

Collaboration en gestion de projets *Lean* dans le domaine de la santé

Anastasiya Kuneyeva
Conseillère cadre en amélioration continue et agrément





Qui suis-je?

Éducation



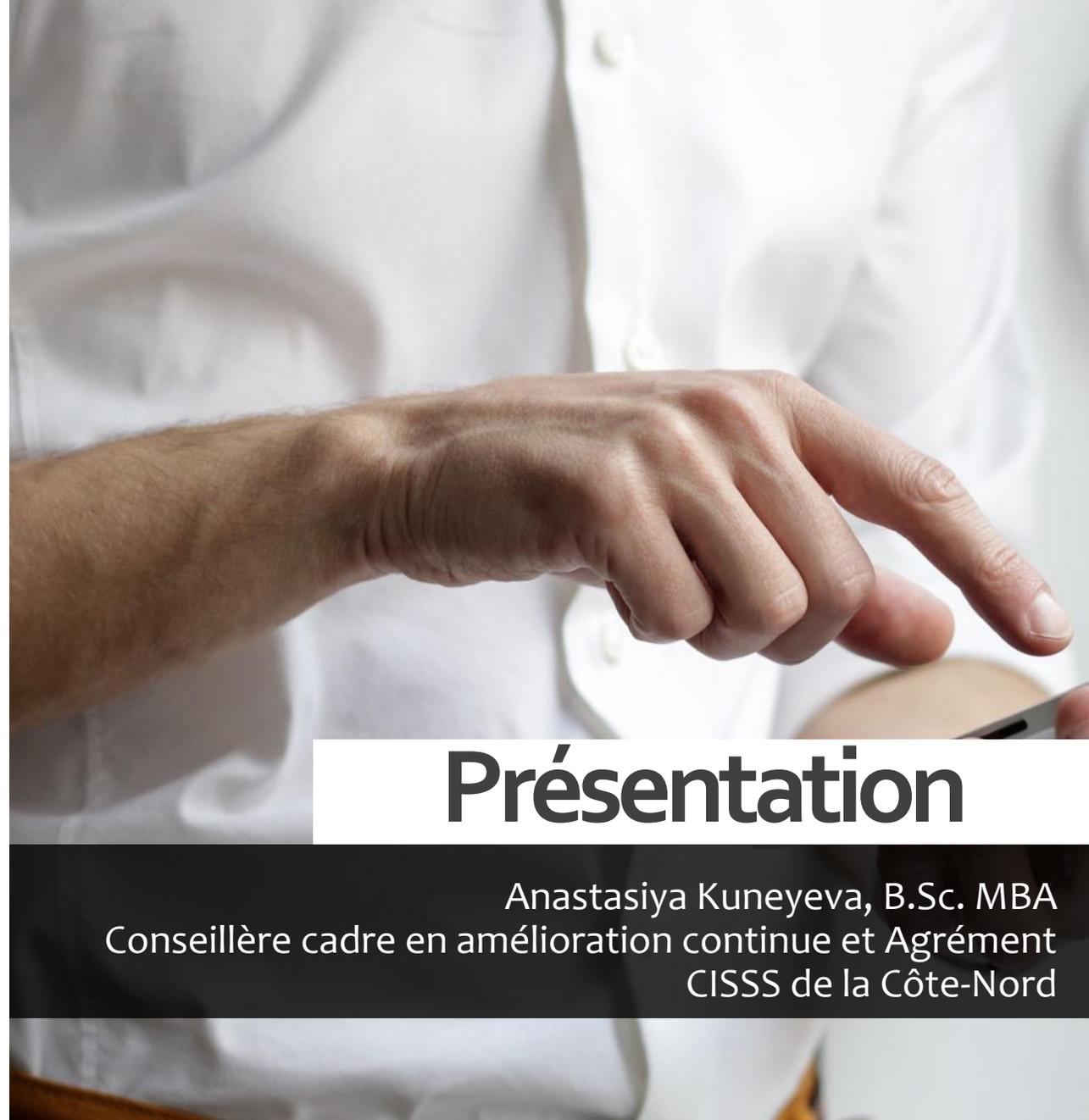
B. Sc en chimie pharmaceutique



MBA Gestion stratégique de projets

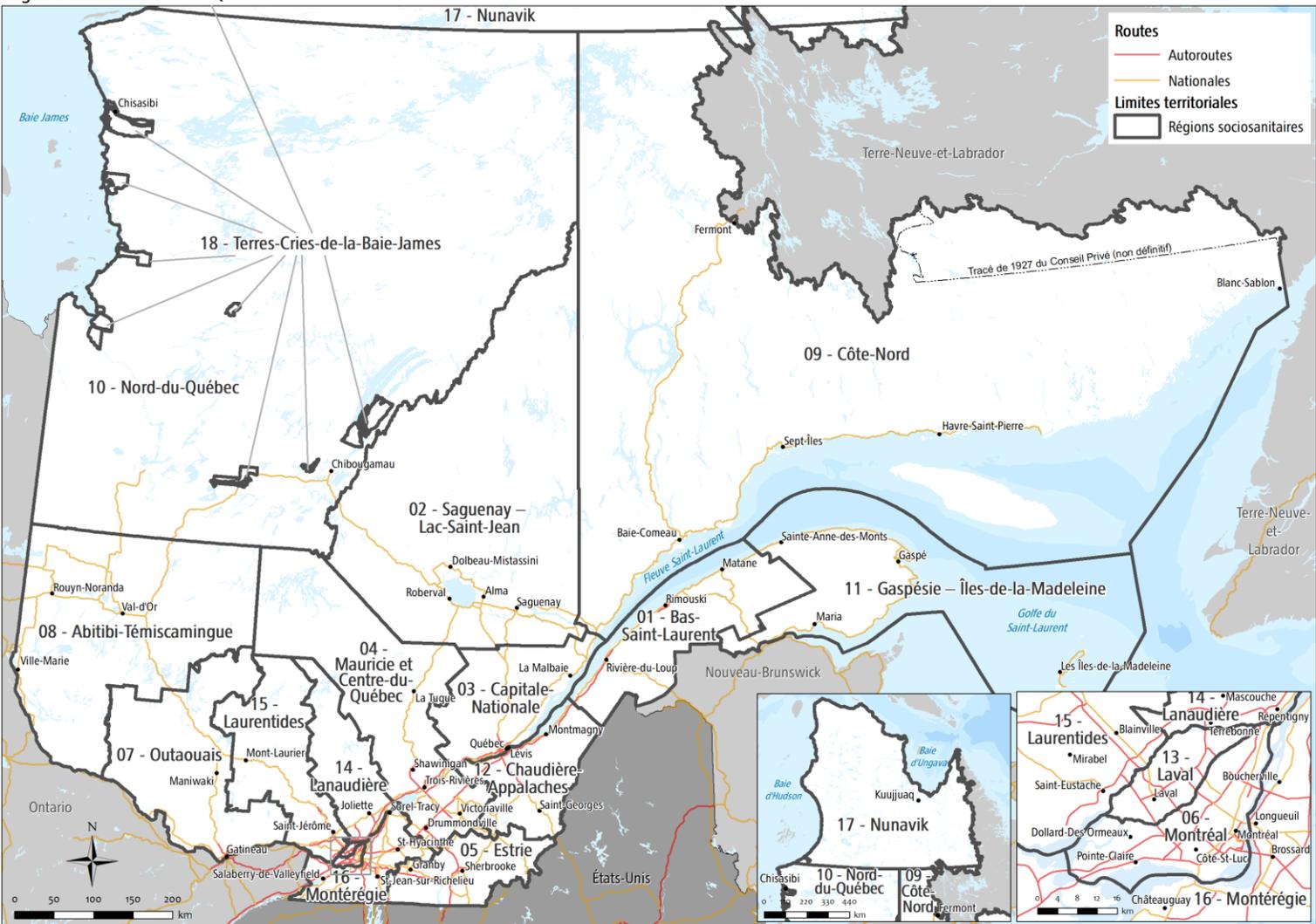
Expérience professionnelle

- Professeur de chimie au cégep de Baie-Comeau
- Directrice de laboratoire et chargée des projets régionaux chez Production Sembec inc.
- Conseillère cadre en amélioration continue et Agrément au CISSS de la Côte-Nord



Présentation

Anastasiya Kuneyeva, B.Sc. MBA
Conseillère cadre en amélioration continue et Agrément
CISSS de la Côte-Nord



Ministère de la Santé et des Services sociaux
 Direction générale de la coordination, de la planification, de la performance et de la qualité
 Direction générale adjointe de l'information, de la performance et de l'évaluation
 Direction de l'analyse statistique et de la performance, mai 2020



Sources : Limites territoriales : DASP DGAIP, DGCPPQ, MSSS, avril 2020;
 Base de données géographiques et administratives à l'échelle de 1/1 000 000, MERN;
 Base de données topographiques du Québec (BDTQ) à l'échelle de 1/20 000, MERN.

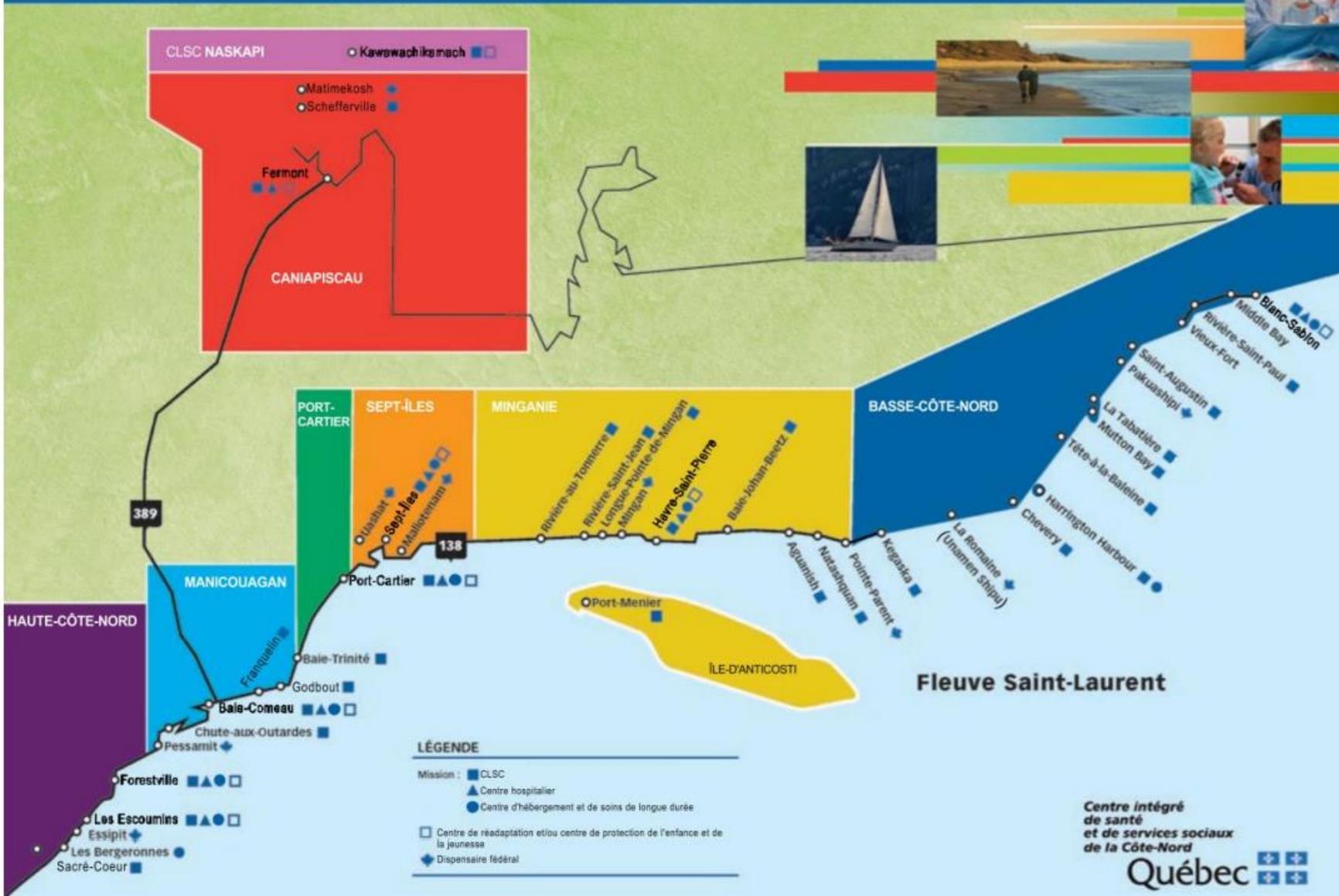
Systeme de la santé et des services sociaux

- Domaine complexe, continuellement en fonction
- Différents défis provenant de la réalité géographique et démographique
- Innovation des processus opérationnels : méthodologie *Lean Healthcare six sigma*

Systeme de la santé

Régions socio sanitaires

CÔTE-NORD région 09



Particularités de la Côte-Nord

- Étendue du territoire (1300 km de littoral)
- Points de services non reliés par la route
- Déplacements difficiles selon les conditions météorologiques (Hydroglisseur / Motoneige / Bateau / Avion)
- Manque de main-d'œuvre qualifiée
- 8 communautés innus - unilingues

Région 09

Côte-Nord

- Processus organisationnels innovants
- Équipes multidisciplinaires
- Rencontres virtuelles
- Esprit collaboratif
- But commun
- Valeurs



Centre intégré de santé et des services sociaux de la Côte-Nord

Au Nord de tout ce que l'on peut devenir



MISSION : « de maintenir, d'améliorer et de restaurer la santé et le bien être de la population de la Côte-Nord en rendant accessibles un ensemble de services de santé et de services sociaux, intégrés et de qualité, contribuant ainsi au développement social et économique de la Côte-Nord »

Question de recherche

Quels facteurs, **caractéristiques au domaine de la santé**, favorisent la collaboration des **équipes interprofessionnelles** pour atteindre la réussite des projets d'amélioration continue Lean Six Sigma?

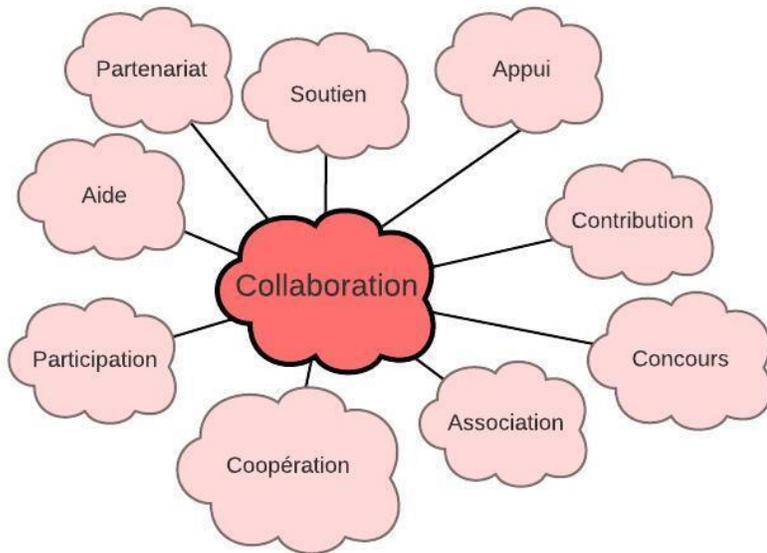
Revue de littérature

Collaboration dans le domaine de la santé

C'est quoi la collaboration au juste?

« Collaboration est un processus à travers lequel les parties voyant des aspects différents du problème peuvent explorer, de manière constructive, leurs différences et chercher une solution qui ira au-delà de leur propre vision de ce qui est possible »(Gray, 1990, cité par Hartono & Holsapple, 2004, traduction libre, p.5).

Selon les dictionnaires

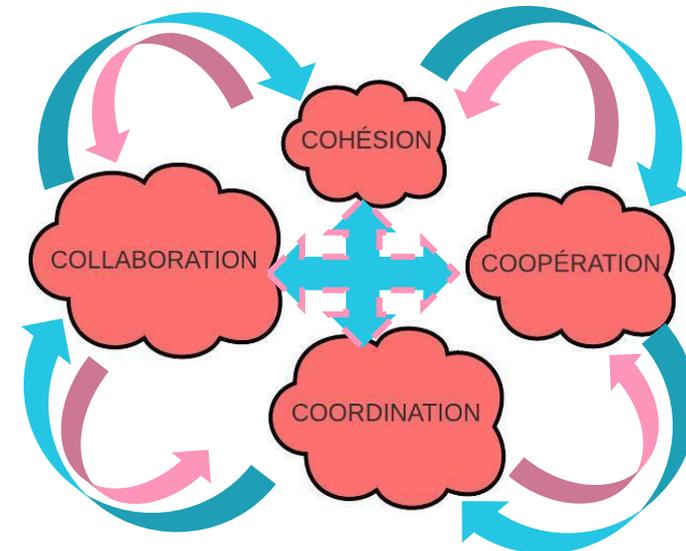


RÉALITÉ

Interdépendance des concepts affecte le DEGRÉ et la QUALITÉ de la collaboration

Selon la revue de littérature

La cohésion est définie comme étant l'esprit collaboratif entre les parties prenantes (Dietrich et al., 2010)

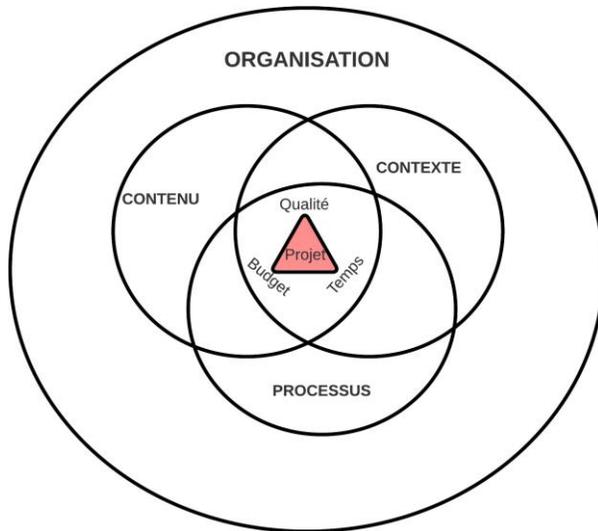


La coordination des intérêts - alignement des intentions;
La coordination des compréhensions - accord sur la signification des informations;
La coordination de l'action - synchronisation, dans le temps, le lieu et le contenu, des actions des membres du groupe
(McGrath & Argote, 2001, cité par Chiochio et al., 2012, traduction libre, p.11)

C'est quoi la collaboration au juste?

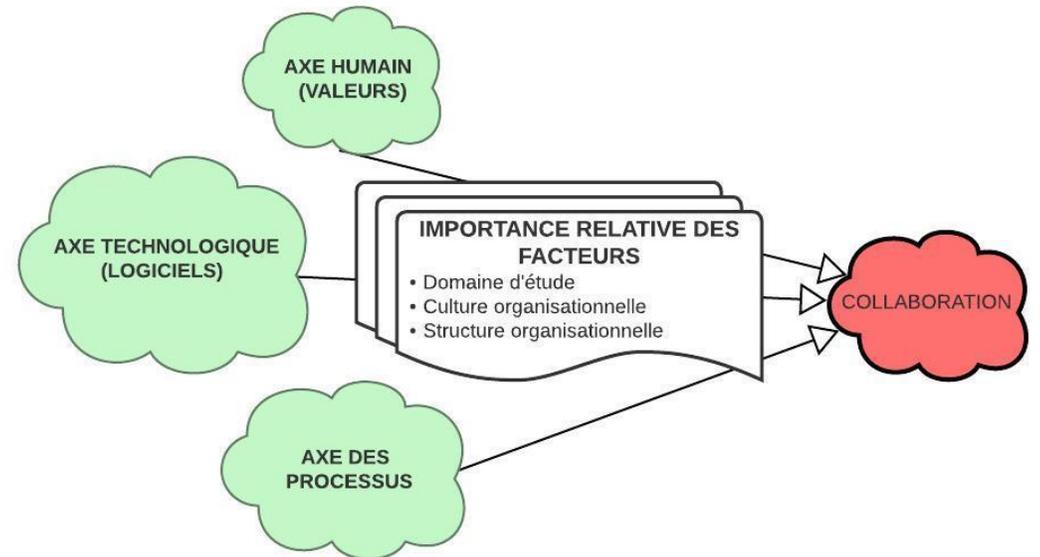
« Dans le domaine de la santé, la collaboration est généralement définie comme un processus conjoint de prise de décision partagée » (Golin & Ducanis, 1981, et Ivey et al., 1988, cité par D'Amour et al., 1999), réalisé par les différents professionnels de la santé.

L'environnement de la collaboration et son interprétation



« la collaboration interprofessionnelle est la structuration d'une action collective entre partenaires en situation d'interdépendance » (Friedberg, 1993, cité par D'Amour et al., 1999, p.72).

Les facteurs clés de succès ne sont pas mutuellement exclusifs, n'importe quel facteur a un effet réseau sur les autres.



C'est quoi la collaboration au juste?

« pour être capable d'empiriquement analyser le phénomène complexe de collaboration, les chercheurs [ont tendance à décomposer ce concept en différents] processus, dimensions, routines ou éléments »(Nikulina et al., 2022, traduction libre. p.799)

Collaboration Formelle

La collaboration formelle représente l'aspect conçu, conditionné et élaboré de la structure, des processus et des activités entourant l'équipe et ses membres.

Les mécanismes formels définissent « l'arène pour permettre la mise en place des normes relationnelles » (Nikulina et al., 2022, traduction libre, p.798).

PRÉ-DÉLIMITATION

Par l'entremise de l'organisation, les professionnels doivent alors ajuster leurs facteurs formels afin de respecter les directives organisationnelles.

Collaboration Informelle

La collaboration informelle est un phénomène relationnel émergent qui ne peut pas être forcé ou décidé par l'organisation (Bresnen & Marshall, 2002; Laursen & Killen, 2019; Nikulina et al., 2022).

Concept se développe naturellement à partir :

- * Facteurs humains;
- * Congruence des objectifs communs;
- * Partage de la philosophie « gagnant-gagnant »;
- * Proximité physique et culturelle;
- * Fluidité du fonctionnement des processus formels;
- * Fluidité de la coordination et de la coopération.

Collaboration formelle



Un processus est un « enchaînement ordonné de faits ou de phénomènes, répondant à un certain schéma et aboutissant à quelque chose »
(LAROUSSE, 2023)

« L'approche organisationnelle cherche à étudier « les processus par lesquels sont stabilisés et structurés les interactions entre un ensemble d'acteurs placés dans un contexte d'interdépendance stratégique » (Friedberg, 1993, p.15) » (D'Amour et al., 1999, p.72).

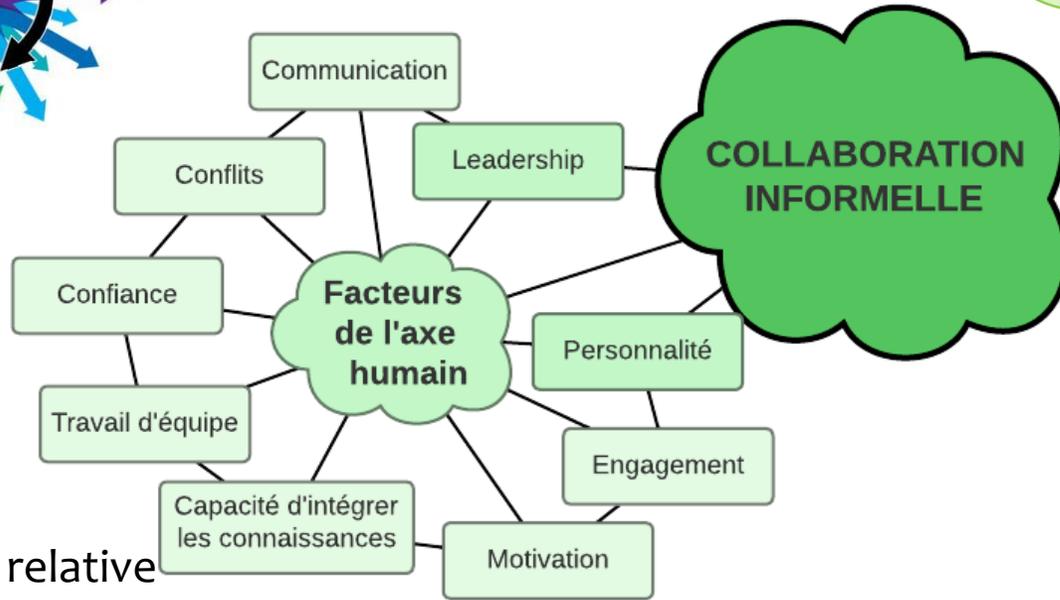
L'ensemble des outils disponibles dont les droits d'utilisations, les licences et les fonctionnalités additionnelles jugées pertinentes sont décidés par la haute direction.

- **Processus organisationnels;**
- **Aspect administratif et structurel;**
- **Gouvernance;**
- **Législation imposée;**
- **Stratégies poursuivies;**
- **Procédures mises en place;**
- **Codes de conduite professionnels associés au domaine d'activité de l'organisation.**

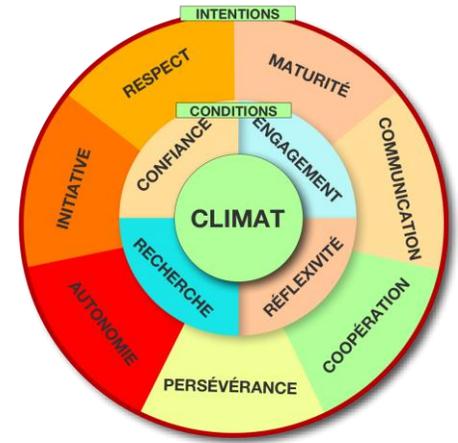
- **Culture** - « amalgame des valeurs communes, des modèles comportementaux, des coutumes, des symboles, des attitudes et des méthodes normatives [de travail] qui, plus que les produits ou les services, différencient l'entreprise de toute autre organisation » (Tunstall, 1985, cité par Guérard, 2003, traduction libre, p.228-229). ;
- **Structure** - adaptée aux particularités régionales, elle impacte le processus de prise de décisions;

- **Capacités de l'infrastructure;**
- **Logiciels pour utilisation de masse;**
- **Logiciels sophistiqués spécifiques au domaine de compétence;**
- **Habilités technologiques des utilisateurs;**

Collaboration informelle



La nature de la collaboration informelle est unique aux membres qui la déterminent



Importance relative

- ❖ Industrie
- ❖ Organisations
- ❖ Cultures (Religions/Croyances)
- ❖ Individus/membres
- ❖ Valeurs personnels

DEGRÉ et la QUALITÉ de la collaboration

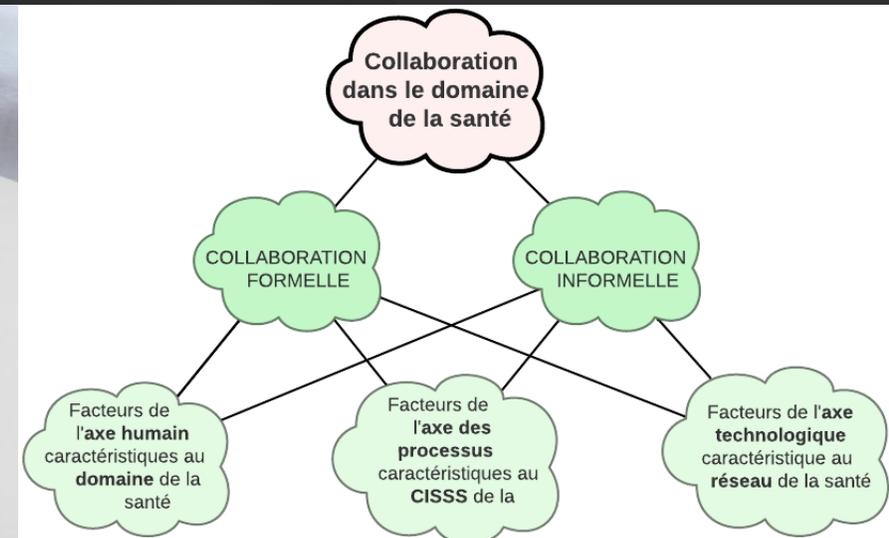
- Facteurs de proximité (physique/culturelle)
- Facteurs incitatifs (intrinsèques/extrinsèques)
- Facteurs de coordination (congruence)
- Confiance (« *calculative trust* », « *relational trust* » et « *institutional trust* » or « *legal trust* »)

Dans un « *mastery climate* », les employés cherchent à se développer, à apprendre et à maîtriser les compétences à travers un partage ouvert des expériences (Ames, 1992; Nerstad et al., 2013).

Dans « *performance climate* », les employés cherchent à atteindre les objectifs en démontrant leurs compétences individuelles » (Caniëls et al., 2019, traduction libre, p.2).

Question de recherche

Quels facteurs, **caractéristiques au domaine de la santé**, favorisent la collaboration des **équipes interprofessionnelles** pour atteindre la réussite des projets d'amélioration continue Lean Six Sigma?





Méthodologie et Résultats

Échantillonnage des travailleurs de la santé

Méthodologie en bref...

Principales limitations :

- Détention d'un certificat en éthique émis par MSSS;
- Approbation du questionnaire par l'organisation;
- Réseau interne;



Solutions :

- ✓ Création d'un questionnaire Forms;
- ✓ Distribution à travers la *Communauté virtuelle de Pratique en Amélioration Continue (CvPAC)* du réseau de la santé et des services sociaux du Québec;

Critères de sélection des répondants anonymes:

1. Être un travailleur de la santé;
2. Être familier avec amélioration continue;
3. Avoir un pourcentage de temps accordé à la gestion de projet supérieur à 0;

Analyse des résultats :

- ❖ Traitement par Power BI



Identification & Caractérisation

Malgré le côté anonyme du sondage, cette section vise à établir le profil du répondant, i.e., identifier la région administrative et le type d'emploi, ainsi que connaître l'expérience professionnelle en lien avec la gestion de projets.

Facteurs de l'Axe Humain & Compétences des gestionnaires

Cette section vise à évaluer les facteurs organisationnels relationnels de l'axe humain qui sont à la base de la collaboration informelle.

Travail d'équipe / Équipes multidisciplinaires / Équipes interprofessionnelles

Cette section vise à évaluer les facteurs organisationnels formels de l'axe des processus et de l'axe technologique qui sont à la base de la collaboration formelle

Collaboration en gestion de projet dans le domaine de la santé

Projet MBA - Printemps 2023

L'objectif du présent sondage est d'identifier quels facteurs, caractéristiques au domaine de la santé, favorisent la collaboration des équipes interprofessionnelles et permettent d'atteindre la réussite des projets d'amélioration continue Lean Six Sigma.

Démarrer maintenant



Innovation, gestion du changement & Succès de la gestion de projet

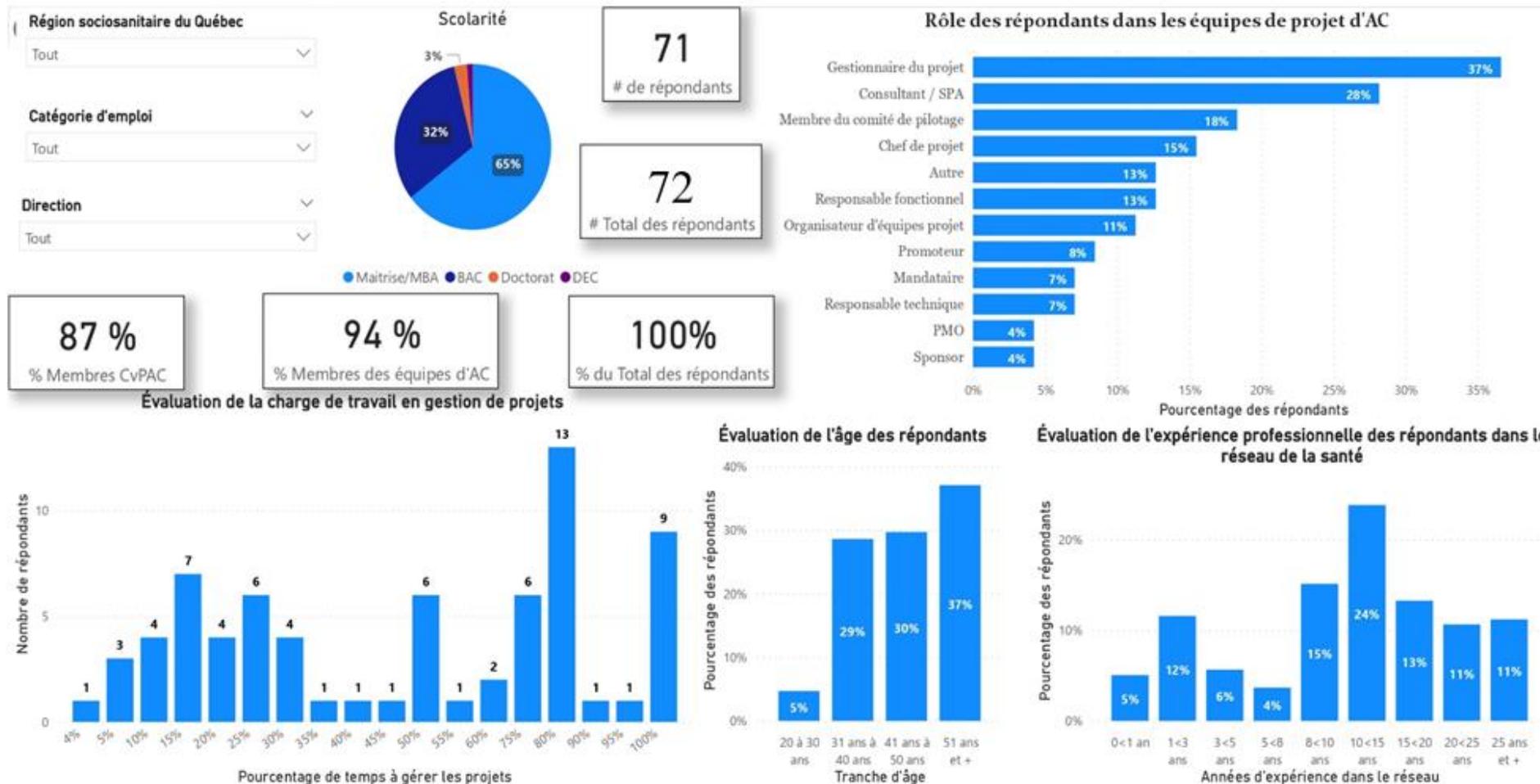
Résultats traités par Power BI

Caractérisation des répondants

Identification
&
Caractérisation



Malgré le côté anonyme du sondage, cette section vise à établir le profil du répondant, i.e., identifier la région administrative et le type d'emploi, ainsi que connaître l'expérience professionnelle en lien avec la gestion de projets.



Points saillants

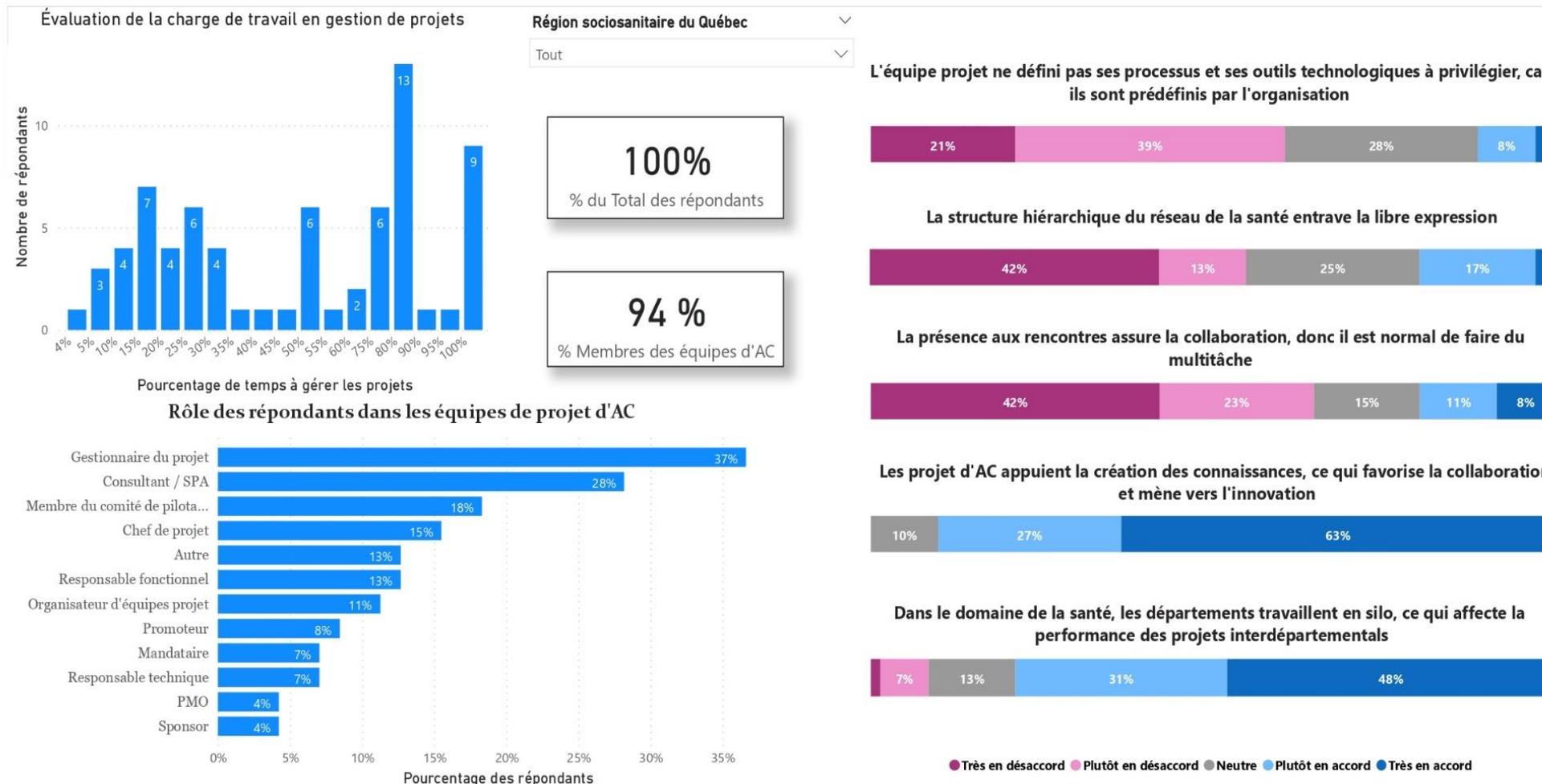
- ❖ Forage des informations selon les besoins d'analyse
- ❖ Charge de travail est fonction du rôle des répondants
- ❖ Répondants expérimentés

Conclusion

71 répondants sur 72 respectent les critères de sélection

Résultats traités par Power BI

Données en lien avec la collaboration formelle



Points saillants

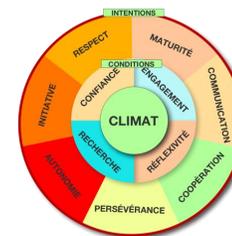
- ❖ Malgré la hiérarchie et les silos, la structure organisationnelle n'a pas un rôle définitif sur la nature de la collaboration
- ❖ Hiérarchie n'a pas d'impact sur la libre expression et innovation
- ❖ Équipe définit ses outils et ses processus à l'aide des SPAs

Conclusion

L'aspect transversal des projets du CISSS élimine la contrainte hiérarchique et favorise l'innovation et la collaboration formelle dans les équipes projets.

Résultats traités par Power BI

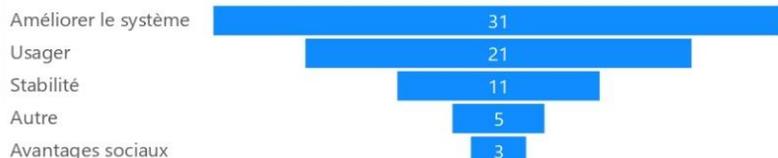
Données en lien avec la collaboration informelle



Région socio-sanitaire du Québec
 Tout

Facteurs qui influencent le Degré et la Qualité de la collaboration

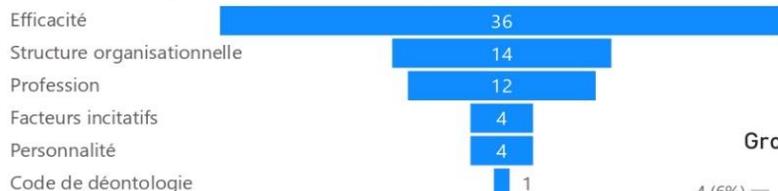
Motivation principale de travailler en santé



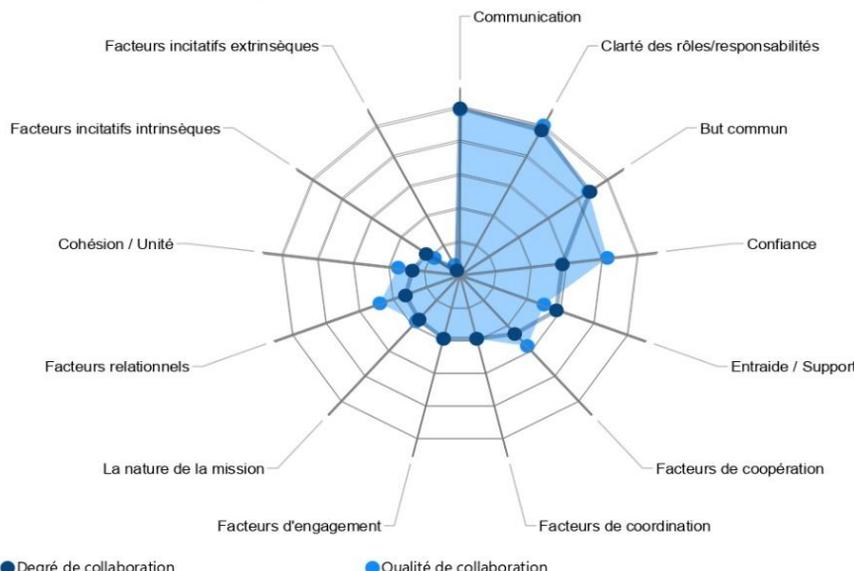
Désir de partager des connaissances avec les membres d'équipe



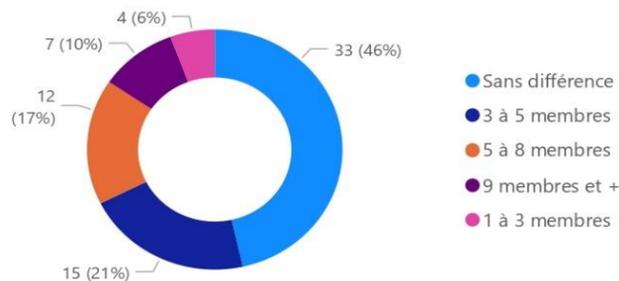
Facteur qui influence le désir de partager des connaissances



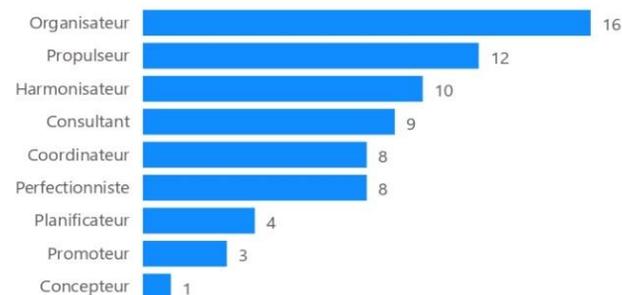
Synonyme de collaboration



Grosseur idéale d'équipe



Profil des répondants dans une équipe d'AC



Travail d'équipe /
 Équipes multidisciplinaires /
 Équipes interprofessionnelles



Cette section vise à évaluer les facteurs organisationnels formels de l'axe des processus et de l'axe technologique qui sont à la base de la collaboration formelle

Points saillants

- ❖ La motivation intrinsèque conduit la majorité des répondants à travailler dans le réseau de la santé
- ❖ Fort sentiment d'appartenance
- ❖ La recherche d'efficacité de performance motive le partage des connaissances

Conclusion

Les travailleurs de la santé sont motivés de manière intrinsèque et désirent contribuer à l'amélioration du système de la santé.

Résultats traités par Power BI

Données en lien avec les compétences d'un bon gestionnaire

Facteurs de l'Axe Humain
&
Compétences des gestionnaires



Cette section vise à évaluer les facteurs organisationnels relationnels de l'axe humain qui sont à la base de la collaboration informelle.

Centre intégré
de santé
et de services sociaux
de la Côte-Nord

Québec

Innovation, gestion du changement
&
Succès de la gestion du projet

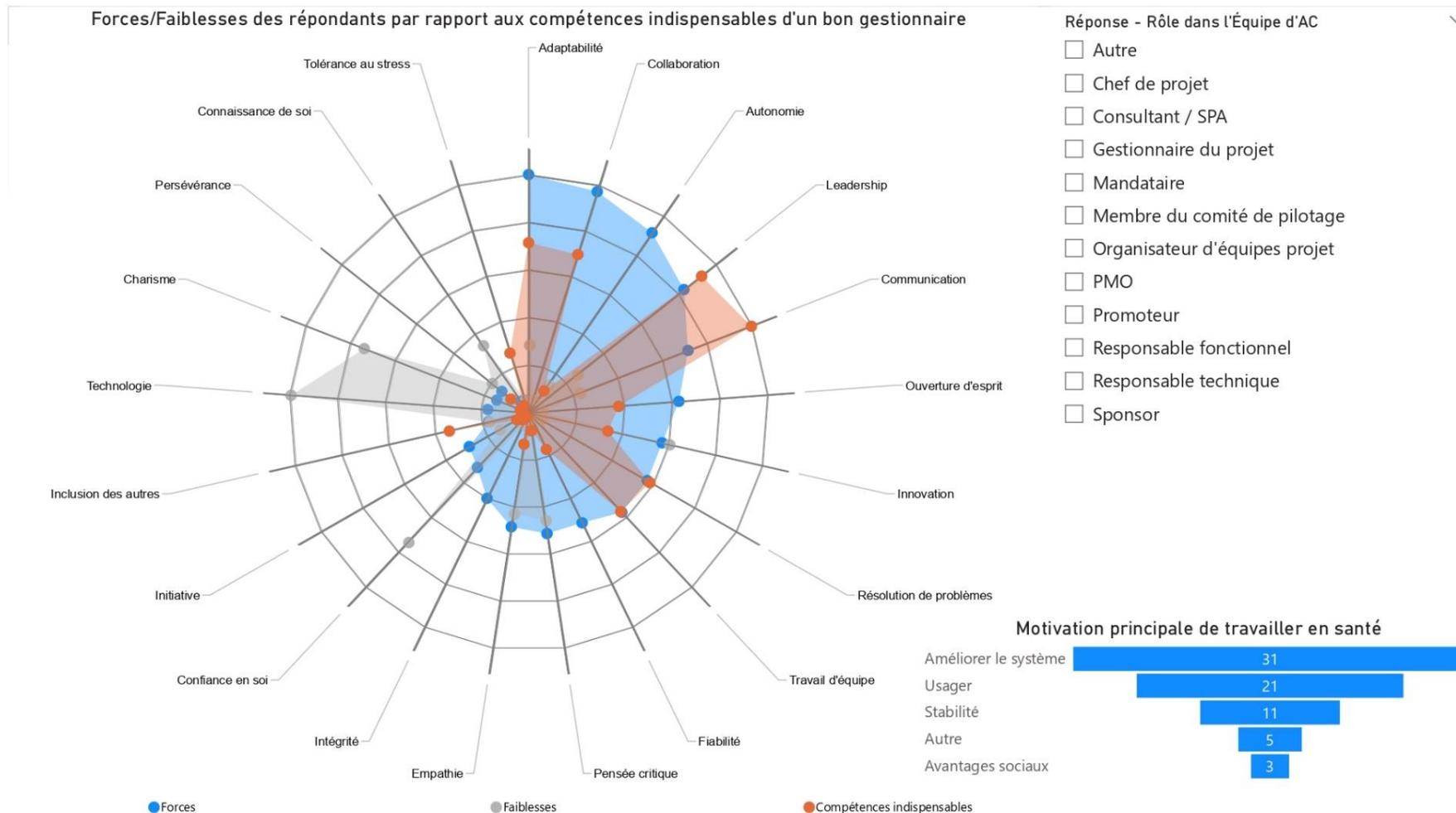


Compétences indispensables d'un bon gestionnaire dans le domaine de la santé

1. Communication
2. Leadership
3. Adaptabilité
4. Collaboration
5. Travail d'équipe
6. Résolution des problèmes

Les forces des répondants

1. Adaptabilité
2. Collaboration
3. Autonomie
4. Leadership
5. Communication
6. Ouverture d'esprit



MODÈLE BELBIN

Les « profils types » évolutifs ou des « rôles en équipe » se divisent en catégories d'individus orientés vers la réflexion, l'action ou la relation, afin d'équilibrer les équipes et d'accroître leur productivité.

1. **Priseur** : adepte de la réflexion;
2. **Concepteur** : créatif et imaginatif;
3. **Expert** : déterminé et autonome;
4. **Organisateur** : organisé et méthodique;
5. **Propulseur** : dynamique, fonceur et audacieux;
6. **Perfectionneur** : souci du détail;
7. **Promoteur** : extraverti et enthousiaste;
8. **Coordinateur** : diplomate;
9. **Soutien** : sociable et coopératif;



« l'expression « rôles en équipe » représente la tendance à se comporter, à participer et à interagir avec ses collègues de travail d'une certaine façon » (Belbin, 2006, p.49)

CONCLUSION DE L'ÉTUDE

Merci de votre attention

Anastasiya Kuneyeva 

418 589-9845, poste 302040 

anastasiya.kuneyeva.09ciss@ssss.gouv.qc.ca 

CISS de la Côte-Nord 

QUESTIONS?

- Alexander, J. A., Comfort, M. E., Weiner, B. J., & Bogue, R. (2001). Leadership in Collaborative Community Health Partnerships. *Nonprofit Management & Leadership*, 12(2), 159–175.
- Alvarenga, J. C., Branco, R. R., Guedes, A. L. A., Soares, C. A. P., & Silva, W. da S. (2020). The project manager core competencies to project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(2), 277–292. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2018-0274>
- Ames, C. (1992). Classrooms: Goals, Structures, and Student Motivation. *Journal of Educational Psychology*, 84(3), 261–271.
- Axelsson, S. B., & Axelsson, R. (2009). From territoriality to altruism in interprofessional collaboration and leadership. *Journal of Interprofessional Care*, 23(4), 320–330. <https://doi.org/10.1080/13561820902921811>
- Bahensky, J., Bolton, R., & Roe, J. (2005). Lean sigma-will it work for healthcare? *Journal of Healthcare Information Management*, 19(1), 39–44. <https://www.researchgate.net/publication/8049032>
- Belbin, R. M. (2006). *Les rôles en équipe*. Éditions d'Organisation.
- Belhaj, S. (2013). *Les facteurs et les axes-clés de succès d'un projet GRC : la combinaison adéquate d'axe humain, processus et technologique* [Essai présenté au CeFTI, Université de Sherbrooke]. https://www.usherbrooke.ca/cefti/fileadmin/sites/cefti/documents/Essais/Belhaj_Essai_Version_09avril2014_SB.pdf
- Bond-Barnard, T. J., Fletcher, L., & Steyn, H. (2018). Linking trust and collaboration in project teams to project management success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(2), 432–457. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2017-0068>
- Bresnen, M., & Marshall, N. (2002). The engineering or evolution of co-operation? A tale of two partnering projects. *International Journal of Project Management*, 20, 497–505. www.elsevier.com/locate/ijproman
- Calamel, L., Defélix, C., Picq, T., & Retour, D. (2012). Inter-organisational projects in French innovation clusters: The construction of collaboration. *International Journal of Project Management*, 30, 48–59. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.03.001>
- Caniëls, M. C. J., Chiocchio, F., & van Loon, P. A. A. (2019). Collaboration in project teams: The role of mastery and performance climates. *International Journal of Project Management*, 37, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.09.006>
- Chalker, M., & Loosemore, M. (2016). Trust and productivity in Australian construction projects: A subcontractor perspective. In *Engineering, Construction and Architectural Management* (Vol. 23, Issue 2, pp. 192–210). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/ECAM-06-2015-0090>
- Cheng, M.-I., Dainty, A. R. J., & Moore, D. R. (2005). What makes a good project manager? *Human Resource Management Journal*, 15(1), 25–37.
- Chiocchio, F., Forgues, D., Paradis, D., & Iordanova, I. (2011). Teamwork in integrated design projects: Understanding the effects of trust, conflict, and collaboration on performance. *Project Management Journal*, 42(6), 78–91. <https://doi.org/10.1002/PMJ.20268>
- Chiocchio, F., Grenier, S., O'Neill, T. A., Savaria, K., & Willms, J. D. (2012). The effects of collaboration on performance: a multilevel validation in project teams. *International Journal of Project Organisation and Management*, 4(1), 1–37. <https://doi.org/10.1504/IJPOM.2012.045362>
- Cohen, R. I. (2018). Lean Methodology in Health Care. In *Chest* (Vol. 154, Issue 6, pp. 1448–1454). Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/j.chest.2018.06.005>
- Compère, V., Ramen, J., & Moriceau, J. (2019). Le « Lean santé » pour améliorer le parcours de l'opéré Lean management to improve postoperative patients' clinical pathway. In *Elsevier*. <https://www.elsevier.com/open-access/userlicense/1.0/>
- Cooke-Davies, T. J., & Arzymanow, A. (2003). The maturity of project management in different industries: An investigation into variations between project management models. *International Journal of Project Management*, 21(6), 471–478. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00084-4](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00084-4)
- CvPAC. (2023, 03 26). CvPAC - Communauté de pratique en amélioration continue. Récupéré sur SharePoint: <https://msss365.sharepoint.com/sites/CdP-Ameliorationcontinue>
- D'Amour, D., Sicotte, C., & Lévy, R. (1999). L'action collective au sein d'équipes interprofessionnelles dans les services de santé. *Sciences Sociales et Sante*, 17(3), 67–94. <https://doi.org/10.3406/sosan.1999.1468>
- D'Andreamatteo, A., Ianni, L., Lega, F., & Sargiacomo, M. (2015). Lean in healthcare: A comprehensive review. In *Health Policy* (Vol. 119, Issue 9, pp. 1197–1209). Elsevier Ireland Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2015.02.002>
- Daneau, É. (2018). *L'implantation de la philosophie Lean en milieu hospitalier* [Mémoire]. Université du Québec à Rimouski.
- de Koning, H., Verver, J. P. S., van den Heuvel, J., Bisgaard, S., & Does, R. J. M. M. (2006). Lean six sigma in healthcare. *Journal for Healthcare Quality : Official Publication of the National Association for Healthcare Quality*, 28(2), 4–11. <https://doi.org/10.1111/j.1945-1474.2006.tb00596.x>
- Denis, J.-Louis., & Commission sur l'avenir des soins de santé au Canada. (2002). *Gouvernance et gestion du changement dans le système de santé au Canada*. Commission sur l'avenir des soins de santé au Canada.
- Dietrich, P., Eskerod, P., Dalcher, D., & Sandhawalía, B. (2010). The dynamics of collaboration in multipartner projects. *Project Management Journal*, 41(4), 59–78. <https://doi.org/10.1002/PMJ.20194>
- Fanousse, R. I., Nakandala, D., & Lan, Y.-C. (2021). Reducing uncertainties in innovation projects through intra-organisational collaboration: a systematic literature review. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(6), 1335–1358. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-11-2020-0347>
- Fernando Alarcón, L., Mesa, H., & Howell, G. (2013). Characterization of lean project delivery. 21st Annual Conference of the International Group for Lean Construction, 31–39.
- Gardner, D. B. (2005). Ten lessons in collaboration. *Online Journal of Issues in Nursing*, 10(1), 1–15. www.nursingworld.org/ojin/topic26/tpc26_1.htm
- Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal*, 54(1), 73–96.
- Gray, B. (1990). Collaborating : Finding Common Ground for Multiparty Problems. *The Academy of Management*, 15(3), 545–547. <https://www.jstor.org/stable/258026>
- Guérard, S. (2003). *Les impacts de la structure organisationnelle sur la performance des processus de prise de décision dans les régions régionales de la santé et des services sociaux* [Mémoire, École des Hautes Études Commerciales]. <https://irec.quebec/repertoire/fiche/les-impacts-de-la-structure-organisationnelle-sur-la-performance-des-processus-de-prise-de-decision-dans-les-regies-regionales-de-la-sante-et-des-services-sociaux>
- Gustavsson, T. K., & Hus, A. (2012). Boundary action in construction projects: new collaborative project practices. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(3), 364–376. <https://doi.org/10.1108/17538371211235272>
- Haaskjold, H., Andersen, B., Lædre, O., & Aarseth, W. (2020). Factors affecting transaction costs and collaboration in projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(1), 197–230. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2018-0197>



Références

- Haaskjold, H., Andersen, B., & Langlo, J. A. (2020). In search of Empirical Evidence for the Relationship Between Collaboration. *Journal of Modern Project Management*, 07(22), 1–33. <https://web-p-ebSCOhost.com.acces.bibl.ulaval.ca/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=f53b8c51-1b18-4903-b333-e77672525c3d%40redis>
- Harley, J. (2011). Collaboration and the use of online collaborative toolsets in the project management environment. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(2), 345–354. <https://doi.org/10.1108/1753837111120289>
- Hartono, E., & Holsapple, C. (2004). Theoretical foundations for collaborative commerce research and practice. *Information Systems and E-Business Management*, 2(1). <https://doi.org/10.1007/s10257-003-0025-z>
- Hietajärvi, A. M., Aaltonen, K., & Haapasalo, H. (2017). Managing integration in infrastructure alliance projects: Dynamics of integration mechanisms. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(1), 5–31. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-02-2016-0009>
- Hu, J., & Liden, R. C. (2015). Making a difference in the teamwork: Linking team prosocial motivation to team processes and effectiveness. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1102–1127. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.1142>
- Laursen, M., & Killen, C. P. (2019). Programming for holistic value creation: collaboration, coordination and perception. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(1), 71–94. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2017-0009>
- Ministre de la Santé et des Services sociaux. (2011). *Le ministre Yves Bolduc dévoile le nom des établissements de santé sélectionnés pour l'implantation de l'approche Lean Healthcare Six Sigma*. Communiqué de Presse. <https://www.msss.gouv.qc.ca/ministere/salle-de-presse/communique-92/#:~:text=Qu%C3%A9bec%2C%20le%201%20novembre%202011,Six%20Sigma%20dans%20leur%20organisation>
- Ministre de la Santé et des Services sociaux. (2017). *Le système de santé et de services sociaux au Québec en bref*.
- Moradi, S., Kähkönen, K., & Sormunen, P. (2022). Analytical and Conceptual Perspectives toward Behavioral Elements of Collaborative Delivery Models in Construction Projects. *Buildings*, 12(316), 1–19. <https://doi.org/10.3390/buildings12030316>
- Morris, D., & Matthews, J. (2014). Communication, respect, and leadership: Interprofessional collaboration in hospitals of rural Ontario. *Canadian Journal of Dietetic Practice and Research*, 75(4), 173–179. <https://doi.org/10.3148/cjdp-2014-020>
- Morse, R. S. (2010). Integrative public leadership: Catalyzing collaboration to create public value. *Leadership Quarterly*, 21(2), 231–245. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.004>
- Narayanamurthy, G., Gurumurthy, A., Subramanian, N., & Moser, R. (2018). Assessing the readiness to implement lean in healthcare institutions-A case study. *International Journal of Production Economics*, 197, 123–142. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.12.028>
- Nauman, S., Musawir, A. U., Munir, H., & Rasheed, I. (2022). Enhancing the impact of transformational leadership and team-building on project success: the moderating role of empowerment climate. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(2), 423–447. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-02-2021-0031>
- Nerstad, C. G. L., Roberts, G. C., & Richardsen, A. M. (2013). Achieving success at work: Development and validation of the motivational climate at work questionnaire (MCWQ). *Journal of Applied Social Psychology*, 43(11), 2231–2250. <https://doi.org/10.1111/jasp.12174>
- Ngowi, A. B., & Pienaar, E. (2005). Trust factor in construction alliances. *Building Research and Information*, 33(3), 267–278. <https://doi.org/10.1080/09613210500042895>
- Nguyen, O. K., Kruger, J., Greysen, S. R., Lyndon, A., & Goldman, L. E. (2014). Understanding how to improve collaboration between hospitals and primary care in postdischarge care transitions: A qualitative study of primary care leaders' perspectives. *Journal of Hospital Medicine*, 9(11), 700–706. <https://doi.org/10.1002/JHM.2257>
- Niebecker, K., Eager, D., & Kubitzka, K. (2008). Improving cross-company project management performance with a collaborative project scorecard. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(3), 368–386. <https://doi.org/10.1108/17538370810883828>
- Niebecker, K., Eager, D., & Moulton, B. (2010). Collaborative and cross-company project management within the automotive industry using the Balanced Scorecard. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(2), 328–337. <https://doi.org/10.1108/17538371011036617>
- Nikulina, A., Volker, L., & Bosch-Rekveltd, M. (2022). The interplay of formal integrative mechanisms and relational norms in project collaboration. *International Journal of Project Management*, 20(7), 798–812. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.08.006>
- Nwajei, U. O. K., Bølviken, T., & Hellström, M. M. (2022). Overcoming the principal-agent problem: The need for alignment of tools and methods in collaborative project delivery. *International Journal of Project Management*, 40(7), 750–762. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.08.003>
- Parker, D. W., Parsons, N., & Isharyanto, F. (2015). Inclusion of strategic management theories to project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(3), 552–573. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-11-2014-0079>
- Pauna, T., Lampela, H., Aaltonen, K., & Kujala, J. (2021). Challenges for implementing collaborative practices in industrial engineering projects. *Project Leadership and Society*, 2. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100029>
- Radio-Canada. (2020, May 7). *Le système de gestion « Lean » à l'origine de l'omerta en santé?* Radio-Canada Ohdio Région Zéro 8. <https://ici.radio-canada.ca/ohdio/premiere/emissions/region-zero-8/segments/entrevue/169253/marjolaine-goudreau-yves-bolduc-gestion-lean-omerta-sante>
- Richardson, A., & Storr, J. (2010). Patient safety: a literative review on the impact of nursing empowerment, leadership and collaboration. *International Nursing Review*, 57, 12–21.
- Romero-Torres, A. (2020). Asymmetry of stakeholders' perceptions as an obstacle for collaboration in inter-organizational projects The case of medicine traceability projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(3), 467–482. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2018-0230>
- Shek, P., Wong, P., & Cheung, S. O. (2005). Structural Equation Model of Trust and Partnering Success. *Journal of Management in Engineering*, 21(2), 70–80. <https://doi.org/10.1061/ASCE0742-597X200521:270>
- Simon, R. W., & Canacari, E. G. (2012). A Practical guide to applying lean tools and management principles to health care improvement projects. *AORN Journal*, 95(1), 85–103. <https://doi.org/10.1016/j.aorn.2011.05.021>
- Tardif, M. (2016). *Devenir Lean au temps de l'amélioration continue: Récit de la transformation culturelle du système public de santé et de services sociaux au Québec* [Université Concordia]. <https://core.ac.uk/download/pdf/211519339.pdf>
- Terman, J. N., Feiock, R. C., & Youm, J. (2020). When Collaboration Is Risky Business: The Influence of Collaboration Risks on Formal and Informal Collaboration. *American Review of Public Administration*, 50(1), 33–44. <https://doi.org/10.1177/0275074019867421>



Références

- Tétreault, K. (2017). *Exploration des comportements et des croyances faisant obstacle au changement dans le contexte d'apprentissage du rôle de gestionnaire dans une approche Lean Healthcare* [Thèse, Université de Sherbrooke]. https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/10380/Tetreault_Karine_DPs_2017.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Thomson, A. M., & L. Perry, J. (2006). Collaboration Processes : Inside the Black Box. *Public Administration Review*, 66(Special Issue), 20–32.
- Thomson, A. M., Perry, J. L., & Miller, T. K. (2009). Conceptualizing and measuring collaboration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 23–56. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum036>
- Tokede, O., Ahiaga-Dagbui, D., & Morrison, J. (2022). Praxis of knowledge-management and trust-based collaborative relationships in project delivery: mediating role of a project facilitator. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(4), 595–618. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-03-2021-0072>
- Urton, D., & Murray, D. (2021). Project manager's perspectives on enhancing collaboration in multidisciplinary environmental management projects. *Project Leadership and Society*, 2. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100008>
- Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, Trust, and Economic Organization. *The Journal of Law and Economics*, 36(1, Part 2), 453–486. <https://doi.org/10.1086/467284>
- Wu, G., Li, H., Wu, C., & Hu, Z. (2020). How different strengths of ties impact project performance in megaprojects: the mediating role of trust. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(4), 889–912. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2019-0220>
- Zhang, L., Cao, T., & Wang, Y. (2018). The mediation role of leadership styles in integrated project collaboration: An emotional intelligence perspective. *International Journal of Project Management*, 36, 317–330. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.08.014>
- Zimina, D., Ballard, G., & Pasquire, C. (2012). Construction Management and Economics Target value design: using collaboration and a lean approach to reduce construction cost Target value design: using collaboration and a lean approach to reduce construction cost. *Construction Management and Economics*, 30, 383–398. <https://doi.org/10.1080/01446193.2012.676658>

Fin.



Références