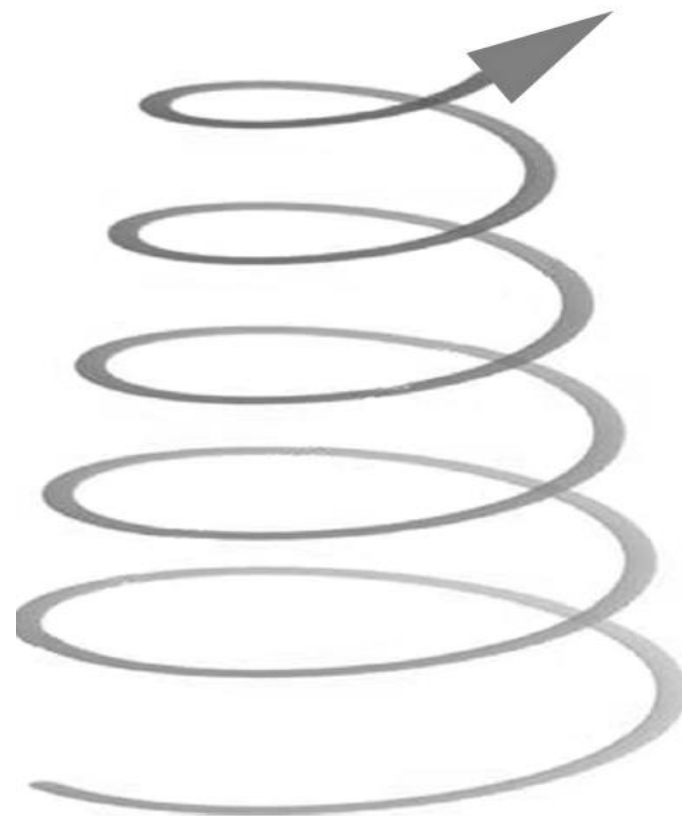


Libérer le potentiel de la collaboration

Caroline Coulombe, PhD
Observatoire québécois de
recherche sur la collaboration
ESG UQAM



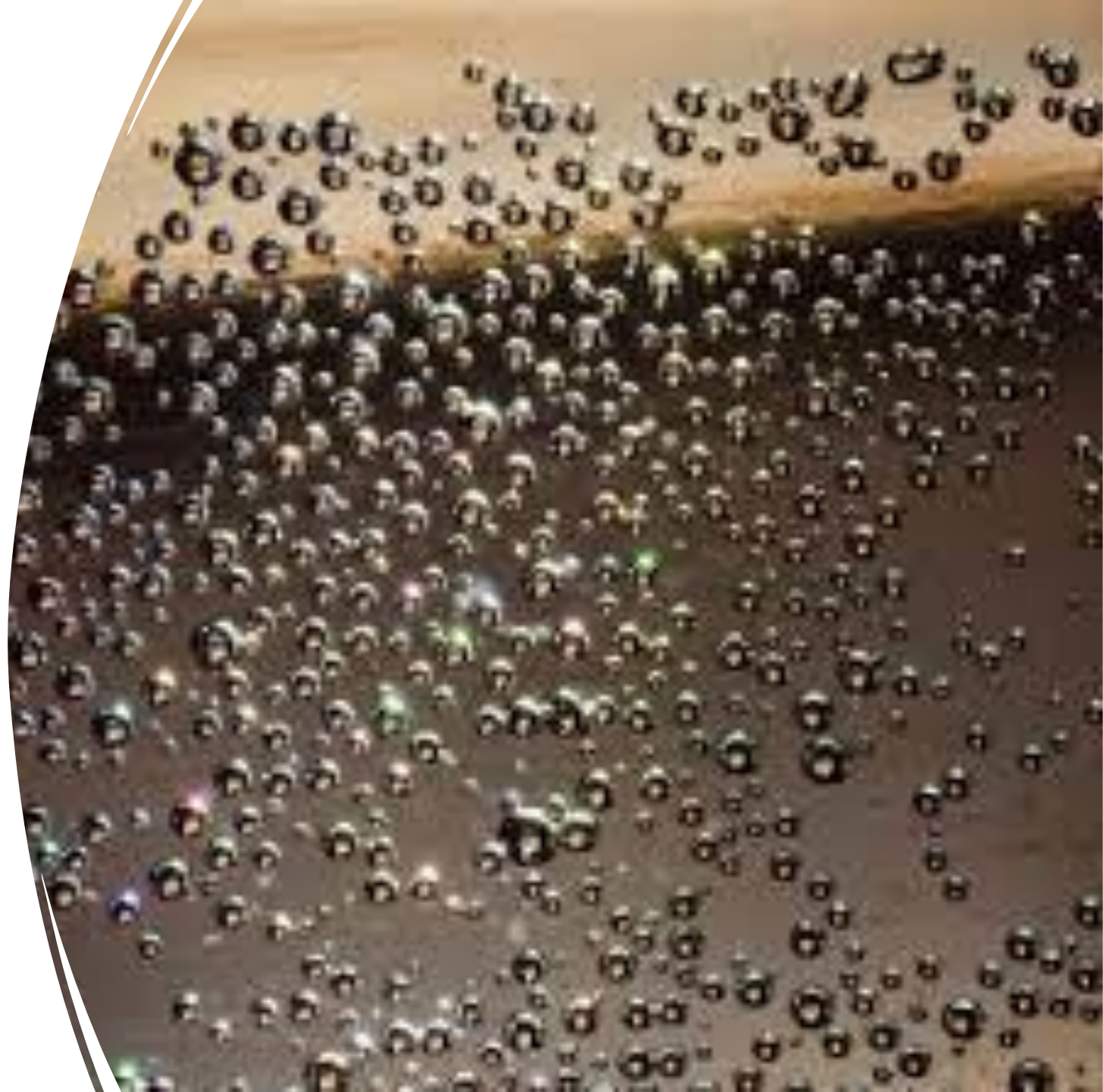
Crises



Effervescence

- Multi...projets
- Multi...acteurs
- Multi...disciplines
- Multi...organisations
- Multi...contrats

- Complexité grandissante





La collaboration



Un univers d'ambiguïté,
d'incertitude,
cadré dans une volonté
bienveillante
du "*meilleur projet possible*"
pour et par les acteurs
projets.



Preuve ultime

« Tout va bien, y'a pas eu de question »

« On a eu du plaisir »

« Le consensus a été facile »

« On se connaît, on collabore »

« On a bien fait ça, non? »





Personne n'est contre la
vertu





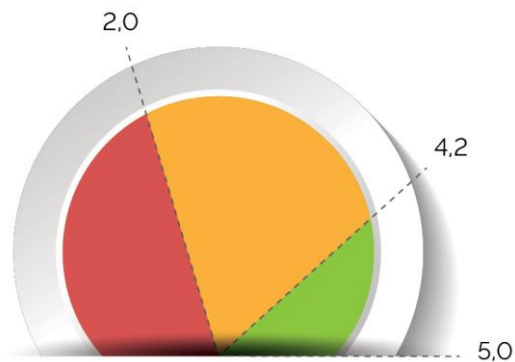
Saviez-vous
que?

Consensus n'est pas la finalité
de la collaboration



Saviez-vous
que?

DIMENSIONS DE LA COLLABORATION






- 1 La gouvernance**
Mécanismes et structure du comité de pilotage
- 2 Les parties prenantes**
Inclusion des attentes d'un large éventail de parties prenantes.
- 3 La communication**
Mécanismes avant-pendant-après et transparence de l'information.
- 4 Le processus de facilitation**
Élément indispensable pour structurer la collaboration.
- 5 Le leadership collaboratif**
Fonctionnement et respect entre le chargé de projet et le facilitateur.
- 6 L'interdisciplinarité**
Variété des métiers, expertises, perspectives.
- 7 Le processus de prise de décision**
Ambiguïté et maintien équilibré des tensions.
- 8 La confiance**
Socle d'une équipe, la confiance entre ses membres et dans le processus.



Saviez-vous
que?

Mesurer la satisfaction des parties prenantes projet

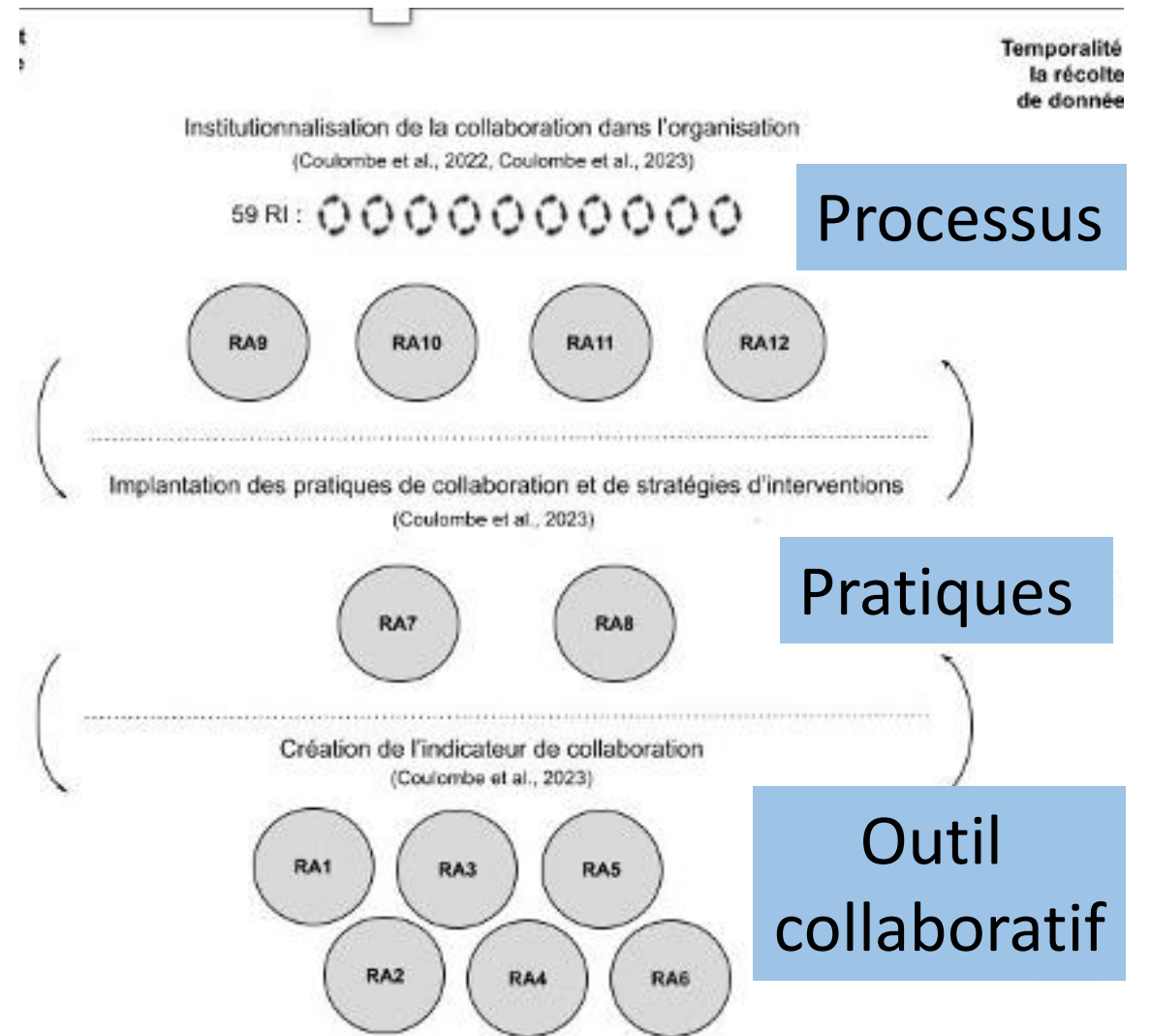


-  Collaboration_Ansell & Gash 2007
-  PCI_Clark, S.G. et al., 2015
-  Facilitation_Lessard et al., 2015

Monette & Coulombe, 2022,2023; Oopong, 2017


Cadre méthodologique

- Recherche-action
- Recherche-intervention
- Recherche partenariale





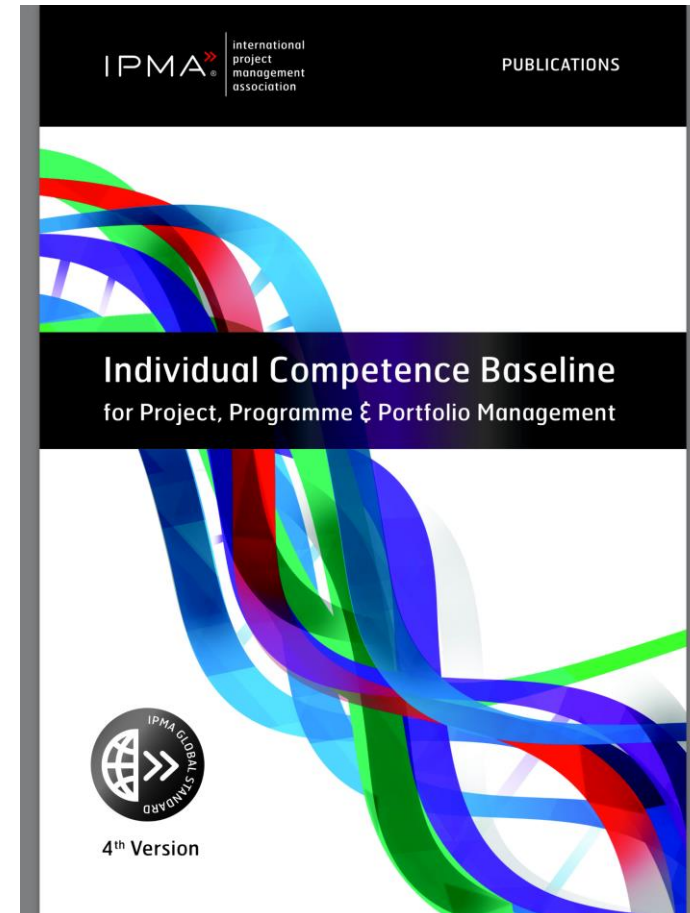
LA MATURITÉ COLLABORATIVE

1. Un outil – des outils de mesure
 2. Des pratiques
 3. Des processus intégrés
 4. Des compétences
- 

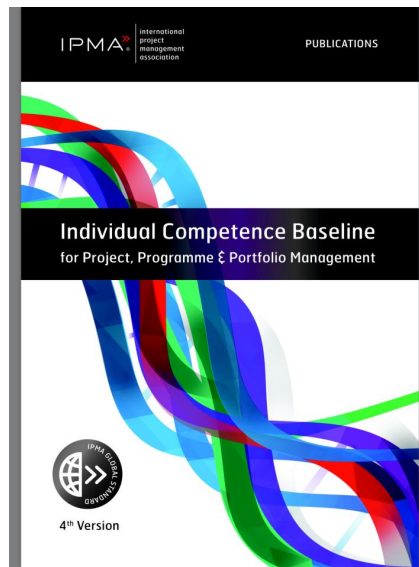
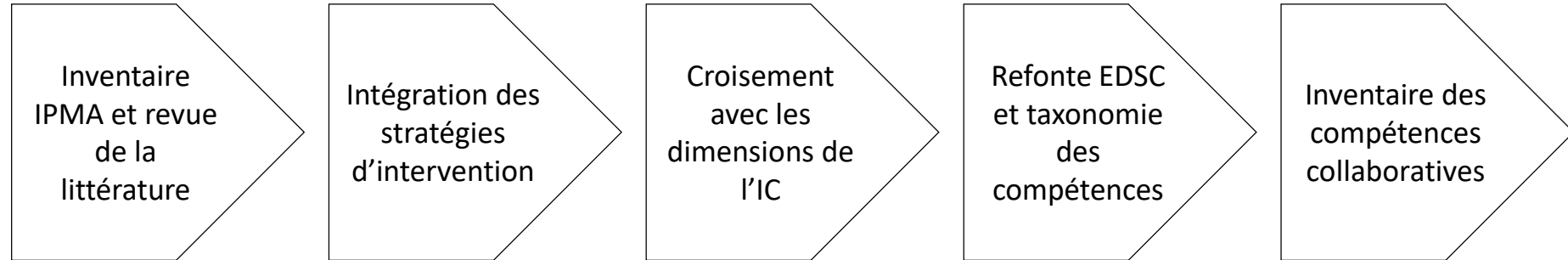
Compétences en Gestion de Projet

Managériales Techniques Relationnelles/Stratégiques

La compétence est définie comme la capacité réelle et individuelle de mobiliser des connaissances, des savoir-faire et des comportements à la fois théoriques et pratiques, adaptés à des situations de travail spécifiques ainsi qu'aux interactions personnelles et sociales. (Meerleer, 2006)



Des compétences collaboratives



	S'approprié son projet afin d'en assurer la livraison performante en collaboration proactive avec les parties prenantes.	Suscite l'engagement des parties prenantes envers l'atteinte des objectifs du projet par une communication efficiente et judicieuse.	Développe une approche globale et intégrée du projet et de son écosystème en constante évolution afin d'en gérer la complexité.	Instaure un environnement ouvert au changement et à l'innovation visant à atteindre l'excellence dans nos pratiques et nos réalisations.	S'investi en tant que porteur d'initiatives stratégiques d'amélioration en assurant la cohérence avec la vision et les objectifs de l'organisation.
Phase d'acquisition	Utilise les outils et applique efficacement les processus des 14 domaines de connaissance en gestion de projet afin de livrer le projet en respect des meilleures pratiques reconnues.	Accompagne et guide les membres de l'équipe dans la résolution de problèmes et vers l'atteinte des objectifs du projet.	Démontre sa capacité à déléguer et à gérer efficacement son temps, les priorités et les contraintes concurrentes du projet et de l'organisation.	Communique clairement les objectifs et les attentes afin d'impliquer et de responsabiliser les parties prenantes dans le cadre du projet/de l'initiative d'amélioration.	Remet en question le statu quo et encourage les autres à faire de même.
Comportements observables liés aux compétences	Démontre ses capacités de synthèse et à faire ressortir l'information pertinente lors des communications avec l'équipe et les parties prenantes du projet.	Exerce ses aptitudes d'influence et de négociation afin de faire face aux enjeux et d'assurer l'avancement du projet.	Fait preuve d'engagement, de résilience et de persévérance face au contexte en constante évolution du projet.	Orienté et aligne les efforts de l'équipe sur le respect des attentes et des objectifs ciblés par les différents paliers de l'organisation.	Porte les idées et les initiatives stratégiques d'amélioration afin d'améliorer la performance des projets et de l'organisation.
	Adapte ses interventions en fonction de l'auditoire et du niveau de criticité des activités et des enjeux du projet.	Met à profit son intelligence émotionnelle et ses habiletés en gestion de stress afin de répondre avec souplesse aux différentes attentes des parties prenantes.	Fait face à l'ambiguïté et prend des décisions en utilisant une approche à la fois rigoureuse et flexible.	Développe et met à profit son réseau et son sens politique afin de faire face aux enjeux et assurer l'avancement du projet/de l'initiative d'amélioration.	Assure l'alignement stratégique et la réalisation des bénéfices attendus des initiatives d'amélioration.
	Amène l'équipe à adopter une approche collaborative et à prendre en compte les besoins et les attentes des parties prenantes.	Contribue activement au développement des membres de l'équipe en offrant en temps opportun de la rétroaction et de la reconnaissance.	Maintient une écoute active et une communication bidirectionnelle afin de prendre en compte l'évolution des besoins et des attentes des parties prenantes.	Mesure et souligne en temps opportun l'avancement, l'atteinte des résultats et la contribution de l'équipe au succès de projet/de l'initiative d'amélioration.	Contribue à faire évoluer l'organisation, les pratiques (simplifier et optimiser) et les compétences en gestion de projet.
	Cherche à développer en continu ses connaissances, ainsi que sa compréhension de l'écosystème (interne et externe) du projet.	Gère de manière proactive les changements induits par le projet en prenant en compte les préoccupations des parties prenantes afin de favoriser leur adhésion.	Accompagne et coach en continu les membres de l'équipe en appliquant les principes 3P/3A.	Assure le partage et la transposition en continu des bons coups et des leçons apprises entre les projets/initiatives d'amélioration.	Devient une référence auprès de ses pairs et les accompagne avec discernement dans le changement (mentorat, coaching, codév... etc.).

Compétences collaboratives

(Coulombe, Leroux, Paquin, Harvey et Monette, 2023)

l'initiative

le partage
d'informations

la
compréhension
interpersonnelle

la conscience
organisationnelle

la construction
d'équipes

le leadership
d'équipe

Le travail
d'équipe

la pensée
analytique et
conceptuelle

l'intégrité et la
fiabilité

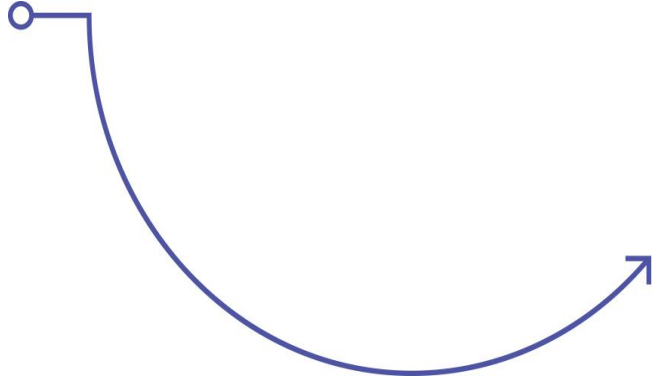
la
communication

les relations et
l'engagement

la gestion des
conflits et des
crises

la négociation

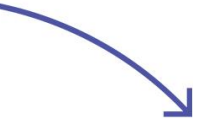




De quoi parle-t-on
au juste?

du chemin
ou

de la destination ?



Définition

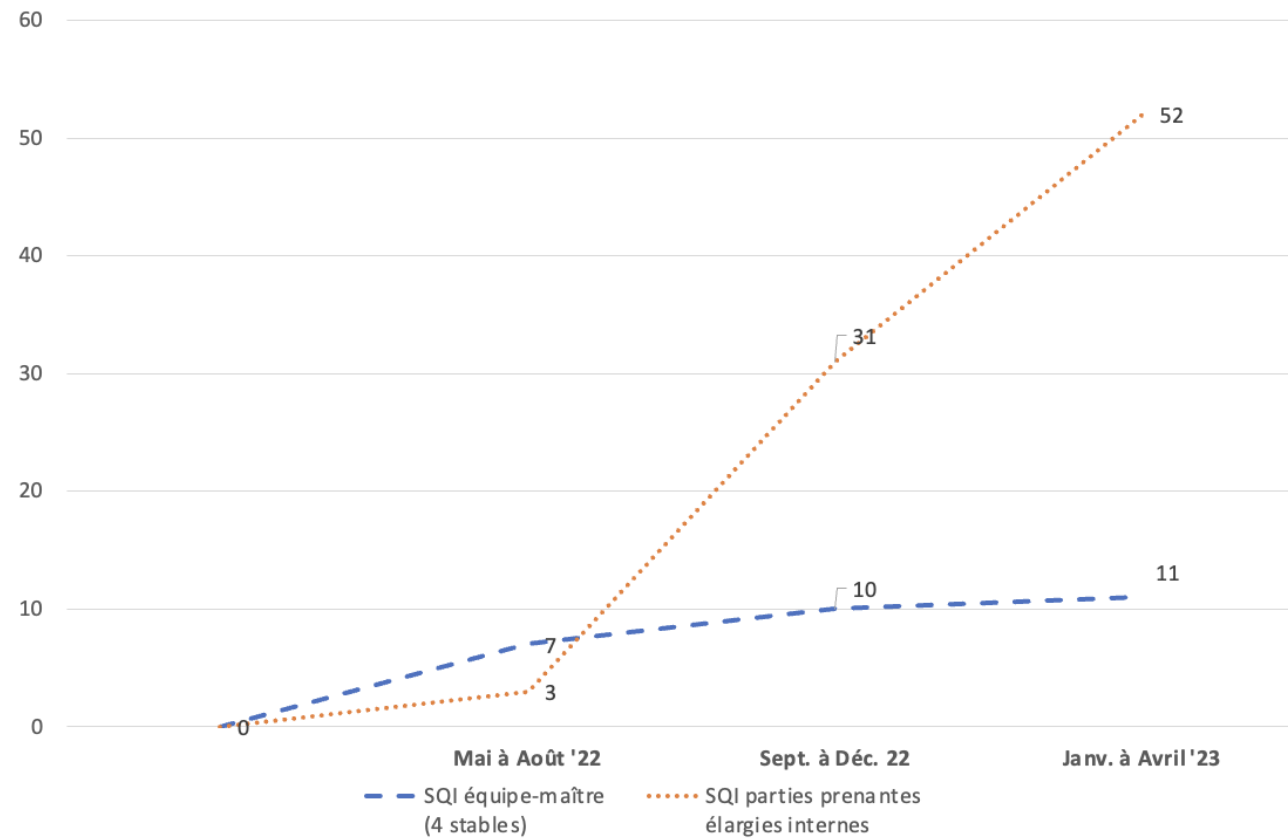
La collaboration est un **processus** qui prend place dans un **espace formel organisé** de rencontres et de **dialogue** où les **enjeux, les tensions** et les paradoxes des parties prenantes aux intérêts et **expertises différentes** visent une **finalité commune tout en y créant son sens propre.**

(Coulombe et al, 2023)

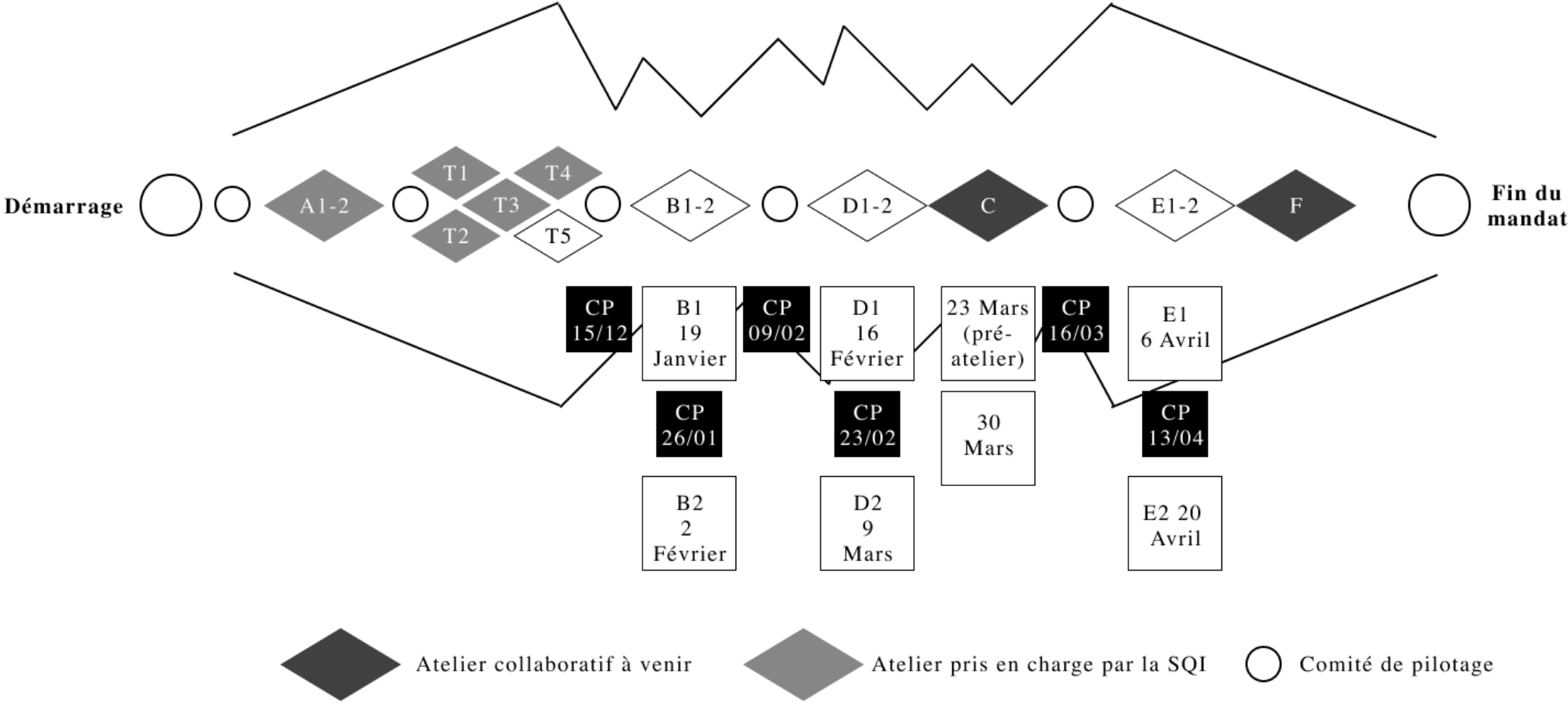


« Repeat business »
...comme marcher ...

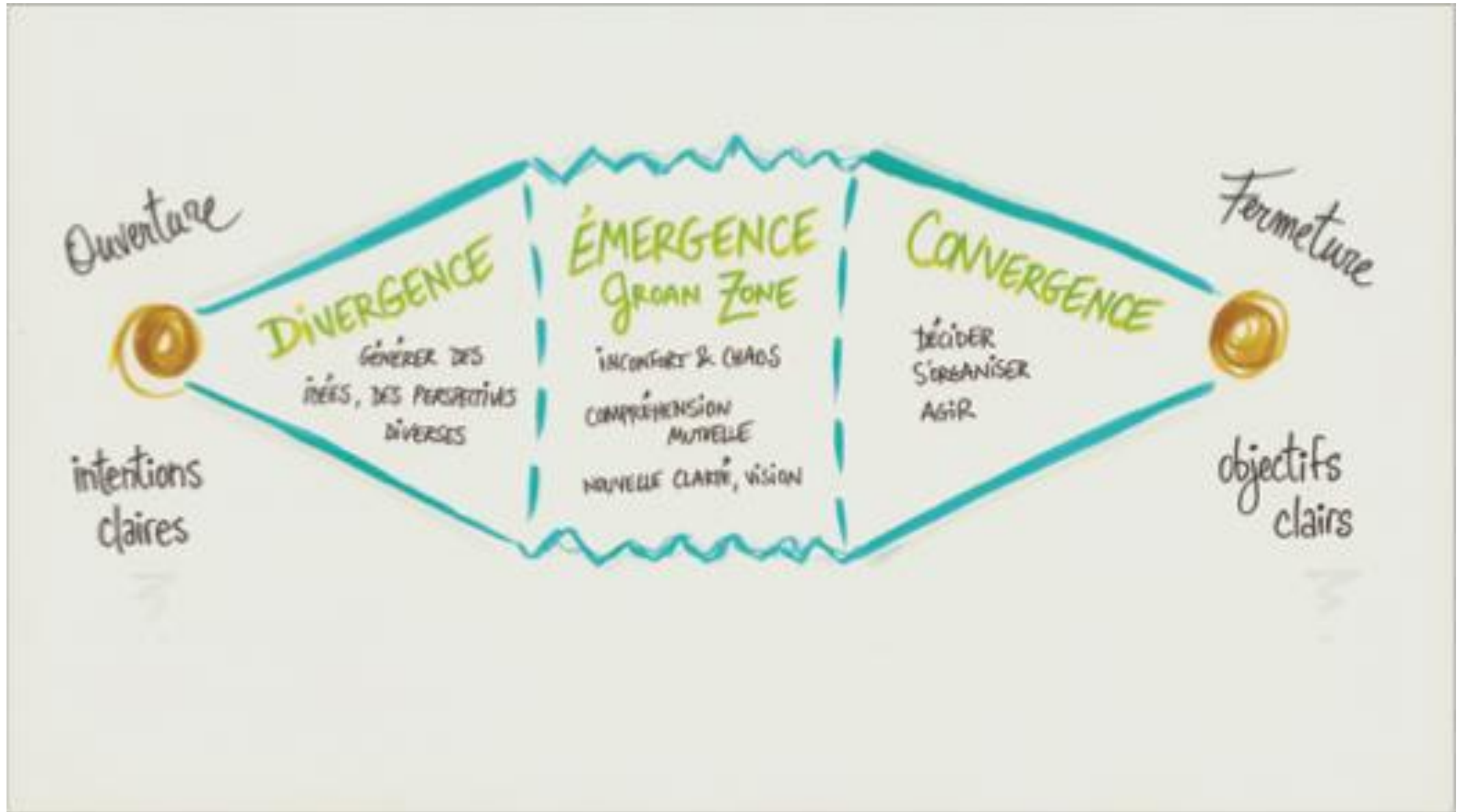
Le mouvement d'adhésion des parties prenantes



Cycle de gestion de projet collaboratif - PCI



(Exemple, processus pci facilité à la SQI, 2022).





LA COLLABORATION: QUELS BENEFICES ?



PARTIES PRENANTES

Plus les attentes des parties prenantes sont clarifiées en amont

... plus l'adhésion aux mécanismes de gouvernance projet est élevée

... plus le niveau de confiance est élevé

... plus les buts et les objectifs du projet sont clairs

... plus la satisfaction est grande pour les résultats de réunion/PCI

INTERDISCIPLINARITÉ

Plus l'intégration des différentes expertises est présente

...plus l'ouverture aux idées nouvelles/divergentes est importante

... plus élevée est la coopération

COMMUNICATION

Plus les buts et les objectifs de la reunion/PCI sont clairs, ...

... plus le respect des rôles et responsabilités

... plus l'innovation /optimisation est grand

PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

Plus les processus mis en place pour le PCI sont variés et clairement définis,

plus les délais d'approbation sont perçus comme adéquats et bien expliqués.

... plus les compétences managériales du leadership sont perçues comme élevées.

Deux valeurs clés

Confiance

Respect



Blame culture



—
No blame
culture



Libérer le potentiel ?

Facilitation



1
Co-Leader /
Co-Porteur du
collaboratif



2
Gouvernance
collaborative

3
Cadre
de facilitation



PORTEUR.E DE LA COLLABORATION

92 %

chargé de projet qui démontre du leadership collaboratif favorise la collaboration

Plus le chargé de projet porte l'importance de la collaboration

perception d'efficacité de la planification / coordination projet

climat d'ouverture et de respect

perception de la maturité du leadership collaboratif

perception des compétences managériales

GOVERNANCE COLLABORATIVE & PRESENCE DU CLIENT

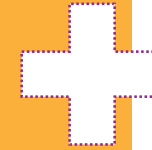
89 % l'efficacité du projet et les décisions

94 % le partage d'information

89 % l'adhésion aux décisions

85 % la collaboration au coeur
des valeurs: dans la même direction

Plus le respect



le climat ouverture
de non jugement

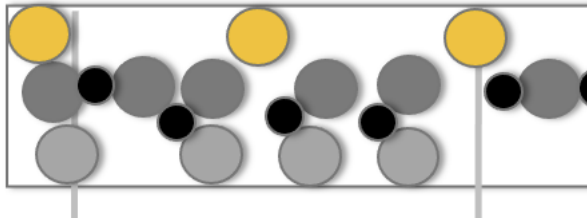
Plus la relation est perçue
positive entre le chargé
de projet et le facilitateur



la culture sans blame
est élevée

GOUVERNANCE COLLABORATIVE

- Structure
- Processus



FACILITATEUR

Un rôle aux multiples chapeaux

I Coaching et compagnonnage

1- Duo

2- Cadrage des règles de facilitation

3- Créativité au service de la préparation des réunions

4- Leadership collaboratif

1. Duo de facilitation : facilitateur chargé de projet

- ❑ Une relation à développer (jour 1) = ancrage important de la collaboration
 - Respect
 - Préférence dans le travail et la communication
 - Style de leadership
 - Nos défis, etc..

- ❑ Mécanismes à répéter en boucles
 - ❑ Répéter le mot « collaboration »
 - ❑ Ouvrir la discussion avec différentes tactiques

Quand le duo n'existe pas

- ❑ Trouver un.e allié.e dans la structure de gouvernance
- ❑ Chercher un mécanisme d'adaptation pour personnalité « plus difficile »
- ❑ Humour aide beaucoup
- ❑ Empathie transparait
- ❑ Rôle de leadership collaboratif à jouer

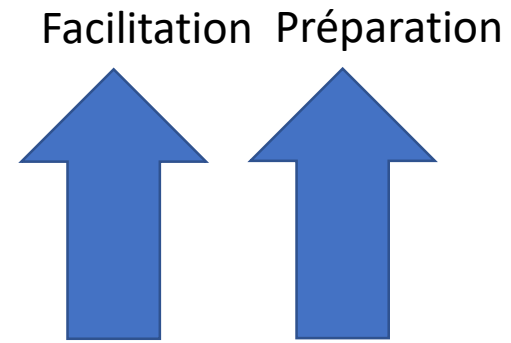
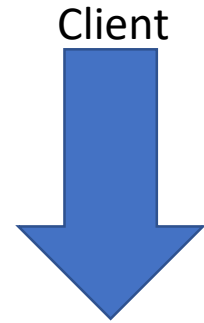
2. Cadrer les règles de la collaboration

- ❑ Nommer les règles et les répéter
- ❑ À distance: plateformes, trucs et astuces
- ❑ Sous-groupes de travail : +
- ❑ Détecter les silences ou les silencieux
- ❑ Prise de notes ?

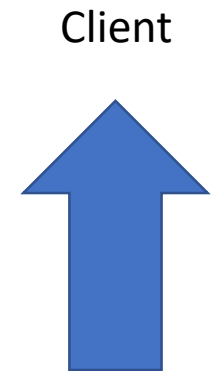
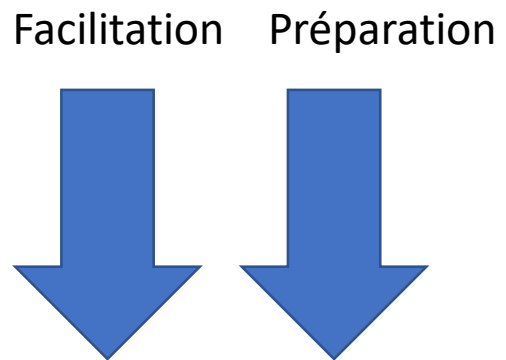
3. Créativité au service de la préparation

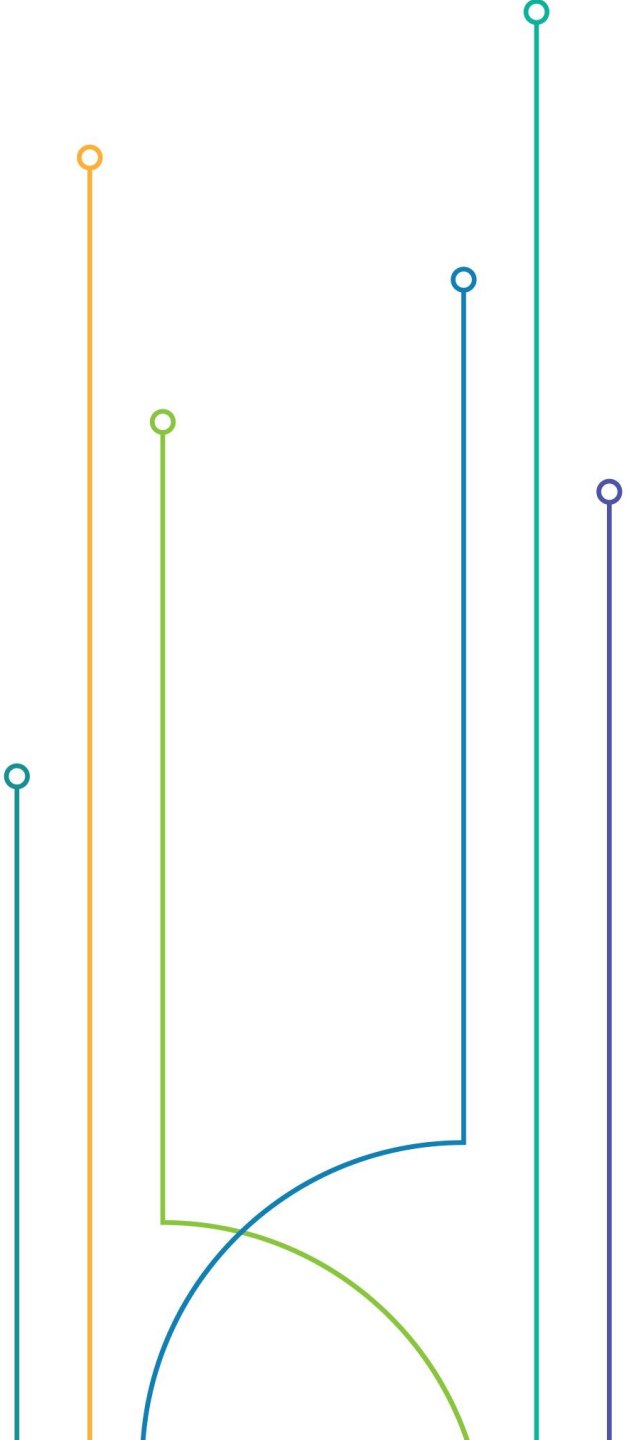
- ❑ De quelle manière atteindrons-nous nos objectifs de rencontres?
- ❑ Alternance de plénière, sous-groupe-préparation individuelle ou d'équipe
- ❑ Observé beaucoup de créativité – techniques « andragogiques »
- ❑ Négociation au sein du comité de pilotage
- ❑ La préparation est clé

RECETTE PARFAITE?



...et l'inverse.





CONCLUSION



LEVIERS

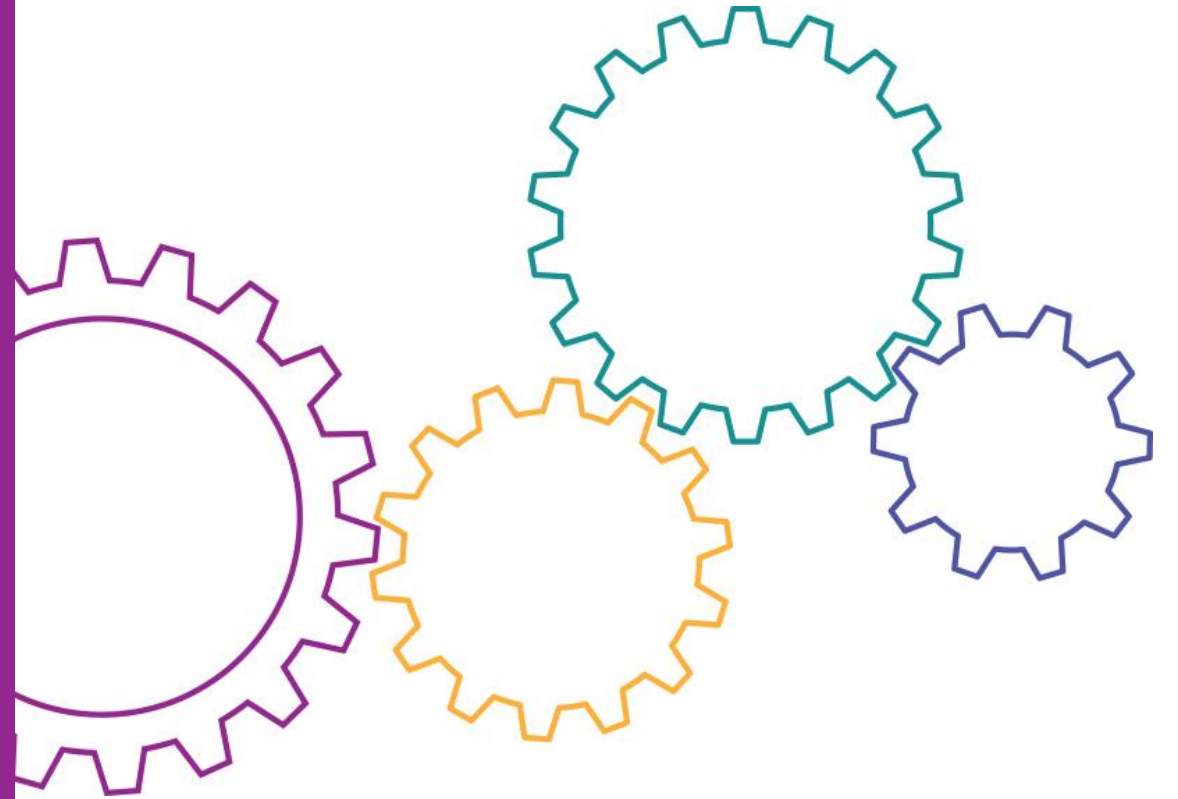
Volonté organisationnelle:
amont des étapes projet / du
projet

Acteurs interdisciplinaires
élargis

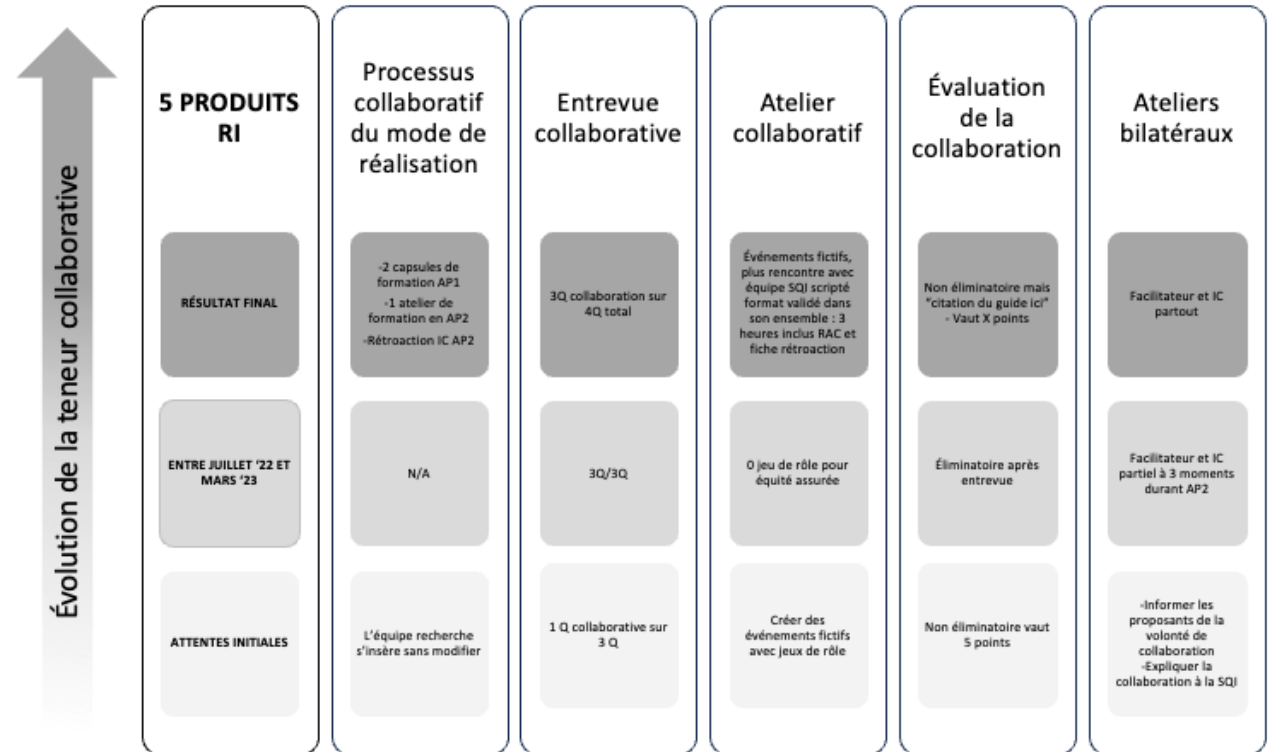
Une gouvernance
collaborative

La facilitation

Communauté de pratiques
actives & formation



CULTURE COLLABORATIVE



(Coulombe et al., 2023)

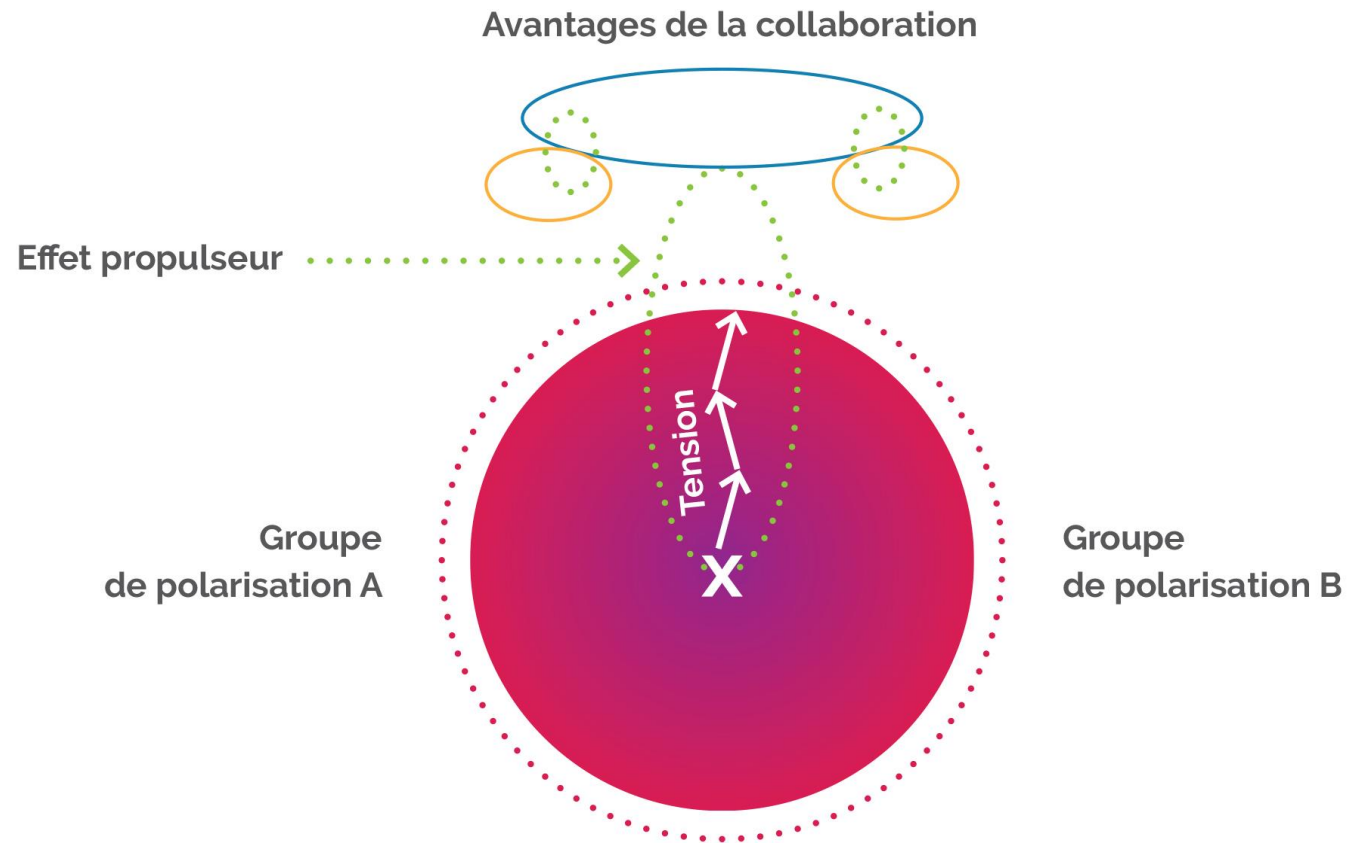
DANSE

"Oui" et "Non"

1. Manifestation de la prudence nécessaire dans un environnement réglementé
2. La fluctuation révélatrice de la tension entre le besoin d'innovation et le respect de la réglementation
3. Une communication efficace est essentielle pour gérer cette résistance, tout comme l'instauration et le maintien de la confiance
4. Un chemin de transformation qui exige de l'intégrité personnelle, organisationnelle et du leadership

L'EFFET VÉLOCE DE L'AMBIGUÏTÉ EN PROJET

(Coulombe & Harvey, 2022)





www.observatoire-collaboration.com

MERCI!



Caroline Coulombe, PhD

Professeure au Département de management:
professeurs.uqam.ca/professeur/coulombe.caroline

Directrice de l'**Observatoire québécois de recherche** sur la
collaboration

<http://observatoire-collaboration.com>

Membre du comité scientifique de la Chaire en gestion de projet:
chairegp.esg.uqam.ca

Membre du comité scientifique de l'Observatoire canadien des crises
et de l'aide humanitaire (OCCA):
occah.uqam.ca

www.linkedin.com/in/caroline-coulombe-a2bba4
www.researchgate.net/profile/Caroline-Coulombe

Ecole des sciences de la gestion – UQAM
514 922-1272

coulombe.caroline@uqam.ca

Références partielles

- **Coulombe, C & Harvey, J. (2023).** Variation de la collaboration selon la temporalité, les phases et le secteur : analyse des courbes collaboratives dans les équipes projets, *Revue interdisciplinaire droits et organisation (RIDO)*, numéro 5, 13-38.
- <https://www.revue-rido.com/articles/variation-de-la-collaboration-selon-la-temporalite-les-phases-et-le-secteur-analyse-des-courbes-collaboratives-dans-les-equipes-projets/>
- **Coulombe, C. & Harvey, J. (2022).** La mutation organisationnelle orchestrée dans une pratique collaborative des équipes en contexte pandémique: l'effet véloce des tensions, *Admachina*, 6, 6(1), 13-25. <https://doi.org/10.1522/radm.no6.1502>
- **Coulombe, C., Leroux, M.P., Harvey, J. & Monette, J. (accepté).** La recherche intervention comme catalyseur de compétences collaboratives: un changement organisationnel pour une meilleure gestion des grands projets d'infrastructures publiques, *Ad Machina*. À paraître - Décembre 2023.
- **Coulombe, C., Alalouf-Hall, D., Ben Dahmen, M & Audet, F. (accepté).** L'internationalisation des structures de gouvernance, *Revue internationale des études du développement* – numéro spécial. Accepté – à paraître 2023.
- **Coulombe, C., Hémond, Y., Audet, F., Alalouf-Hall, D. & Mouton, G. (2022).** *Les leçons (non) apprises de la crise par l'État québécois*, Chapitre inclus dans L'État québécois face à la pandémie, Editions PUQ, 227-242.
- **Audet, F., Coulombe, C., Hémond, Y., & Mouton, G. (2022).** *Gestion de crise de la covid19: comment se compare le Québec avec le reste du monde?* Chapitre inclus dans L'État québécois face à la pandémie, Editions PUQ, 65-82.
- **Coulombe, C., Leroux, MP, Sénéchal, E., Duguay, V. & Daniel, D. (2021).** *Le projet de refonte du programme de formation en gestion de projet chez Hydro-Québec Innovation, équipement et services partagés (HQIESP) : quelles leçons pour la gestion du changement d'un projet de développement organisationnel*, Chapitre inclus dans La gestion des grands projets au Québec : des cas pour illustrer une expertise en croissance, Éditions JFD, 317-336.
- **Leroux, M-P, Coulombe, C. & Fleury-Berthiaume, J. (2021).** *Compétences et stratégies de gestion pour les projets publics gérés en partenariat : le cas du projet les Jardins Gamelin du Partenariat Quartier des spectacles*, Chapitre inclus dans La gestion des grands projets au Québec : des cas pour illustrer une expertise en croissance, Éditions JFD, 299-316.
- **Coulombe, C (2022b).** Valorisation des données – La collaboration à la SQI 2020 et 2021. Document déposé à la DDPI, Société Québécoise des Infrastructures. Université du Québec à Montréal. 27 pages
- **Coulombe, C. (2022a).** Rapport méthodologique- indicateur de collaboration. Document déposé à la DDPI, Société Québécoise des Infrastructures. Université du Québec à Montréal. 21 pages.
- **Harvey, J. & Coulombe, C. (juin 2022).** « The Propulsor Effect of Tensions within a Collaborative Context in Times of Pandemic, EURAM, Winterthur, Switzerland, Paper ID: 1787.
- **Morin, X, Romero-Torres, A, Leroux, M.P. & Coulombe, C. (juin 2022).** Digital transformation through BIM: identifying perceived benefits and disbenefits for project conception, EURAM, Winterthur, Switzerland, Paper ID: 1806