

Voici l'extrait #19 du Compte rendu officiel de la Conférence COLLABORATION du 23 sept.2015--©Blanc & Lauzon

TRUCS pratiques pour MIEUX TRAVAILLER en ÉQUIPES & COLLABORER

Par Yvan LAUZON, MBA

Introduction

Trois des cinq objectifs de la *Conférence COLLABORATION dans les Projets & Organisations publiques : Défis & Innovations à l'ère du Numérique* traitaient explicitement de la Collaboration, soit les numéros 1, 3 & 5, se résumant comme suit :

- 1.. **PROBLÈMES, DÉFIS & ENJEUX** actuels de la Collaboration
- 2.. **MOYENS CONCRETS** pour «DÉSILOTER» (interservices & inter-organisations)
- 3.. **APPLICATIONS** possibles de la Collaboration dans la PES
- 4.. Apport de nouveaux **MODES de GOUVERNANCE** du NUMÉRIQUE
- 5.. **COMPÉTENCES & MEILLEURES PRATIQUES** pour mieux collaborer

Dans la présente annexe, nous allons traiter des sujets suivants :

- (i) Caractéristiques des Équipes de travail
- (ii) Travail en équipe efficace
- (iii) Équipes de projet
- (iv) Distinctions entre la Coopération et la Collaboration
- (v) Problèmes & Conflits typiques dans les Équipes de travail
- (vi) Moyens de mieux collaborer dans les Projets & Organisations publiques

i.. CARACTÉRISTIQUES des ÉQUIPES de TRAVAIL

- Bruce Tuckman (1965, 1977) identifia les étapes typiques à franchir dans la mise en place d'un Groupe ou d'une Équipe:
 - Formation (Forming) – Découverte mutuelle où chacun s'interroge sur son rôle ...
 - Tumulte ou Tempête (Storming) – Émergence de conflits, de débats, ...
 - Normalisation (Norming) – Définition formelle des rôles, fonctions à exercer & responsabilités à assumer ...

COMPTE RENDU OFFICIEL

- Performance (Performing) – Après être devenu un tout plus cohérent et mature (en termes de relations, mais aussi d'un point de vue opérationnel), le groupe produit alors mieux, selon les objectifs attendus ...
- Et il s'en suit, habituellement, une Dissolution (Adjourning) – Fin d'activités.

- Une Équipe de travail, se distingue d'un simple Regroupement d'individus (ou Groupe), par les principales caractéristiques suivantes :
 - Une cible claire et commune (une Mission à assumer collectivement) ...
 - Des Valeurs et Croyances partagées ...
 - Une certaine stabilité de son Membership (les possibilités d'entrées/sorties de l'Équipe étant plutôt limitées) ...
 - Rôles & Responsabilités non ambigus entre les membres (Chaque membre (ou coéquipier) comprend sa contribution attendue et sait comment elle s'inscrit dans un tout cohérent) ...
 - Des Interrelations fortes entre les membres ...
 - Des Interdépendances fortes entre les membres, car ils savent bien qu'ils doivent travailler ensemble, puisqu'ils ne peuvent réussir tout seul (Par exemple: Équipe sportive de Football, de Hockey, de Soccer) ...
 - Chaque membre a un sentiment d'Appartenance et exprime sa solidarité
 - Les Comportements permis sont explicités ou anticipés ...
 - Les Communications sont gérées comme un tout intégré.

- Selon McFadzean & O'Loughlin (2000), les Équipes de travail ont été mises en place au début du XXe siècle afin de concrétiser les objectifs de l'organisation, mais aussi pour répondre aux besoins des individus (appartenance à un clan).

- Mentionnons qu'il existe plusieurs types d'Équipe de travail, en fonction des finalités recherchées, notamment :
 - Créativité (Recherche d'Invention / Innovation) ...
 - Managériale (Conseil d'administration) Comité de direction, CODIR) ...
 - Négociation (Patronat & Syndicat) ...
 - Projet (Équipe de projet) ...
 - Qualité (Cercle de qualité; Cercle d'excellence) ...
 - R & D (Recherche & Développement) ... etc. etc. etc.

COMPTE RENDU OFFICIEL

- Il faut aussi tenir compte des particularités des Équipes virtuelles; Équipes délocalisées; etc.

* * *

ii.. TRAVAIL en ÉQUIPE EFFICACE

- L'amélioration du fonctionnement de l'équipe repose sur l'idée générale que ses membres apprennent à travailler ensemble, en suivant l'évolution des facteurs structurels, alors envisagés comme des normes.
- Mais au départ, il n'est pas facile de contribuer positivement et de façon optimale à une activité de travail ou à un projet. Comme le soulignait Guy LeBoterf dans l'un de ses ouvrages (*), un Acteur participe bien lorsque :

- Il agit en anticipant l'action des autres et en rendant son action intelligible aux autres.
- Il agit non seulement avec d'autres, mais en fonction des autres : Il prend en compte leurs contraintes, communique les informations dont ils ont besoin et les aide à atteindre leurs propres objectifs.
- Il définit ses objectifs en fonction des enjeux et objectifs supérieurs de son groupe d'appartenance.
- Il prend l'initiative et entretient des relations d'aide, d'encouragement et de solidarité avec les autres acteurs.
- Il agit en prenant en compte les règles de l'art de son groupe professionnel d'appartenance et en les enrichissant.
- Il participe activement à des activités d'échange et de capitalisation des pratiques professionnelles et au fonctionnement des retours d'expérience.
- Il accepte et gère avec sérénité les situations de conflits et de confrontation.
- Il exprime sans crainte et en temps opportun ses doutes, ses limites et ses besoins d'aide pour ne pas mettre en difficulté l'action des autres.

(*) : *Ingénierie et évaluation des compétences (5e édition)*. Paris; Éditions d'organisation. 2006.
ISBN : 2-7081-3725-5

- Dans une Équipe de travail efficace :
 - On partage le rôle de leadership; on parle alors de leadership partagé dans l'action (et pas seulement dans le discours ...)
 - Objectif appartient directement à l'Équipe

COMPTE RENDU OFFICIEL

- Responsabilité individuelle et collective
 - On vise le plus souvent un produit collectif
 - On encourage les discussions et les réunions de résolution de problème
 - On mesure l'efficacité en évaluant le produit collectif
 - On discute, décide et on fait le travail ensemble
-
- Selon Roger Mucchielli, auteur d'ouvrages portant sur le Travail en équipe, les conditions de réussite ou d'échec d'une Équipe de travail sont :
 - Une communication facile entre les personnes, sans discrimination & priori
 - Le respect de la parole et la libre expression des désaccords et des tensions
 - L'absence de remise en question de la participation affective du groupe
 - L'entraide entre tous ses membres
 - La volonté de suppléance d'un membre défaillant
 - La connaissance des aptitudes et des limites de chacun
 - La division du travail après élaboration en commun d'objectifs et acceptation d'une structure si la tâche l'exige et en fonction de la tâche
 - La définition d'une structure précise si la tâche l'exige et en fonction de cette tâche
 - La mutualisation des forces.

SOURCE : https://fr.wikipedia.org/wiki/Le_travail_en_%C3%A9quipe (Consulté le 11 janvier 2016)

- Dans son ouvrage intitulé *Optimisez votre équipe*, Patrick Lencioni (2005) présente les agissements typiques des Équipeurs, lorsqu'il règne un climat de Confiance dans l'équipe :
 - (Ils) Admettent leurs points faibles et leurs erreurs
 - Demandent eux-mêmes de l'aide
 - Acceptent qu'on leur pose des questions ou que l'on fasse des suggestions à propos de leurs sphères de responsabilité
 - Se donnent mutuellement le bénéfice du doute avant de tirer des conclusions négatives
 - Prennent des risques en offrant rétroaction et assistance
 - Apprécient les compétences de leurs pairs et en tirent profit

COMPTE RENDU OFFICIEL

- Consacrent leur temps et leur énergie à des questions importantes, et non aux intrigues de bureau
 - Offrent et acceptent des excuses sans hésitation
 - Sont impatients d'assister aux réunions et se réjouissent des occasions de travailler en groupe.
-
- Patrick Lencioni (2005) présente également les agissements typiques des Équipiers, lorsqu'ils ne se font pas Confiance :
 - (Ils) Cachent aux autres leurs points faibles et leurs erreurs
 - Hésitent à demander de l'aide ou à offrir une rétroaction constructive
 - Hésitent à offrir de l'aide à l'extérieur de leur sphère de responsabilité
 - Sautent aux conclusions quant aux intentions et aux aptitudes de leurs pairs sans tenter d'en savoir davantage
 - Ne reconnaissent pas les compétences de leurs pairs et n'en tirent pas parti
 - Perdent leur temps et leur énergie à modeler leurs comportements en fonction de l'effet qu'ils veulent produire
 - Gardent rancune aux autres
 - Redoutent les réunions et trouvent des raisons d'éviter de passer du temps avec leurs pairs
-
- La Confiance est fondamentale dans les Affaires, et ce, tant dans les organisations publiques, que privées. En règle générale, en cas de perte de Confiance, on peut voir apparaître progressivement de la Méfiance, de la Défiance, puis finalement la Déviance, se manifestant, par ex. par le vol de temps, le sabotage, ETC.

COMPTE RENDU OFFICIEL

- En terminant, soulignons les dix règles de Confiance énoncées par Hervé Serieyx, conférencier réputé et qui a œuvré comme Haut dirigeant, à la fois dans le Secteur public et dans les entreprises privées françaises:
 1. Cible partagée : Pour donner du sens
 2. Cohérence : Faire ce que l'on dit. Ne rien annoncer qui ne sera pas vécu
 3. Coopération : Pour que ça marche, il faut que l'on coopère. Ça prend des compétences pointues, mais des liens transversaux pour comprendre les autres.
 4. Reconnaissance de la compétence : Attirer les talents, puis marier les talents. Il faut créer une organisation apprenante, afin que ceux qui y soient se développent
 5. Communication : La vraie communication n'est pas du courriel et du BlackBerry. En fait, on peut tuer une organisation si l'on utilise que ça
 6. Créativité : Obligatoire dans un contexte de mondialisation
 7. Convivialité : Il faut favoriser une ambiance festive. Il faut de la Rigueur dans l'exécution des processus et de la Chaleur dans le Management.
 8. Contrat social : Dans la Société on a des droits, mais aussi des devoirs
 9. Changement : Toute idée neuve dans la société reçoit une poussée inverse et proportionnelle à sa force (Principe d'Archimède)
 10. Courage : Afin que les autres n'aient pas peur.

*SOURCE : Confiance - Mode d'emploi : Comment restaurer la confiance ? Paris; 2009, Maxima. 164 p.
ISBN : 978-2-84001-601-4*

* * *

iii.. ÉQUIPE de PROJET

- Dans son ouvrage *The Psychology and Management of Projects Teams* François Chiocchio (2015-04) propose une définition pour **Équipe** (P.42) :

«Teams are complex open systems forming entities characterized by two or more individuals who exist to perform organizationally relevant task who interact socially, dynamically, recursively, adaptively, and often virtually, who have shared or common valued goals: who hold meaningful and high levels of task, feedback, and goal interdependencies; who are hierarchically structured; whose group has à limited life span; whose expertise roles, and responsibilities are distributed and who are bounded by and embedded within an organizational / environmental context that sets top-down constraints and that influences and is influenced by bottom-up-phenomena occurring over time and enacted by competencies and processes, emergent cognitive and affective states, performance outcomes, exchanges with other teams, and stakeholder judgments of team member and team effectiveness».

- François Chiocchio (2015-04) y propose également une intéressante définition pour **Équipe de projet** (P.54) :

«A project team unites people with varied knowledge, expertise, and experience who, within the life span of the project but over long work cycles, must acquire and pool large amounts of information in order to define or clarify their purpose, adapt or create the means to progressively elaborate an incrementally or radically new concept, service, product, activity, or more generally, to generate change».

- François Chiocchio (2015-04) distingue trois sortes d'Équipe de projet (P.59) :
 - Core project team – Les membres sont ensemble car ils sont interdépendants en regard du management du projet
 - Component project team -- Les membres sont ensemble car ils sont interdépendants en regard de l'exécution de certaines tâches dans le projet
 - Integrated project team -- Les membres sont ensemble car ils sont interdépendants en regard d'une variété de buts <goals> allant de ceux du management de projet à de multiples buts spécifiques relié à l'exécution.

COMPTE RENDU OFFICIEL

- En bref, les Équipes de projet sont un des types d'Équipe de travail (*), ayant les particularités suivantes :
 - Sa durée déterminée, tout comme le Projet lui-même, qui a sa date de lancement et sa date de clôture
 - De très fortes interdépendances entre ses membres
 - Un focus constant sur les livrables à coproduire ensemble
 - Une très forte pression du temps et de l'immédiateté, car il faut livrer ...
 - Des rencontres souvent plus courtes et plus fréquentes (Par ex. : en fonctionnement en Mode Agile)

(*) Parmi les autres types d'équipes de travail, signalons simplement les équipes axées sur la prise de décision tels le Comité de direction et le Conseil d'administration, ..., mais aussi les équipages qui tout comme les Équipes de projet sont à durée déterminée.

- Signalons que compte tenu des échéanciers serrés, le besoin du consensus & d'engagement des membres est énorme: les méthodes de consensus et de gestion des conflits acceptables doivent alors être établies, souvent dès le départ, notamment via une *Charte d'Équipe de projet*.
- De même, les routines de coordination des tâches doivent être mises au point dès le départ par l'équipe, afin d'établir ou peut-être rétablir adéquatement : Qui fait quoi, Quand & Comment ?
- La maturité des membres face au travail en équipe doit être développée. Le Chef de projet (ou Chargé de projet ...) doit anticiper les phases de croissance de son Équipe, mais en même temps tenir compte de l'évolution de la charge de travail et de l'étape de vie actuel de son équipe (Voir aussi Tuckman, ci-haut). Le Chef de projet a un rôle singulier et très imposant, voire le plus important, dans l'Équipe de projet; un peu comme le lanceur dans une équipe de baseball ou encore le gardien de but au hockey. Son propre Leadership contribue directement au succès du projet.
- Le Chef de projet et les autres membres de l'Équipe de projet doivent absolument se préoccuper en tout temps des intérêts de leurs Clients, tout en gardant en même temps un certain degré d'indépendance face à eux. La Matrice RACI pourra aider à statuer, ou à mieux positionner, les actions de communication et de transaction requises avec les différentes parties prenantes.

COMPTE RENDU OFFICIEL

- Le besoin d'expertise pourra varier durant le projet. Il faut aussi prévoir la rotation du Leadership durant le projet (Leadership partagé).
- En fait, comme le souligne la Prof. Danielle Desbiens dans ses allocutions portant sur les aspects humains des projets publics, «Avoir du Leadership dans un projet» c'est avant tout :
 - De répartir les rôles d'influence dans une équipe
 - En reconnaissant le potentiel de chacun
 - En déléguant
 - En donnant sa chance
 - En partageant son pouvoir (Leadership partagé & Autonomisation)
 - En apprenant des erreurs (Leçons apprises / Bilan de projet / Retour d'expérience)
- Les Équipes de projet doivent être soudées, solidaires, agir de manière coresponsable et se faire confiance, d'abord à soi au sein de l'équipe, puis ensuite au Chef de projet et aux autres équipiers, et finalement, aux intervenants des principales parties prenantes du projet public.
- Comme le souligne Hervé Serieyx, dans des Équipes de travail, notamment les Équipes de projet, il faut à la fois Chaleur & Rigueur, soit la Chaleur des relations humaines et la Rigueur des processus & méthodes de travail. Ce qui implique aussi la Rigueur d'organisation, une Communication efficace et la Transparence.
- L'obtention rapide d'un Consensus dans les situations décisionnelles fait aussi parti des forces d'une Équipe de projet.
- La réussite exige aussi qu'il existe une bonne convergence des vues de chaque équipier faces à des exigences et des objectifs. La complémentarité, et même l'émulation entre ses membres sont des facteurs d'efficacité importants qu'il ne faut pas négliger, «l'hétérogénéité des compétences est facteur de richesse des échanges, de créativité de l'équipe, et d'une division efficace des rôles» précise Roger Mucchielli.
- Ainsi une trop grande hétérogénéité de l'équipe pourrait nuire à sa réussite, devenir rapidement source de tensions, avec des personnalités très affirmées, opposées voire antagonistes. À l'inverse, l'excès de compétition pour des questions de statut, de

COMPTE RENDU OFFICIEL

leadership ou de rémunération peut gravement nuire à la coopération entre les membres du groupe. L'optimum à atteindre est donc un dosage délicat entre compétition et collaboration car conclut Roger Mucchielli, «à l'intérieur d'un jeu d'équipe ... chaque coéquipier cherche le coup personnel prestigieux qui assure à la fois son succès et celui de l'équipe». Ceci s'applique à pratiquement tous les types d'Équipes de travail, mais ça s'applique particulièrement bien aux Équipes de projet.

- La «Performance du projet» s'établit typiquement en prenant en compte les objectifs initiaux des trois principales variables concourantes du **Triangle de fer** (soit le respect du Q-C-D, pour Qualité-Coût-Délai), mais également de l'atteinte des objectifs d'affaires ayant conduit à l'émergence du projet, soit lors du GO initial, suivi du Lancement.
- La «Performance de l'Équipe de projet» concerne les résultats attribuables à l'effort des membres de l'équipe et des extrants (ou livrables) découlant de leurs propres activités.
- Les aspects humains des projets (Fonctionnement des Équipes de projet; Communication avec les parties prenantes; Impacts clients ...) génèrent annuellement un volume considérable d'articles, recherches en cours et autres documents. C'est aussi vrai pour les aspects humains de la Gestion (ou conduite) du changement. Malheureusement les Chefs de projet connaissent peu –ou pas—l'existence de tels documents touchant des sujets pourtant passionnants, notamment : Apprentissage, Leçons apprises & Capitalisation des savoirs & expériences; Communication efficace; Diversité multiculturelle des équipes de projet; Équipes virtuelles // Gestion des conflits ; Motivation des équipiers & Mobilisation des équipes; Santé et le Bien-être < mal-être>; etc.
- Heureusement les Associations professionnelles en gestion de projet (tel le Project Management Institute ou PMI TM) et les Communautés de pratiques en gestion de projet (tel GP-Québec) aident à faire mieux connaître les meilleures pratiques, notamment les compétences maintenant requises des praticiens et les certifications. Pour plus d'information, voir l'Annexe A3, mais aussi la Liste des sources consultées (Bibliographie & Webographie).

COMPTE RENDU OFFICIEL

- En terminant, soulignons que le PMI publiait en 2014 le **Triangle des Talents**, mettant en évidence les Compétences techniques, mais aussi le Leadership et les Compétences stratégiques et managériales requises pour mieux réaliser ses projets. On serait tenter de conclure que : «Avoir seulement des compétences techniques en gestion de projet ne suffit plus ! »

* * *

iv.. COOPÉRATION & COLLABORATION

- La Coopération, c'est d'abord «Se distribuer les tâches à réaliser» :
 - Souvent à la suite d'une demande précise, ponctuelle ou récurrente
 - C'est habituellement moins engageant, en efforts et en temps, que la Collaboration
 - C'est aussi possiblement plus facile à amorcer et à compléter. En effet, souvent chacun travaille de son côté à quelques tâches attribuées aux membres, puis survient la fusion du tout à un moment donné et produit le résultat attendu. Bien entendu, on peut réviser le tout ensemble à la fin, ou juste avant de livrer le tout ...
- Alors que la Collaboration, c'est d'abord «Faire ensemble» :
 - L'essentiel de –ou encore toute-- l'opération est alors réalisée ensemble, étape par étape –OU-- question par question...
 - Donc c'est plus engageant, dans l'effort et dans la durée
 - C'est aussi habituellement plus long et plus exigeant en efforts que la Coopération.
- Dans les Projets publics et dans les autres activités de travail des organisations publiques, la Collaboration a plusieurs utilités, notamment :
 - Accroître la participation, le plaisir, l'engagement, la responsabilisation, la légitimité, le climat de confiance et la satisfaction au travail
 - Accroître la synchronisation des activités, sa performance individuelle & collective et sa capacité de livraison
 - Améliorer la qualité, de façon continue, puis continue

COMPTE RENDU OFFICIEL

- Créer & Innover (Veille & Analyse de l'environnement; Nouveaux produits & services; Organisation du travail)
- Exploiter de ses capacités distinctives
- Décider en tenant compte du point de vue des différentes parties prenantes (Apports / Attentes / Intérêts / Zones d'influences / Pouvoirs réels / Impacts)
- Identifier plus aisément les leviers de création de valeur
- Mieux coordonner les ressources limitées disponibles.
- Mieux piloter la valeur ajoutée d'un point de vue Client
- Permettre de mieux communiquer (mettre en commun) et partager les connaissances et expériences, notamment dans des Communautés de pratiques, dont celle en Gestion de projets (de tous les types) et/ou Gestion de projets publics
- Résoudre collectivement les problèmes, qui se présentent
- Réduire les coûts unitaires et/ou Accroître les revenus

* * *

V.. PROBLÈMES & CONFLITS typiques dans les ÉQUIPES de TRAVAIL

- Par définition, un **Problème** est une situation non désirée issue de un ou plusieurs incidents --existants ou potentiels-- dont la cause fondamentale est inconnue à ce moment-ci.
- Voici une liste partielle de Problèmes vécus dans les Projets et tant dans les organisations publiques, que privées :
 - Conflits sont étouffés dans l'œuf
 - Évitement de la prise de responsabilité
 - Manque d'engagement des équipiers
 - Paresse sociale (Effet Ringelmann) --ou poids-morts-- soit une diminution significative du rendement de certains individus en situation de travail collectif
 - Perte de focus des activités de travail et inattention aux résultats
 - Perte de confiance
 - Peur des conflits
 - Méconnaissance de l'apport et des attentes des membres
 - Malaises et émotions sont non verbalisés

COMPTE RENDU OFFICIEL

- Mode de fonctionnement du groupe n'est jamais questionné
- Pensée unique de groupe (Groupthink)
- Problématique diversité-consensus, etc.

- En ce qui a trait spécifiquement aux Rencontres :
 - Absence aux réunions
 - Réunionite (pathologie se résumant à une «tonne de rencontres» plus ou moins utiles et souvent peu optimisées)
 - Rencontres non efficaces, car mal convoquée, mal animée, sans compte rendu et suivi des décisions et actions. ETC.

- Il existe une foule de moyens pertinents pour résoudre un Problème. «Décider de ne rien faire pour résoudre le dit problème» et «Faire une diversion», représentent également des choix stratégiques réels, selon la situation ...

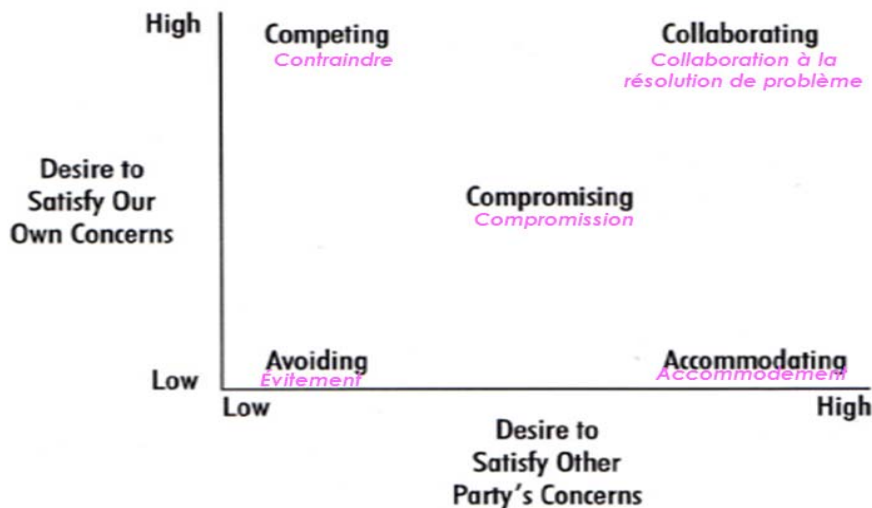
- Il existe également des Démarches de résolution de problème, telle celle proposée par Edmond Bourque (2001) :
 - Détecter le problème
 - Recueillir toutes les informations s'y rapportant
 - Faire l'analyse critique de ces informations
 - Inventorier les solutions possibles
 - Choisir la solution optimale (dont : Stratégie)
 - Établir les mesures appropriées
 - Évaluer l'efficacité de la solution choisie et des mesures appliquées

OU ENCORE, celle de Charline Licette, proposée dans l'ouvrage *Savoir gérer un conflit : Éviter une crise ou savoir s'en sortir* :

- Reconnaître l'existence du conflit par les parties
- Concentrer la discussion sur l'impact du conflit sur le rendement
- Trouver ensemble des solutions qui régleront le conflit et amélioreront le rendement
- S'assurer que les parties approuvent les diverses solutions
- Fixer une date pour évaluer si le conflit a été réglé (rétroaction)

COMPTE RENDU OFFICIEL

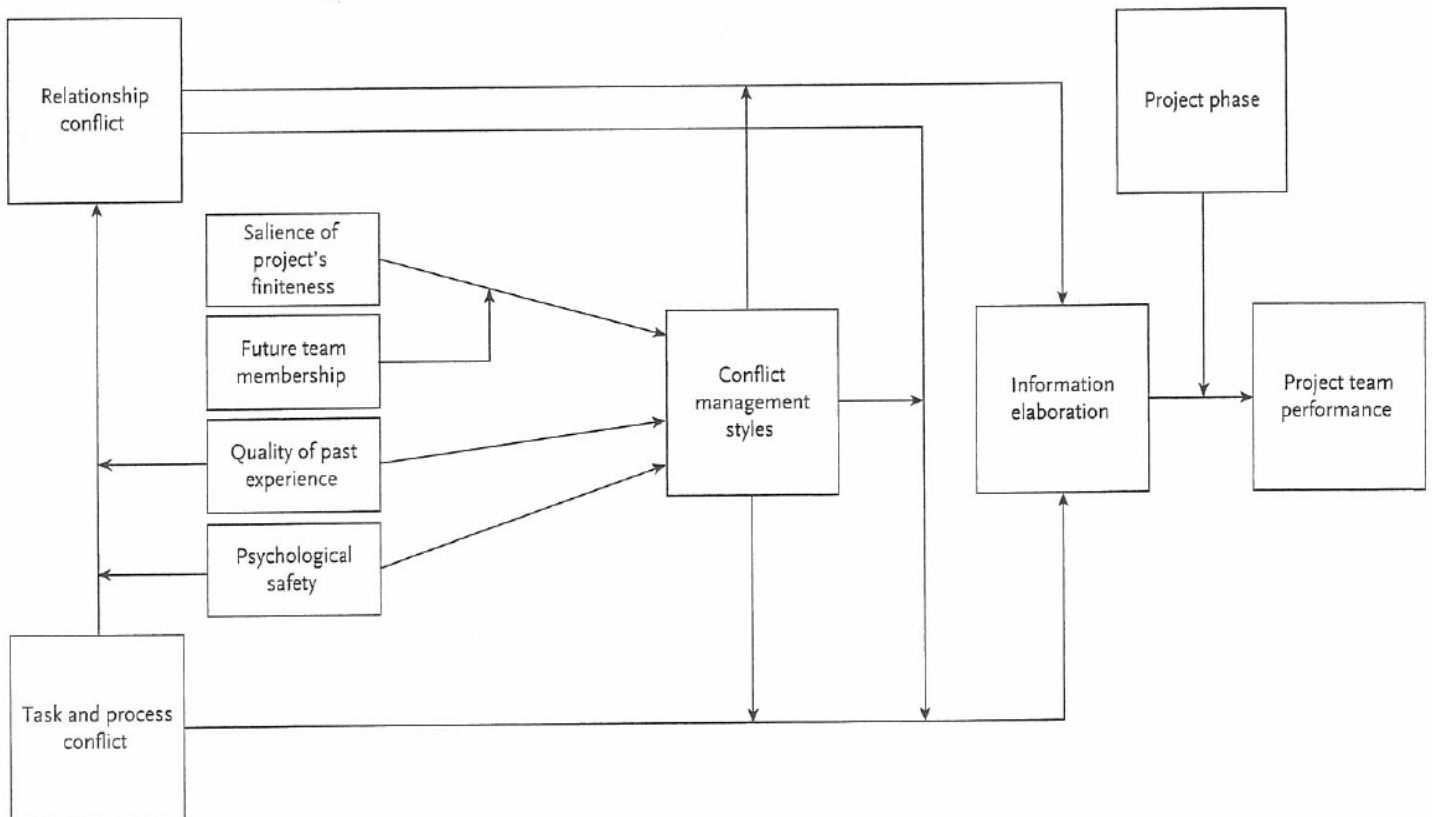
- Par définition, un **Conflit** est une contradiction significative entre des positions différentes et/ou une rencontre de vues, ou d'intérêts, qui s'opposent.
- On peut tenter de résoudre le Conflit par différents moyens, selon l'importance du but poursuivi, notre intention de vouloir satisfaire l'autre partie et de poursuivre agréablement la relation, de favoriser le court ou le long terme, ETC.
- Dès 1996 Jeffrey Pinto résumait bien dans son ouvrage intitulé *Power & Politics in Project Management*, les 5 options classiques de la Résolution de problèmes humains, source de conflits dans les projets, via la figure suivante :



- En règle générale, on pourrait dire que :
 - La Collaboration --qui est à la fois un **Mode de travail en équipe**, incluant des processus de Communication, de Coordination des activités et de Coopération visant cette fois à «Faire ensemble les dites activités», est aussi un **Mode ou Style de résolution de conflit**-- pouvant générer une solution «Gagnant-Gagnant»
(Comme on l'a vu précédemment, la collaboration nécessite souvent plus d'efforts et de temps pour y arriver, que la simple Coordination visant d'abord à «Se distribuer entre les équipiers les différentes tâches à réaliser» ...)

COMPTE RENDU OFFICIEL

- Outre la Collaboration, la Compromission peut aussi générer une solution «Gagnant-Gagnant», ou à contrario, une solution de type «Perdant-Perdant» lorsqu'aucune partie ne reçoit rien en échange qui l'intéresse vraiment
 - L'Évitement peut aussi générer une solution «Perdant-Perdant»
 - Alors que les deux autres options ne font habituellement qu'un seul heureux, soit la Contrainte (ou Compétition) générant une solution «Gagnant-Perdant», ou d'autre part, l'Accommodement générant une solution «Perdant-Gagnant».
-
- Frank de Wit (2015-04), distingue dans ses écrits sur la *Psychologie et la Gestion des Équipes de projet*, trois types de Conflits, soit les Conflits reliés à la tâche (par ex : contenu et résultats attendus d'une tâche), les Conflits reliés aux Processus (par ex. : un conflit de logistique ou encore d'assignation) et les Conflits relationnels (par ex : mésentente découlant de personnalités différentes).
 - Frank de Wit (2015-04) distingue les impacts de ces trois types de conflits, notamment selon le Cycle de vie du projet (par ex, selon : Définition; Planification; Exécution; Suivi & Contrôle; Clôture) et ce qui touche plus directement à la l'«Élaboration de l'information» (élément de la Gestion de l'information) et à la «Performance de l'Équipe de projet».
 - Ainsi, Frank de Wit (2015-04) propose un Modèle simple permettant d'analyser ces impacts sur la «Performance de l'Équipe de projet», en tenant compte de quelques variables-clés et il fait aussi cinq propositions, que nous avons traduit et reproduits.



COMPTE RENDU OFFICIEL

- Proposition_1 : Les conflits de tâches et les conflits de processus peuvent être liés positivement à l'Élaboration de l'information et à la Performance de l'équipe de projet, mais seulement lorsque les membres de l'équipe adoptent la Collaboration à titre de Style de résolution de conflit, plutôt que ceux de style Évitement –ou encore— Contrainte (aussi appelé Compétition).
- Proposition_2 : Les conflits relationnels sont moins susceptibles d'être négativement associée à l'élaboration de l'information et de la Performance de l'équipe de projet, lorsque les membres de l'équipe de projet adoptent l'Évitement à titre de Style de résolution de conflit, plutôt que ceux de type Collaboration –ou encore— Compétition.
- Proposition_3 : Lorsque les membres de l'équipe ne s'attendent pas à travailler ensemble sur des projets futurs, lorsque au plus près de la finitude de l'équipe de projet (Saliency of a project's team finiteness), il est alors plus probable que les membres de l'équipe de projet adoptent la Contrainte (ou Compétition) comme de style de gestion des conflits, plutôt que la Collaboration –ou encore— l'Évitement.
- Proposition_4 : Lorsque les membres de l'équipe s'attendent à travailler ensemble sur des projets futurs, lorsque au plus près de la finitude de l'équipe de projet (Saliency of a project's team finiteness), il est alors plus probable qu'ils adopteront l'Évitement comme de Style de gestion des conflits, plutôt que la Collaboration –ou encore— la Contrainte (ou Compétition).
- Proposition_5 : Lorsque les membres de l'équipe de projet ont une expérience interpersonnelle passée négative (plutôt qu'une expérience du passé globalement positive), il est alors plus probable qu'ils adopteront la Contrainte (ou Compétition) comme Style de gestion d'un conflit intra-groupe, plutôt que la Collaboration –ou encore— l'Évitement.

* * *

Vi.. MOYENS de MIEUX COLLABORER dans les PROJETS & ORGANISATIONS PUBLIQUES

- Soulignons tout d'abord différents moyens pour bien mobiliser une Équipe de projet ou toute autre Équipe de travail :
 - Adopter une approche centrée Client
 - Susciter auprès des équipiers un sentiment d'Appartenance et de Fierté
 - Attribuer correctement des responsabilités et des apports bien tangibles aux différents livrables
 - Susciter un bon climat de travail (en favorisant la Cohésion) et la recherche de Plaisir
 - Pratiquer autant que possible la Coopération et la Collaboration (Je ne suis pas seul –OU– Je ne suis plus seul)
- L'approche P-O-S-T (People -- Objective -- Strategy – Technology), popularisée par FORRESTER, fournit des critères d'analyse de la situation (ou Diagnostic) de la mise en place de la Collaboration dans une organisation publique ou privée. Les participants aux 5 Forums de la Conférence tenus en août 2015 ont eu l'opportunité d'échanger à propos de cette approche.
- Voici, en vrac, une liste d'autres Moyens pour MIEUX COLLABORER proposés par les douze participants des cinq Forums, incluant des citations de leurs commentaires, placées entre guillemets :
 - Activités par Processus
«... des activités destinées aux gens d'un même processus, pourraient être organisées En plus de créer de la connaissance, un tel exercice favorise le développement de liens de confiance interservice. Je l'ai observé lors d'interventions. La même dynamique peut opérer au plan inter-organisationnel. Aborder sous l'angle des processus ou lignes d'affaires fait inévitablement appel à différents horizons de l'organisation»
 - Attentes signifiées aux gestionnaires
«Inclure dans les évaluations de tous les gestionnaires des projets/mandats demandant la collaboration de plusieurs entités administratives»

COMPTE RENDU OFFICIEL

- Cafétéria
«Avoir une cafétéria ... commune, ce qui permet aux employés d'échanger de façon informelle»
- Communauté de pratique
«Je crois fortement que le développement des communautés de pratiques favorisent les communications entre les équipes de travail serait un outil indispensable»
- Dossier en Tandem & Travail par binôme selon les expertises
«En assignant deux personnes sur des dossiers communs, l'organisation pourrait ainsi bénéficier de l'expertise de deux employés plutôt que d'un seul», tout en favorisant la pérennité l»
- Essaimage; Clonage d'initiatives locales à succès
«Laisser émerger des initiatives locales de partage et de collaboration en espérant que celles-ci incitent d'autres entités à suivre le pas. Faire connaître et célébrer ces initiatives»
- Formation
- Forum
«Forum de discussion ou de groupe de réseau social professionnel»
«à l'exemple de forums comme celui-ci, on pourrait rêver de l'organisation d'échanges thématiques intra ou inter organisationnels asynchrones, à l'aide d'une plateforme. Pour cela il faudrait que cette activité soit intégrée au temps de travail et considéré dans l'évaluation de l'activité de l'agent. De même, on pourrait confier aux personnes chargées d'effectuer de la veille d'être les points d'entrées de l'organisation pour faciliter les échanges d'informations entre organismes»
- Gestionnaire collaboratif
«Gestionnaire valorisant de lui-même le travail collaboratif»
- Gouvernance
«Prévoir et appliquer une structure de gouvernance des projets transverses qui mettrait les chargés de projet à l'abri de l'ingérence des gestionnaires hiérarchiques»
- Institutionnaliser
«Favoriser et inscrire <en objectif> le partage de connaissances est certainement un moyen à la portée des hauts dirigeants pour favoriser le désilotage»

COMPTE RENDU OFFICIEL

- Intéressement corporatif
«Motiver les employés pour qu'ils s'intéressent à leur organisation dans l'ensemble et pas seulement à leur petite affaire»
- Machine à café commune
«Et rien ne bat une bonne machine à café, stratégiquement positionnée à l'intersection de différents services !»
«J'aime bien l'idée de renforcer les liens sociaux entre les personnes de différentes directions (machine à café stratégiquement placée, j'adore !!). Quand on se connaît, ... on se respecte, voire quand on a du plaisir à se côtoyer, il devient difficile d'ignorer les bénéfices que nos interactions avec les autres pourraient générer dans le travail»
- Mobilité inter-service
«mobilité inter-direction permet aux employés qui se connaissent déjà de continuer à échanger de façon informelle et de collaborer plus naturellement lorsque c'est utile»
«Déplacer horizontalement les gestionnaires d'un service à l'autre pour leurs faire voir l'ensemble de l'organisme»
- Motivation suscitée
«Je dirais aussi que la motivation des employés augmente la collaboration. Les employés plus motivés vont faire l'effort de regarder au-delà de leur petite affaire et de s'intéresser aux autres directions. Les employés moins motivés vont juste faire le minimum de ce qu'on leur demande en attendant 16:00 et ils voient la collaboration comme un effort supplémentaire»
- Partage (ou échange) et le transfert de connaissances, comme objectif corporatif
«Favoriser et inscrire en objectif le partage de connaissances est certainement un moyen à la portée des organisations pour favoriser le désilotage»
- Plateforme collaborative
«Plateforme de partage afin que chaque membre voit l'évolution du travail collectif.»
- Recrutement tenant compte de la Collaboration
«S'assurer que les RH considèrent que le travail d'équipe et la collaboration fassent partie des éléments recherchés lors de l'embauche de nouveaux candidats. Ces éléments se vérifient lors de mises en situation (écrite ou en entrevue) ou dans la présentation et la validation de l'expérience»
- Rencontres informelles
«5 à 7, dîner collectif ou autres»

COMPTE RENDU OFFICIEL

- Réunions interservices
«Faire des réunions interservices périodiquement, selon les besoins de l'organisation. Il est bien connu que les réunions formelles permettent de mieux saisir les vrais enjeux et éviter les interprétations ou les mauvaises perceptions !»
- Travail inter-service (Stage, ...)
«Créer des opportunités de travail collaboratif inter-service. Bien exploiter les ressources disponibles de tous les horizons de l'organisation»
«On pourrait aussi proposer aux professionnels de faire des stages de quelques mois dans les autres services s'ils le veulent.»
- Valeurs & Valorisation
«Prôner une culture organisationnelle axée sur le travail d'équipe»
«Promouvoir des valeurs au sein de l'organisation favorisant le partage de connaissances et le travail d'équipe»
«Reconnaître et valoriser le travail en équipe et saluer les succès des équipes et de l'organisation plutôt que simplement la reconnaissance individuelle»
«Remettre un bonus/prime/ou autre à un groupe de travail inter/intra lors des évaluations de fin d'année pour les mandats ayant nécessité l'apport d'entités administratives différentes... Un simple jour de congé pour tous les membres du groupe peut suffire !»
- Vidéoconférence & Visioconférence
«Éviter la saturation par les mails. Favoriser une communication verbale par des visio-rencontre ou des appels conférences»
- Web 2.0 (Blogue; Wiki; ...)
«L'utilisation d'un wiki est également un outil fort intéressant à développer. À titre d'exemple, en 2014, une université québécoise a mis en place un «wiki» pour favoriser la consultation de sa communauté dans le cadre du projet de planification de son nouveau plan stratégique. Cet outil a permis de collecter une quantité d'information indispensable pour la planification de son nouveau plan stratégique. Une belle initiative pour favoriser la gestion participative de ses membres et les échanges interservices»

Terminons cette annexe A2, avec une citation pertinente, par rapport au thème de notre conférence:

«Le travail en silo est terminé, désormais on va travailler en Équipe»

Citation de Martin Coiteux, *président du Conseil du Trésor du Québec, Responsable de l'administration gouvernementale et de la Révision permanente. Allocution du 31 août 2015*

©Blanc & Lauzon – EXTRAIT #19 du Compte rendu officiel de la Conférence du 23 sept.2015 tenue à l'ENAP-Québec: **COLLABORATION dans les projets & organisations publiques** – Défis & innovations à l'ère du numérique. Les auteurs ont fait un effort marqué pour éviter toute répétition dans ce document de 128 pages publié le 22 janvier 2016. Cette conférence est la seconde d'une trilogie d'événements axés CITOYEN. Pour information sur ces 3 événements GRATUITS : SMARTCONFERENCE.CA