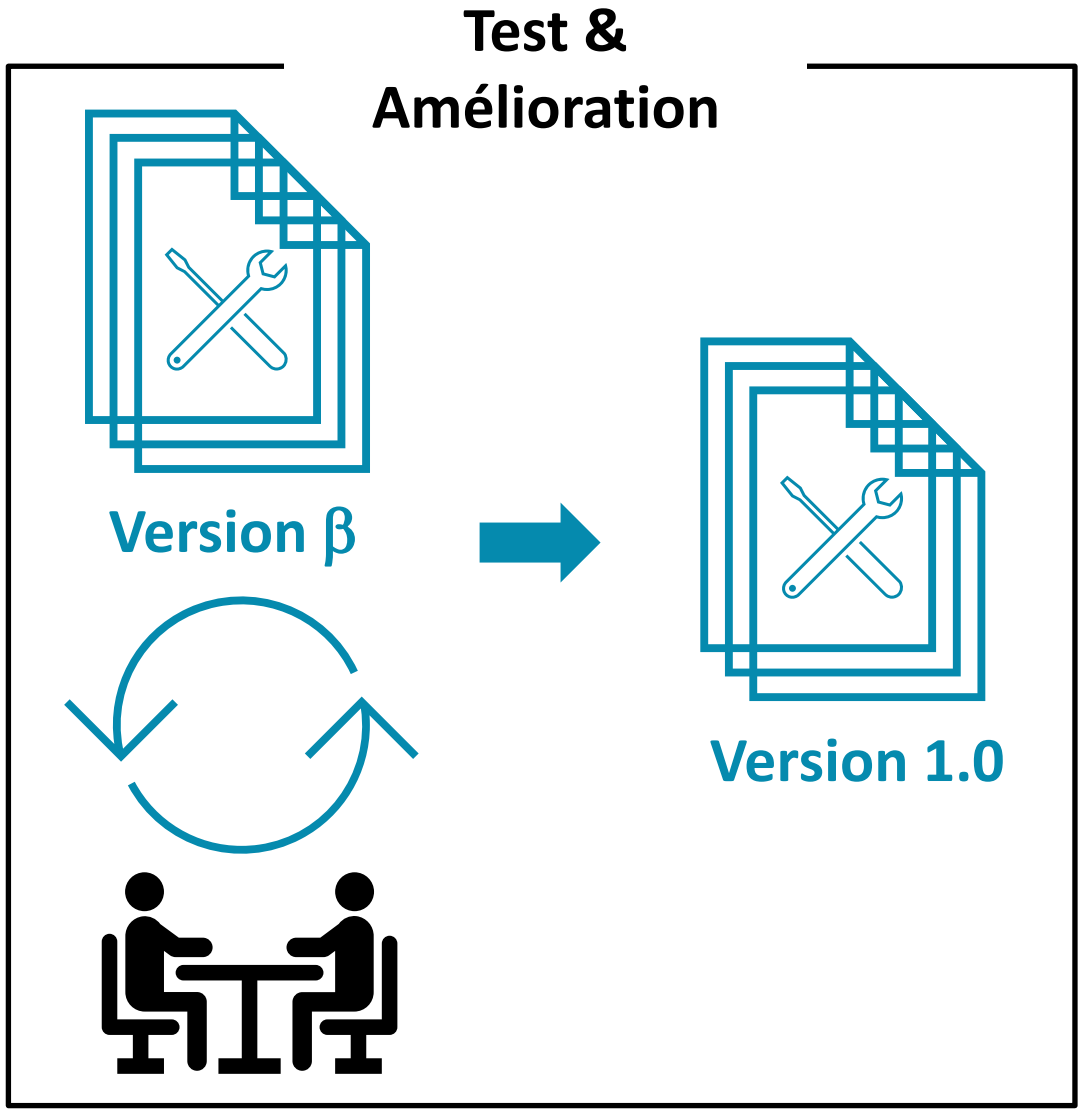
Date	Description courte

Eléments de gestion du changement (*comment allez-vous engager les personnes impactées par votre projet? Réflexion collective, formation, consultation….)*

Indicateurs de mesure du succès

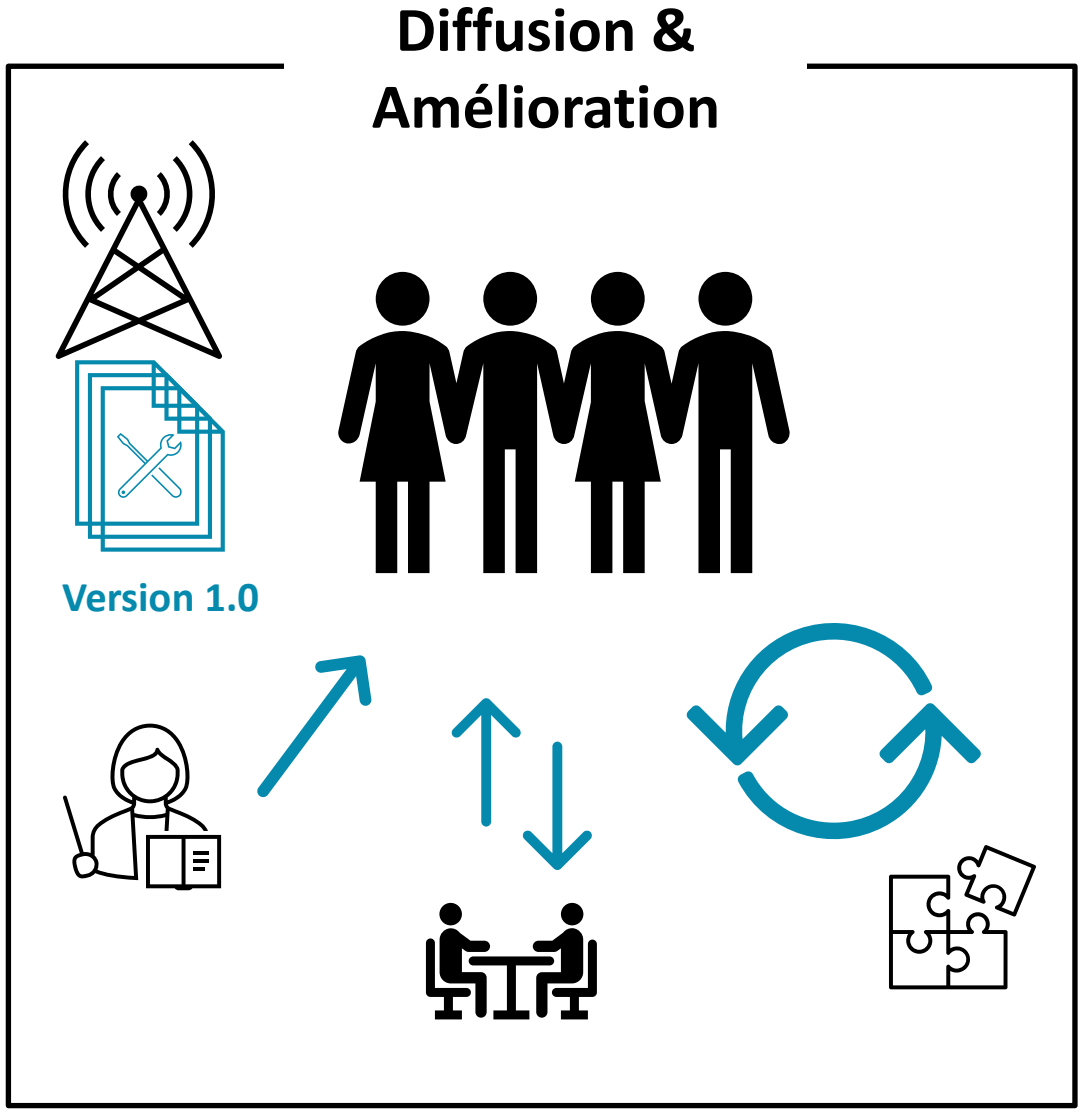
Proposition mature	Définition	Montage	Exécution	Clôture

Haute École Léonard de Vinci



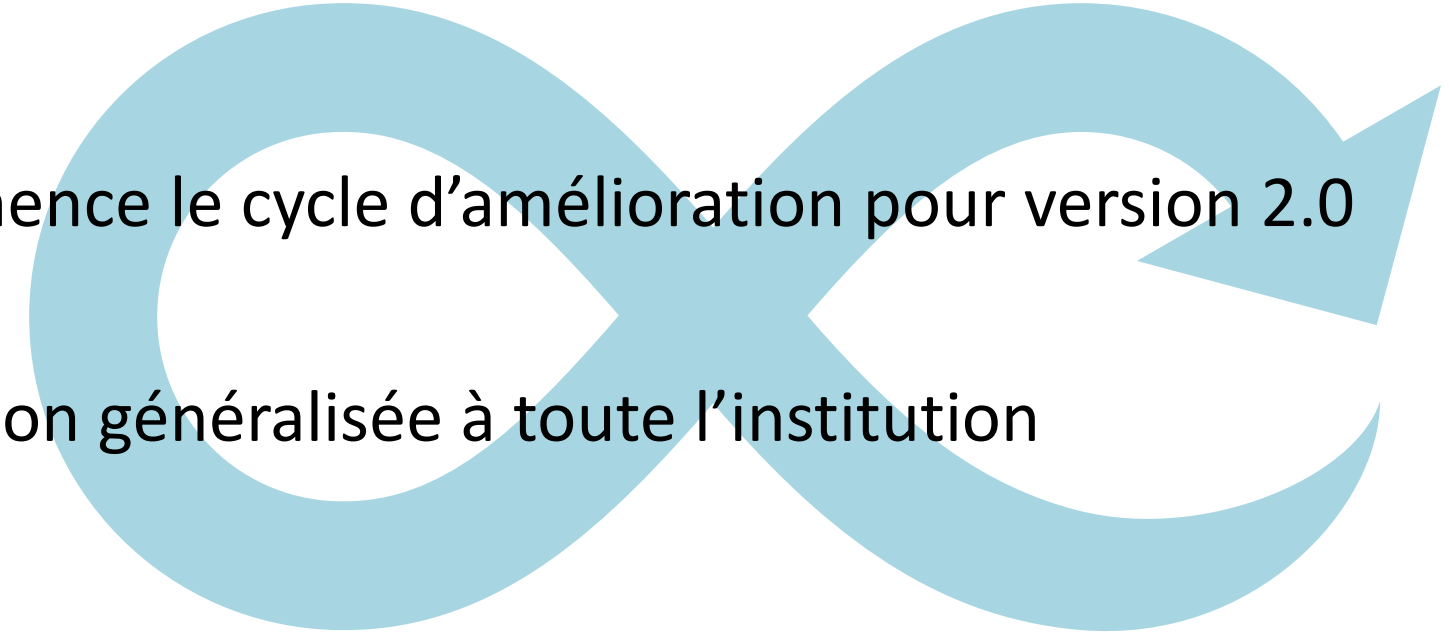
- Test avec une personne « cobaye »
  - Présentation de la fiche
  - 2ème temps : retour sur l'utilisation
- Version 1.0
- Diffusion vers les membres du personnel

Haute École Léonard de Vinci



- Diffusion vers membres du personnel
- Adaptation de la posture
- Mise en place d’un PMO
- Amélioration des outils

Haute École Léonard de Vinci



- Commence le cycle d’amélioration pour version 2.0
- Diffusion généralisée à toute l’institution

Colloque Qualité du G3
du 19 au 22 octobre 2021

Scénario 4
Outil de formalisation de la démarche qualité dans les départements

Cathy Dunemann et Catherine Dambroise,

Service Qualité & Projets

Haute École Léonard de Vinci

Le contexte

Secteurs Santé/Pédagogie où la culture qualité est déclinée de manière variable
//AEQES

La méthodologie

Présentation orale, objectif : flexibilité d'usage et soutien pour approfondissement

Les utilisateurs

Les chefs de départements et relais qualité en demande d'outils simples pour formaliser leur démarche qualité

L'outil

Diaporama

Conception encore trop peu participative - prototype conçu en chambre et proposé pour test

Objectif et méthodologie
Table des matières // évaluation externe
Articulation cycle long et annuel de l'amélioration continue
Point de départ pour un portfolio
Outil d'appropriation en équipe de la culture qualité

Le contexte

Secteurs Santé/Pédagogie où la culture qualité
est déclinée de manière variable
//AEQES

Le contexte

Secteurs Santé/Pédagogie où la culture qualité
est déclinée de manière variable
//AEQES

Les utilisateurs

Les chefs de départements et relais qualité en demande d'outils simples pour formaliser leur démarche qualité

Le contexte

Secteurs Santé/Pédagogie où la culture qualité est déclinée de manière variable
//AEQES

L'outil

Diaporama

Les utilisateurs

Les chefs de départements et relais qualité en demande d'outils simples pour formaliser leur démarche qualité

Le contexte

Secteurs Santé/Pédagogie où la culture qualité est déclinée de manière variable
//AEQES

La méthodologie

Présentation orale, objectif : flexibilité d'usage et soutien pour approfondissement

Les utilisateurs

Les chefs de départements et relais qualité en demande d'outils simples pour formaliser leur démarche qualité

L'outil

Diaporama

Le contexte

Secteurs Santé/Pédagogie où la culture qualité est déclinée de manière variable
//AEQES

La méthodologie

Présentation orale, objectif : flexibilité d'usage et soutien pour approfondissement

Les utilisateurs

Les chefs de départements et relais qualité en demande d'outils simples pour formaliser leur démarche qualité

L'outil

Diaporama

Conception encore trop peu participative - prototype conçu en chambre et proposé pour test

Haute École Léonard de Vinci

Le contexte

Secteurs Santé/Pédagogie où la culture qualité est déclinée de manière variable
//AEQES

La méthodologie

Présentation orale, objectif : flexibilité d'usage et soutien pour approfondissement

Les utilisateurs

Les chefs de départements et relais qualité en demande d'outils simples pour formaliser leur démarche qualité

L'outil

Diaporama

Conception encore trop peu participative - prototype conçu en chambre et proposé pour test

Objectif et méthodologie
Table des matières // évaluation externe
Articulation cycle long et annuel de l'amélioration continue
Point de départ pour un portfolio
Outil d'appropriation en équipe de la culture qualité

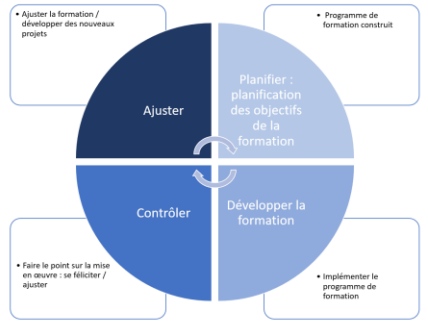
Table des matières

1. **Politique qualité**
- Principaux éléments contextuels du département
- Gouvernance du département
- Parties prenantes
- Les élements culturels
- Les processus-clés

2. **Amélioration du programme**
- Cycle d'amélioration : (ligne du temps des évaluations internes et externes)
- Cycle d'amélioration annuelle
- Liste des traces

3. **Culture qualité**

Cycle long d'amélioration continue d'une formation



Traces à conserver, rassembler

Les traces ci-dessous constituent les bases à partir desquelles nous construirons notre plan d'amélioration ... (date)

Quelles traces ? Exemples	Liens vers les traces (par exemple groupe sharepoint)
	Lien vers un ou plusieurs documents
Enquête auprès des étudiants (2019)	
Enquête auprès des enseignants (2018)	
PV des réunions du conseil...	
Plan d'action AEQES	