

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?

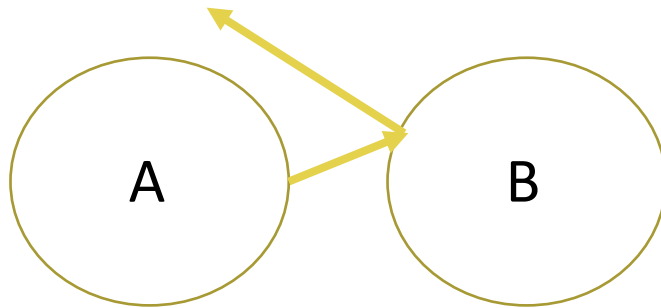
«Un acte non naturel entre adultes non consentants!»
(Jocelyn Elders, Former U.S. Surgeon General)



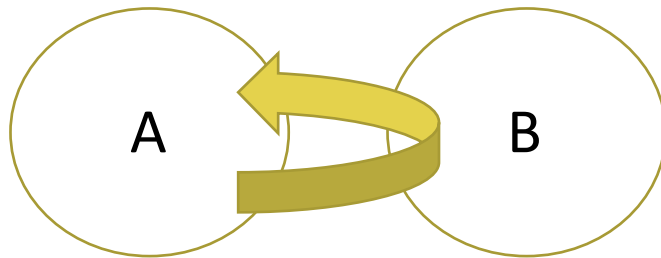
Mes objectifs

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

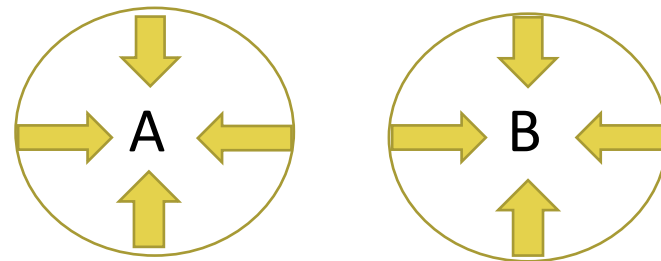
Ma conception de la collaboration



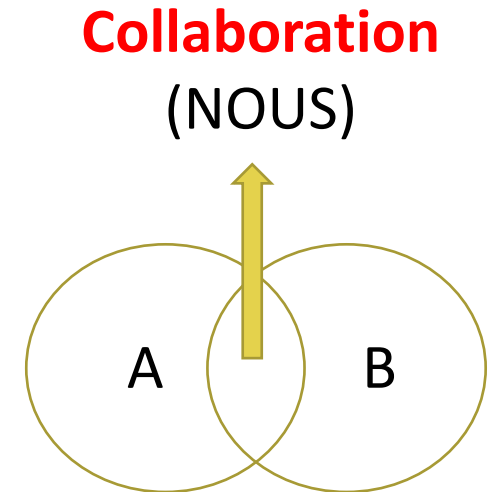
Coordination / concertation



Entraide / coopération



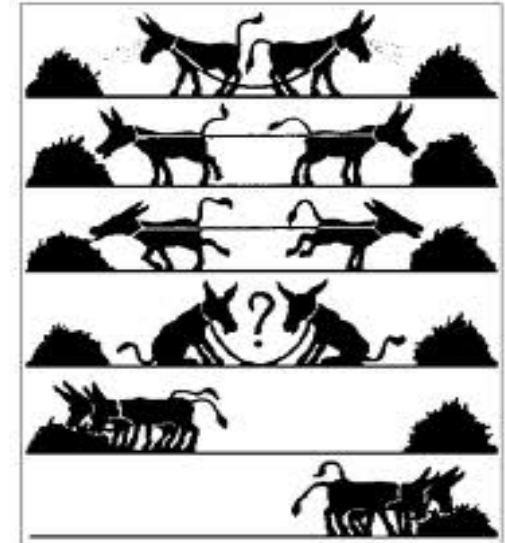
Travail d'équipe



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



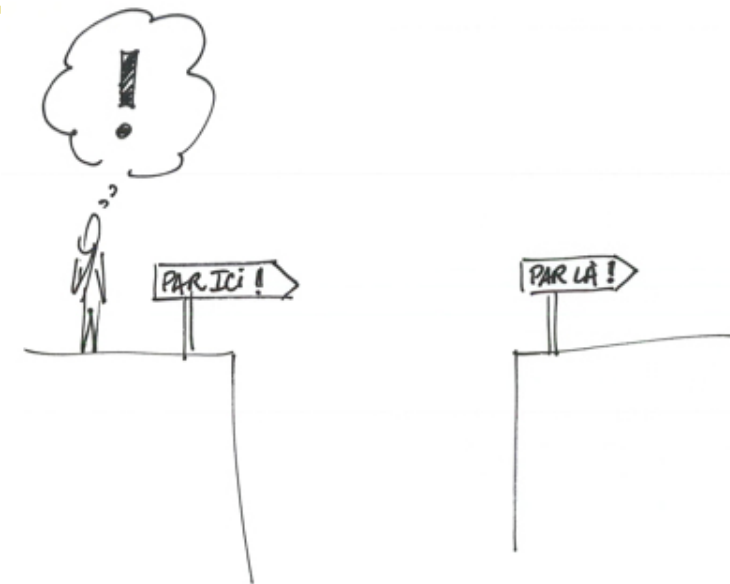
RAISONS : Cochez un maximum de 3

- 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.