

# Le leadership collaboratif

---

**La collaboration est avant tout  
une question de leadership**

Alain Gosselin, Ph. D., CRHA Distinction  
Fellow

20 septembre 2019



# Un constat fréquent

---

- ❖ La collaboration est une façon de faire à laquelle la grande majorité des individus adhère spontanément ... mais l'absence de collaboration est facilement observable partout
- ❖ Est-on programmé pour la compétition?

*«Un acte non naturel entre adultes non consentants!»*  
(Jocelyn Elders, Former U.S. Surgeon General)

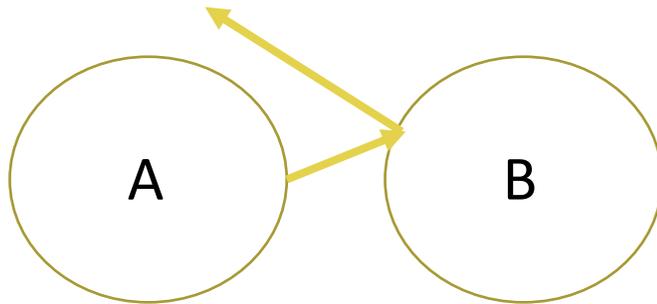


# Mes objectifs

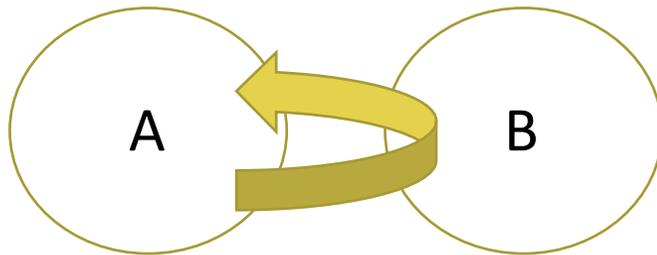
---

1. Partager ma vision de la collaboration
2. Renforcer l'importance stratégique de la collaboration
3. Explorer les barrières à la collaboration
4. Proposer quelques gestes concrets d'un leader collaboratif

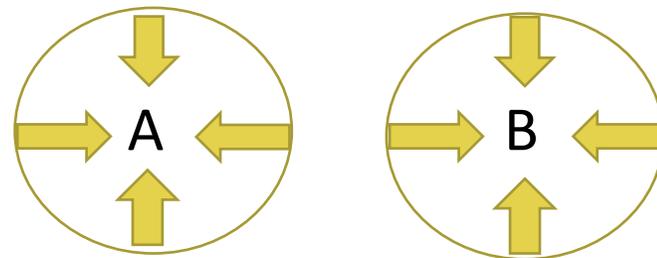
# Ma conception de la collaboration



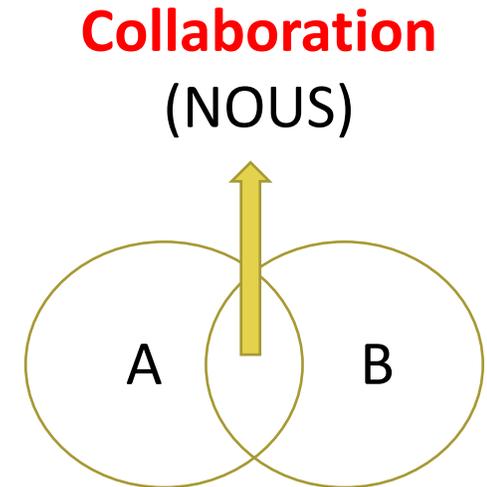
Coordination / concertation



Entraide / coopération



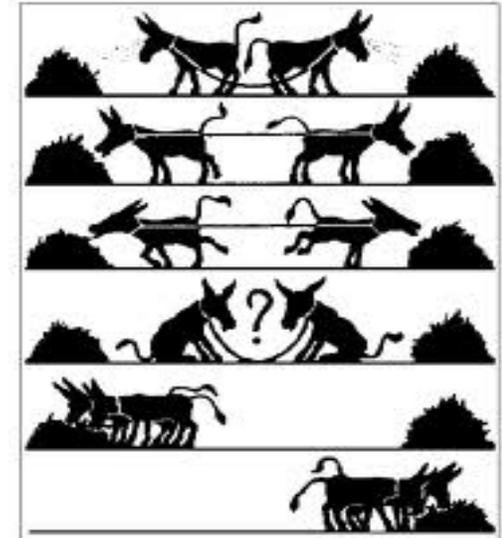
Travail d'équipe



# Pour moi, collaborer, c'est ...

- ❖ Travailler ensemble ... volontairement pour atteindre au moins un objectif commun
- ❖ **Travailler** : un processus évolutif (des hauts et des bas) d'une durée indéterminée
- ❖ **Ensemble** : deux ou plusieurs entités sociales à plusieurs niveaux
- ❖ **Volontairement** : s'engager dans une activité conjointe et de façon réciproque dans un processus de va-et-vient constants
- ❖ **Pour atteindre au moins un objectif commun** : réaliser un «nous» dans lequel les entités s'engagent sans toutefois abandonner les objectifs qui leur sont propres

## COLLABORATION



# RAISONS : Cochez un maximum de 3

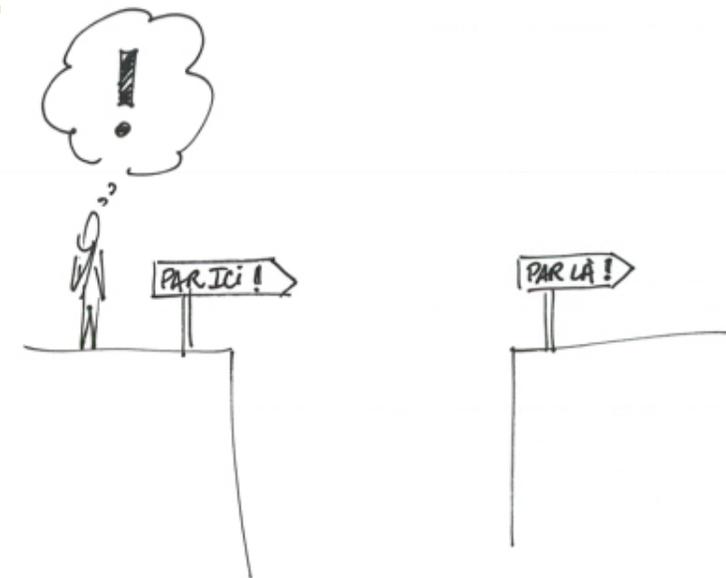
---

- Briser les silos** pour gagner en transversalité et en efficacité
- Mieux répondre aux besoins de nos clients grâce à une **offre de services intégrée**.
- Être plus performant** en harmonisant les processus afin d'éviter les doublons
- Réduire les **coûts**.
- Innover** afin d'être vraiment agile et de s'améliorer de façon constante.
- Résoudre les problèmes complexes** en mettant les idées et les savoir-faire en commun pour créer de meilleures pratiques
- Apprendre des autres**, transférer les connaissances et les meilleures pratiques.
- Créer un milieu de travail plus stimulant** susceptible d'attirer et de retenir les meilleurs employés.

# BARRIÈRES : Cochez un maximum de 5

Chez nous, ...

- La norme est de régler ses problèmes soi-même
- C'est souvent plus simple et rapide d'agir seul que de collaborer
- Chaque secteur se dit unique et une mentalité de «eux vs nous» domine
- Aider les autres n'est pas reconnu ou valorisé
- Aider un autre ne sera probablement pas suivi d'un retour d'ascenseur
- On est trop occupé, pas le temps, ma priorité va à mon secteur
- Le secteur est vaste, il est difficile de déterminer avec qui collaborer
- On est mal à l'aise d'interpeler les gestionnaires des autres organisations
- Nos réseaux de contacts respectifs sont limités à un nombre restreint de personnes / secteurs
- Une collaboration est plus lente à cause de difficultés lors de la prise de décisions
- La collaboration souffre souvent d'un déséquilibre dans les contributions de chacun.
- La collaboration est difficile car on ne partage pas toujours la même vision, les mêmes priorités
- Nous sommes sous pression. Il faut faire vite. La collaboration est un luxe dans un tel contexte.
- C'est chacun pour soi. L'esprit de compétition prime sur la collaboration
- Les jeux politiques atteignent un niveau malsain



---

# **Quelques façons pour un leader de promouvoir et de soutenir la collaboration**

# 1. S'assurer d'un positionnement stratégique de la collaboration

---

- Dans les valeurs
- Dans les priorités
- Dans les objectifs
- Dans les indicateurs de performance
- Dans les profils de compétences

## 2. Miser sur les ACCÉLÉRATEURS (leviers) qui favorisent la collaboration

---



- Une crise qui bouscule l'organisation
- Surfer sur la vague d'un changement
- Un champion de la collaboration
- Un nouveau dirigeant
- ...

### 3. Élaborer une matrice de la collaboration

	A	B	C	D	E
A		A → B			
B	B → A				
C					
D					
E					

Utile pour préciser les zones bien/mal exploitées et celles ayant le plus de potentiel d'impact positif

A, B, C, D, E peuvent être des individus, équipes, départements, directions générales ou organisations

Par ex., si une collaboration entre A et B s'avère cruciale, on devrait analyser cette opportunité du point de vue de A envers B et ensuite de B envers A afin de clarifier les interdépendances et tirer profit des complémentarités

## 4. Unifier les individus

---

- Se donner une «**mission commune**», un **projet rassembleur** concret et compris par tous
- Avoir un **objectif commun**, simple, concret, inspirant
- Avoir un **ennemi commun** ... en dehors de l'organisation
- Proposer un **langage commun** autour de la collaboration
- Mettre en commun certaines **ressources** (ex. expertise)
- Organiser des **forums d'échange** plus nombreux

# 5. Autres comportements d'un leader collaboratif

---

- Un leader donne le ton en faveur de la collaboration en donnant l'exemple
  - Demande de l'aide aux autres + Offre son aide aux autres
  - Priorise la collaboration et en conséquence fixe des attentes claires au plan des attitudes et comportements
- Initie des projets en mode collaboratif dès le départ
- Fait progresser (promotion) les individus collaboratifs
- Accorde autant d'importance aux objectifs personnels qu'aux objectifs communs
- Proposer des parcours de développement diversifiés

# Autres comportements (suite)

---

- Étend et renforce les réseaux
  - Diversifier les réseaux de contacts (liens faibles, liens forts)
  - Trouver les «ponts» (les individus branchés)
  - Crée et soutien des communautés de pratique
- Fait de la collaboration un critère d'évaluation
  - Identifier les comportements de collaboration recherchés
  - Identifier les comportements de compétition à éviter
- Souligne régulièrement et rapidement les bons coups lorsque la collaboration se manifeste
- Célèbre les réalisations d'équipe en soulignant l'effort de collaboration.

# Connaître ses barrières personnelles

(inspiré de Hansen, 2009, p.160-163)

---

Être contrôlant

- J'aime être en contrôle (tendance micro gestionnaire)
- Je veux décider du choix des moyens

Être indépendant

- J'ai peu besoin des autres
- Je ne veux pas être dépendant de personne

Être rigide

- Je suis de nature compétitive
- J'hésite à solliciter les autres

Être défensif

- Mes mauvaises expériences antérieures
- Je crois que les autres ne sont pas intéressés

Être centré sur soi

- J'aime avoir la visibilité
- C'est moins intéressant de travailler dans l'ombre

# Références

---

- Morten T. Hansen, *Collaboration*, Harvard Business Press, 2009.
- Réal Jacob et Jean Poitras, «Travailler en mode collaboratif : Pour aller plus loin», *Gestion*, vol.40, no.1, automne 2015, p.54-59.
- Estelle Morin, «Collaboration : adopter les comportements attendus», *Gestion*, vol.40, no.1, automne 2015, p.60-63.
- Alain Gosselin, «Bâtir une culture de la collaboration», *Effectif*, septembre/octobre 2015, p. 14-19.