

La démarche HQC, Haute Qualité Collaborative

Origine :

La démarche HQC s'appuie sur 25 années de vie professionnelle dans des organisations publiques et privées de tailles et natures très diverses (de la TPE à la très grande collectivité ou entreprise) et d'animation de dynamiques de groupes composés de tous types de personnes (cadres d'entreprises, techniciens d'encadrement et d'accompagnement, salariés d'insertion, chercheurs d'emploi, jeunes des quartiers populaires, ...).

Elle a été expérimentée **depuis huit ans** dans des missions de consulting au sein du réseau de consultants franco-belge GAP, Groupe d'Appui Aux Projets bénéficiant de 30 ans d'expérience et d'outils collaboratifs éprouvés. Elle a aussi servi de base d'ingénierie participative et pédagogique expérimentale pour Métropop'!, association qui travaille depuis dix ans sur les enjeux démocratiques de transformation du territoire métropolitain dans le Grand Paris.

Fondements théoriques :

La démarche HQC mêle les contenus théoriques du management des organisations à ceux de l'analyse systémique et de la socio-anthropologie des mondes contemporains, en particulier des phénomènes de globalisation, métropolisation et digitalisation des pratiques sociales.

Une organisation se conçoit ainsi comme « unité unique » dans un environnement contextualisé et comme groupe d'individus dans une structure.

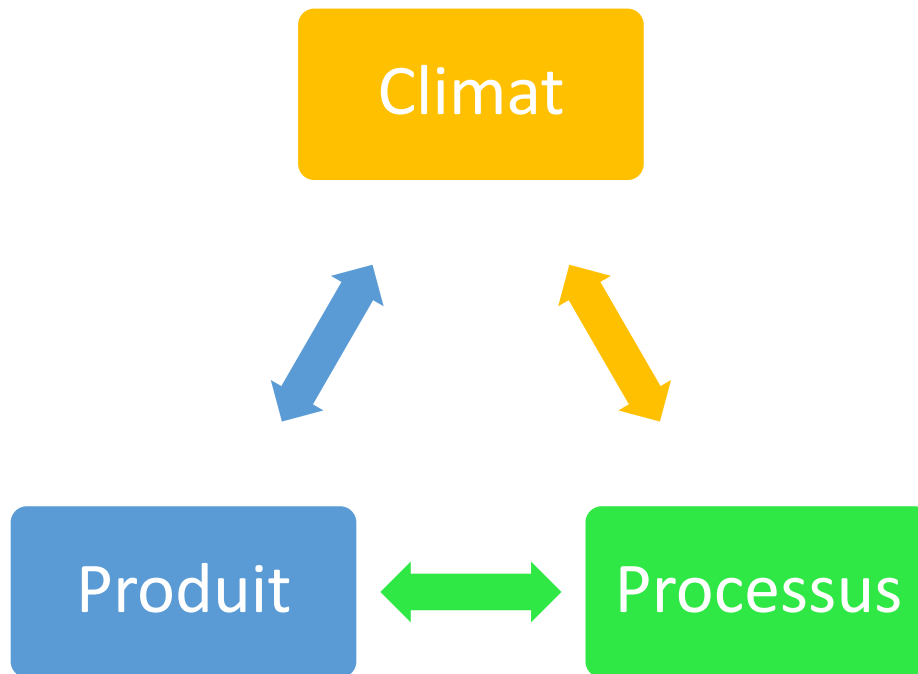
Pratique :

La HQC prend en considération dans sa pratique aussi bien la place des émotions et des représentations individuelles que l'analyse des dynamiques endogènes de la structure en lien avec l'évolution politique et sociétale de son environnement.

En amont, elle met en place les conditions « non-négociables » de la qualité collaborative :

- **« essorage » des objectifs** : prise en considération des intentions globales et particulières, recherche des points aveugles de la commande pour concilier ces intentions avec les attendus de la démarche HQC
- **sécurisation du rôle des participants** : principe de transversalité de la position et d'égalité de la parole qui ne doit pas risquer d'être instrumentalisée en dehors de la démarche
- **implication « pluriellisée »** : multi-niveaux, pluri-services ou fonctionnels, trans-catégoriel,...
- **contractualisation des co-opérations** : recherche des compétences expertes associées et intégrées à la démarche

Pendant la démarche, elle repose sur le triptyque dynamique CPP : Climat / Processus / Produit



1° Le climat :

- Instaurer un climat collaboratif fondé sur :
 - la confiance dans le groupe, le respect de la parole individuelle et dans certains cas, la confidentialité
 - la sollicitation des individus dans le groupe (questionnements / interpellations), la participation du groupe (mise en action),
 - l'inclusion des éléments isolés ou en marge à la dynamique du groupe
- Renforcer positivement les participants, utiliser les ressources des individus à des fins de progression collective du groupe

2° Le processus¹ :

- Animer une « pédagogie de la découverte » qui s'appuie sur 4 étapes :
 - Stimuler : l'accroche, le sujet, le problème
 - Explorer : la découverte, le questionnement, l'expression des représentations et émotions
 - Eclairer : l'information, l'expertise, la confrontation, l'échange avec les autres participants)
 - Transposer : l'application, le solutionnement, la co-production collective (voir le Produit)

Et les outils de l'intelligence collective :

- Design thinking, mind mapping, brainstorming,

¹ La HQC répond à des principes actifs communs d'animation du processus. Toutefois chaque processus de travail collaboratif est conçu avec une ingénierie et des outils sur-mesure en tenant compte des objectifs de la commande et du contexte de l'organisation / du territoire. Il n'y a pas de schémas tout-fait d'intervention. Chaque processus est original et spécifique.

- Plateformes numériques collaboratives de co-production/forum, ateliers de fertilisations croisées, world café
- Idéation, scénarisation, futurisation
- Concilier et mettre en exergue :
 - Approche des individus au travail dans l'organisation : facteurs objectifs et subjectifs (émotions / représentations)
 - Approche des mécanismes, modèles, process : facteurs structurels
 - Approche circonstancielle de l'environnement : facteurs contextuels
- Faire ressortir la matrice socio-anthropologique du monde qui vient (mondialisation / métropolisation / transition écologique / révolution numérique) par les participants dans les termes spécifiques de l'impact sur l'organisation ou le territoire
- Faire jouer les co-opérations sectorielles pour informer la stratégie du changement en co-production
 - Etude, diagnostic, audit, analyse, benchmark (études comparatives), préconisations
 - Problématiques spécifiques liées à l'organisation (fonctions supports, management, gouvernance, procédures internes, systèmes d'information, communication externe,...) ou au territoire (diagnostic partagé, participation citoyenne, dynamique multi-acteurs, innovation économique et sociale, gestion de crise,...).

3° Le produit :

La démarche de Haute Qualité Collaborative est un processus de co-production qui aboutit à deux résultats collectifs clés pour le changement de l'organisation :

1. le produit : partagé et fabriqué en HQC, l'étape de transposition (solutionnement) pour atteindre le produit² vient du groupe et de ses propositions (et non du consultant) informé par les co-opérations expertes sur les problématiques identifiées du territoire / de l'organisation
2. la transversalité mobilisatrice : le produit est l'affaire de tous de manière transverse, chaque participant s'y reconnaît et s'en réclame pour transformer l'organisation, le désir de changer l'organisation est manifeste à tous les niveaux

En aval, la démarche HQC s'assure de l'effectivité de la mise en œuvre des résultats (le produit, la transversalité mobilisatrice) et leur évaluation collaborative (chaque partie prenante y contribue, critères pré-définis en co-production). Dans le meilleur des cas, la démarche HQC est transférée à l'organisation elle-même comme démarche de transformation internalisée (formation, outils, accompagnement de l'encadrement).

² Le produit est de nature variable. Le groupe lui-même peut être porteur de la forme et du contenu final du produit : schéma d'organisation, axes du changement et plan opérationnel, charte managériale, système d'information, éco-responsabilités partagées des rôles et missions...