

# Enjeux de silos : Devenez experts.es en collaboration

Boîte à outils – Ordre des CRHA

18 avril 2023





# Trois messages clés

## 1. La collaboration est un résultat.

- Un résultat obtenu lorsque les bonnes conditions sont en place.

## 2. Le **tout est plus grand** que la somme des parties.

- Chaque condition est importante. Mais c'est la combinaison des 5 conditions qui fait la différence.

## 3. La valeur ajoutée de ces conditions se retrouve principalement dans les **discussions, les prises de conscience et les actions** qui en découlent.



Mon défi pour vous

**Devenir des experts de  
collaboration efficace.**



# Objectifs



**Se rappeler** les  
fondements de la  
collaboration



**Présenter** les **5 conditions  
essentielles** à la  
collaboration efficace

Suggérer quelques  
conseils pratiques



Proposer des **pistes  
d'actions**



# Effectuez votre diagnostic



## Grille d'évaluation des conditions de collaboration

Au fur et à mesure que les conditions ci-dessous seront discutées lors du webinaire, évaluez dans quelle mesure celles-ci sont présentes dans vos équipes ou votre organisation, indiquez dans quelle mesure il s'agirait d'un aspect à améliorer en priorité et notez des actions de suivi.

Conditions		Priorité Faible-Moyen-Élevé	Actions
<b>1. Niveau de collaboration actuel (échelle 1 à 10)</b>			
<b>2. Niveau de collaboration souhaité (échelle 1 à 10)</b>			
<b>3. Leadership collaboratif</b>	😊 😐 😞	Faible	
• Ouverture à comprendre	😊 😐 😞	Faible	
• Donne l'exemple (vulnérabilité, demande d'aide)	😊 😐 😞	Faible	
<b>4. Climat de sécurité psychologique</b>	😊 😐 😞	Faible	
• Les vrais enjeux sont discutés	😊 😐 😞	Faible	
• Les erreurs sont admises	😊 😐 😞	Faible	
• On se challenge avec respect	😊 😐 😞	Faible	
<b>5. Soutien organisationnel</b>	😊 😐 😞	Faible	
• Culture	😊 😐 😞	Faible	
• Structure organisationnelle	😊 😐 😞	Faible	
• Objectifs de performance (KPIs)	😊 😐 😞	Faible	
• Ressources (temps, priorité, reconnaissance)	😊 😐 😞	Faible	
<b>6. Dynamique d'équipe</b>	😊 😐 😞	Faible	
• Casting	😊 😐 😞	Faible	
• Rencontres de démarrage	😊 😐 😞	Faible	

**Pourquoi collaborer efficacement est plus important que jamais ?**



# Une crise de collaboration – En chiffres

## Les employés...



s'accordent à dire qu'une mauvaise collaboration limitent leur productivité et leur fait perdre du temps.



déclarent qu'ils perdent au moins trois heures par semaine, et 20 % d'entre eux gaspillent jusqu'à six heures par semaine.



envisagent de quitter leur emploi en raison d'une mauvaise collaboration au travail.



disent que la direction de leur entreprise ne fait pas assez pour promouvoir la collaboration au sein de l'organisation.

*Corel 2022 State of Collaboration Survey. Étude réalisée auprès de 2 027 employés de bureau aux États-Unis, en Angleterre, en Allemagne, en Italie, aux Pays-Bas et en Australie.*

# + Pourquoi collaborer ?

**Performance.** Les compagnies qui encouragent la collaboration sont 5 fois plus performantes\*.

**Complexité.** La complexité des enjeux exige la contribution de plusieurs secteurs.

**Ressources.** Le manque de ressources et de temps demande plus que jamais de travailler en mode transversal, au-delà des silos.

**Engagement.** Travailler en mode collaboratif favorise l'engagement.

**Coûts élevés.** Le manque de collaboration entraîne des pertes de temps et d'efficacité importantes.

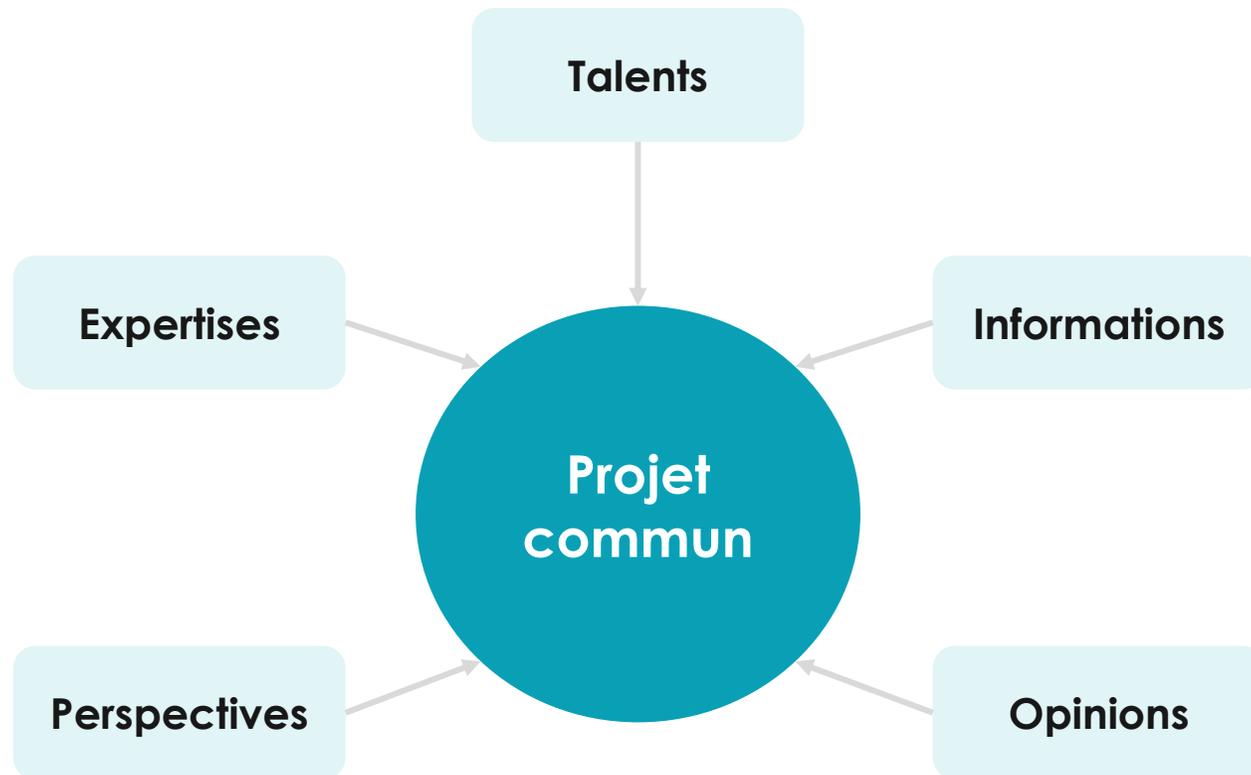
- Ex. : Temps perdu en rencontres, recherches d'info, dédoublements, problèmes qui perdurent, opportunités manquées et autres.

*\*Étude de l'Institute for Corporate Productivity auprès de 1 100 organisations*



# Collaboration : une définition

Déployer des pratiques qui permettent de mettre en commun talents, expertises, perspectives, informations et opinions au profit d'un projet commun.



## Collaboration efficace :

Optimiser le **temps** des ressources consacré à la collaboration ainsi que les **résultats** qui en découlent.

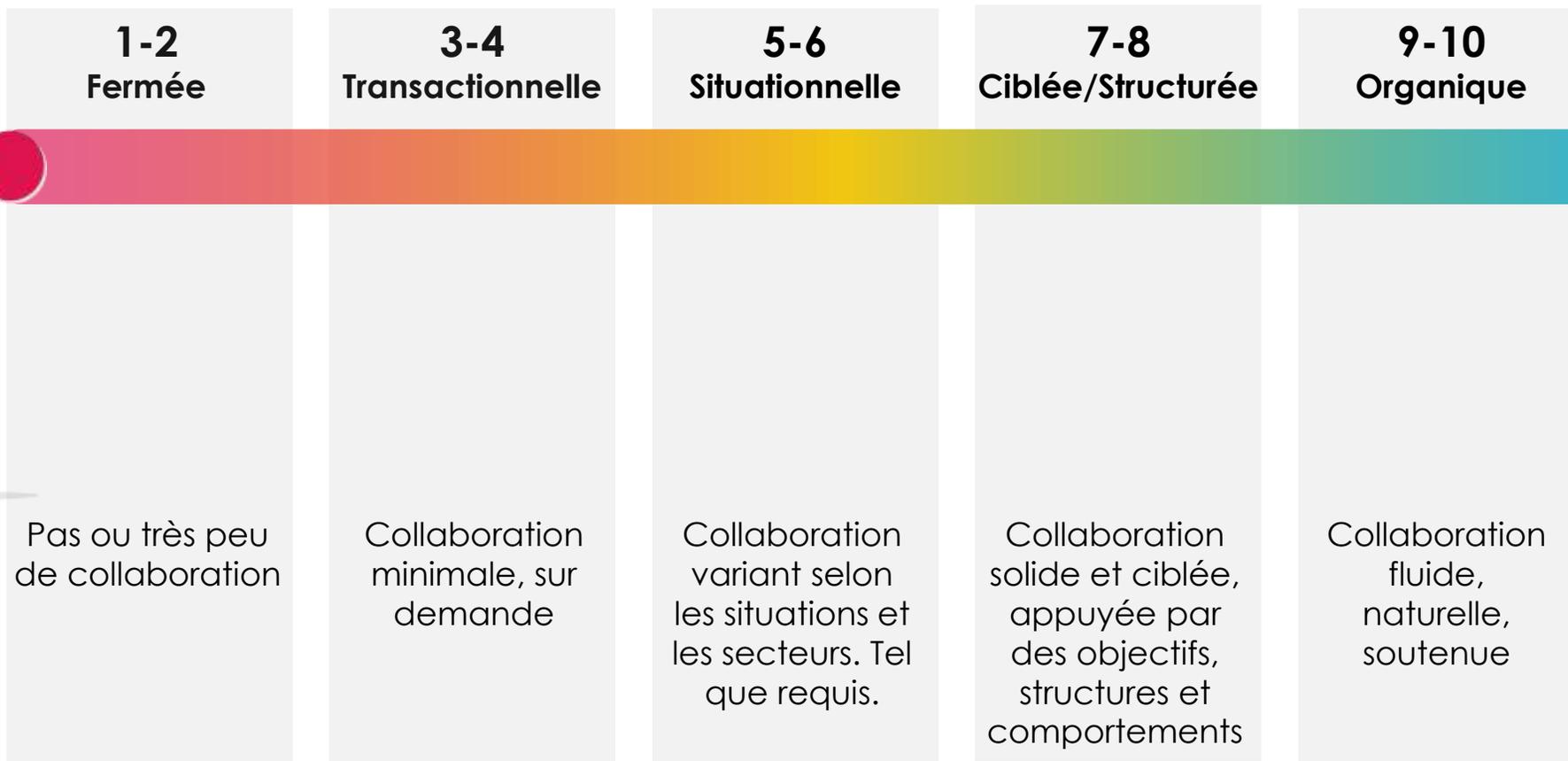
- Compréhension des problèmes
- Qualité des solutions
- Prise de décision
- Efficacité/Productivité
- Meilleure utilisation des ressources
- Engagement
- Innovation



# À quel niveau de collaboration se situe votre organisation ?

Les silos et les agendas de secteur dominant

Le partage ouvert et les objectifs communs dominant.

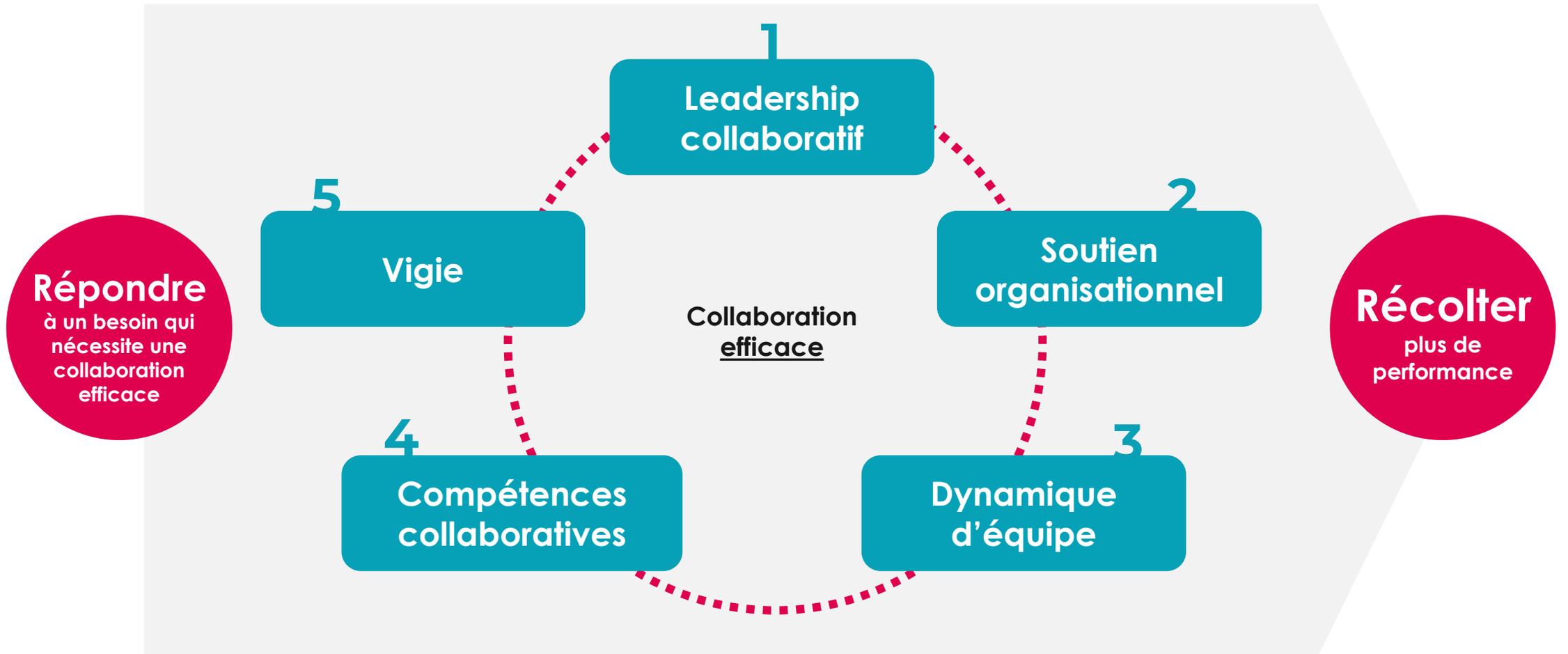


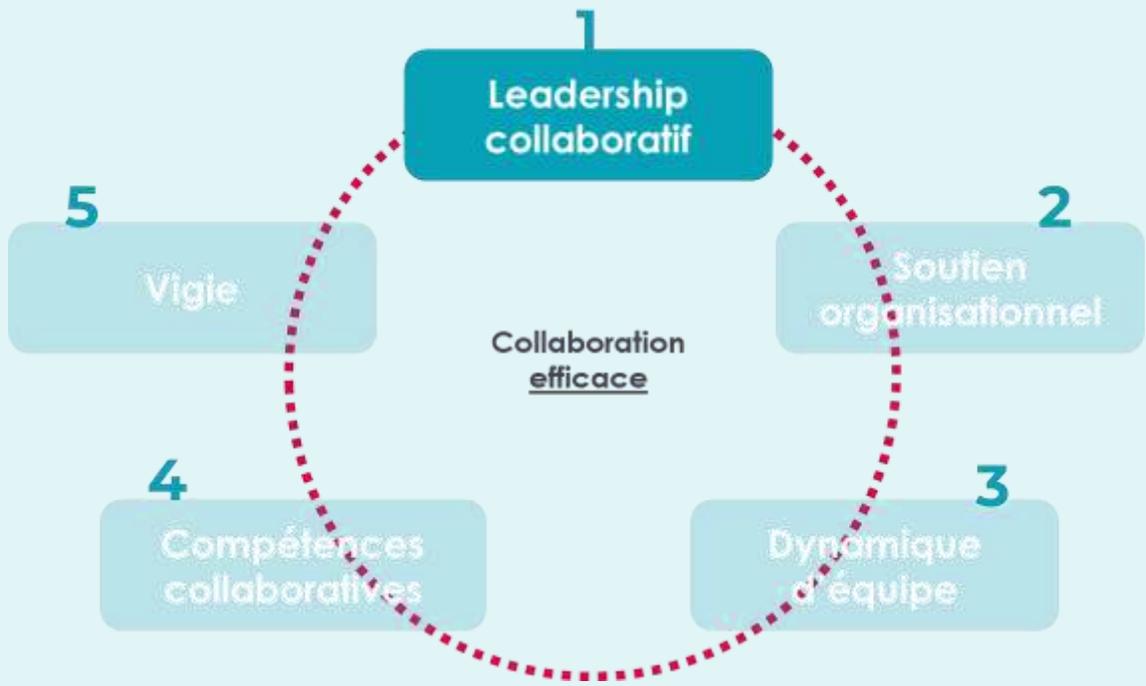
**Trucs et astuces: Demander aux membres de votre équipe de se positionner sur cette échelle vs là où ils voudraient être. Et ensuite ce qui est requis pour monter de niveau (faire bouger l'aiguille).**



# Modèle de la collaboration efficace

## Cinq conditions à maîtriser





# 1. Leadership collaboratif



**Ouvrez la caméra  
de votre cellulaire**

# + D'abord une question de posture

↑  
Comprendre  
Ouverture/curiosité  
Influence  
Vulnérabilité



↓  
Avoir raison  
Idées arrêtées  
Contrôle/Pouvoir  
Se protéger

Une des tâches premières  
du leader collaboratif :

## Établir un climat de sécurité psychologique



**Comment décririez-vous le climat de sécurité  
psychologique dans votre (vos) équipe(s) ?**

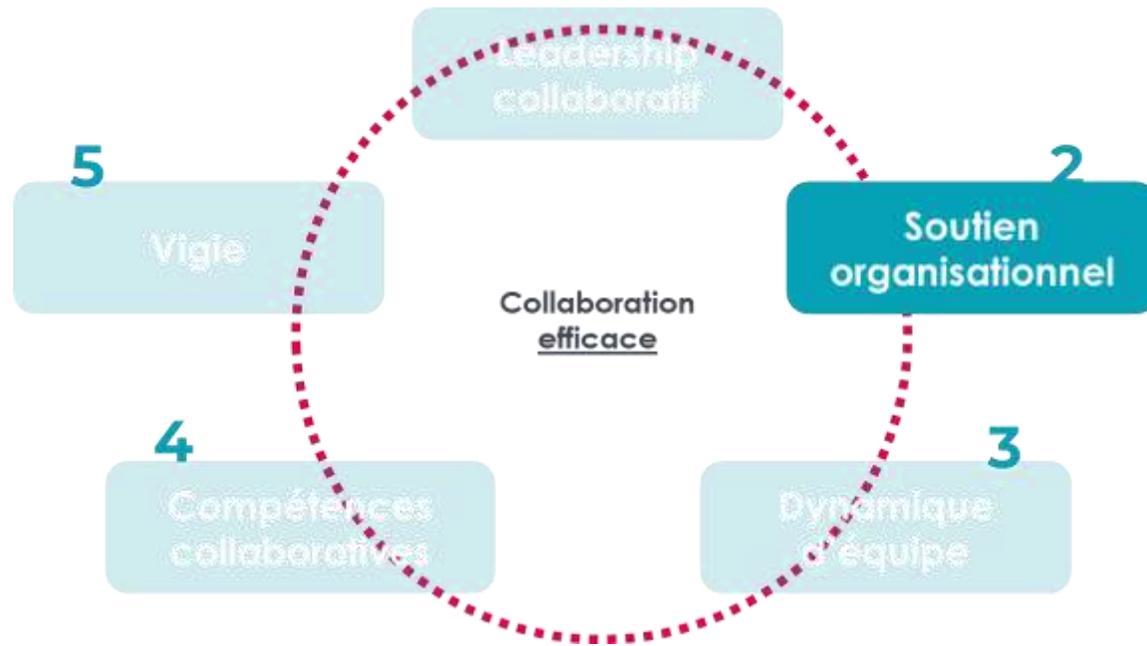
On s'écoute, on est à l'aise de nommer les véritables enjeux; d'exprimer des opinions même si elles vont à l'encontre des idées établies ; de demander de l'aide ; d'avouer ses erreurs ; de tenir des débats animés et de se « challenger ».



# Leadership collaboratif - Deux gestes clés

**Organiser une  
rencontre multi-  
secteurs pour traiter  
un enjeu transversal**

**Créer un climat de  
sécurité psychologique**  
(règles du jeu, tour de  
table, écoute)



## 2. Soutien organisationnel



# Exemples de **conditions organisationnelles** qui peuvent freiner ou favoriser la collaboration

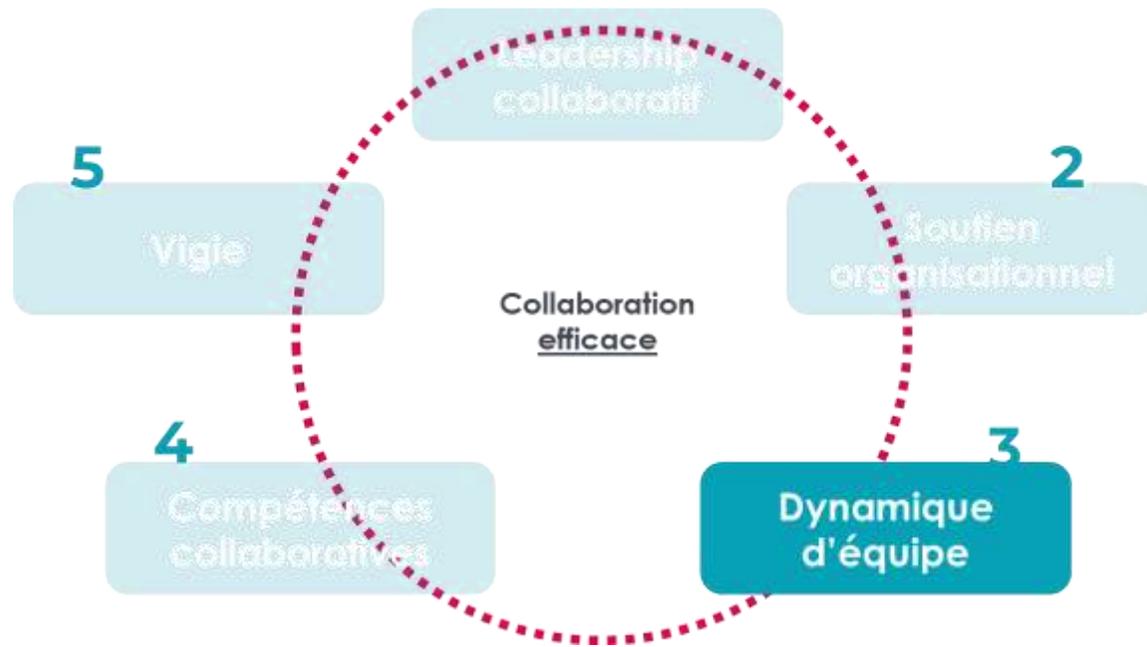
- 💡 Culture
- 💡 Structure organisationnelle
- 💡 Objectifs de performance (« KPIs »)
- 💡 Dirigeants qui donnent l'exemple
- 💡 Ressources (temps, priorité, reconnaissance)
- 💡 Outils et valeurs de partage d'information
- 💡 Prise de décision





# Soutien organisationnel - Un geste clé

**Tenir une session de travail avec les décideurs pour clarifier : vision, objectifs, mandat, rôles et responsabilités d'un comité, d'une équipe**



## 3. Dynamique d'équipe

# + Quelques conditions d'équipe à mettre en place :

- ❑ Casting
- ❑ Objectifs communs
- ❑ Rencontre de démarrage
- ❑ Normes de groupe
- ❑ Meeting efficaces

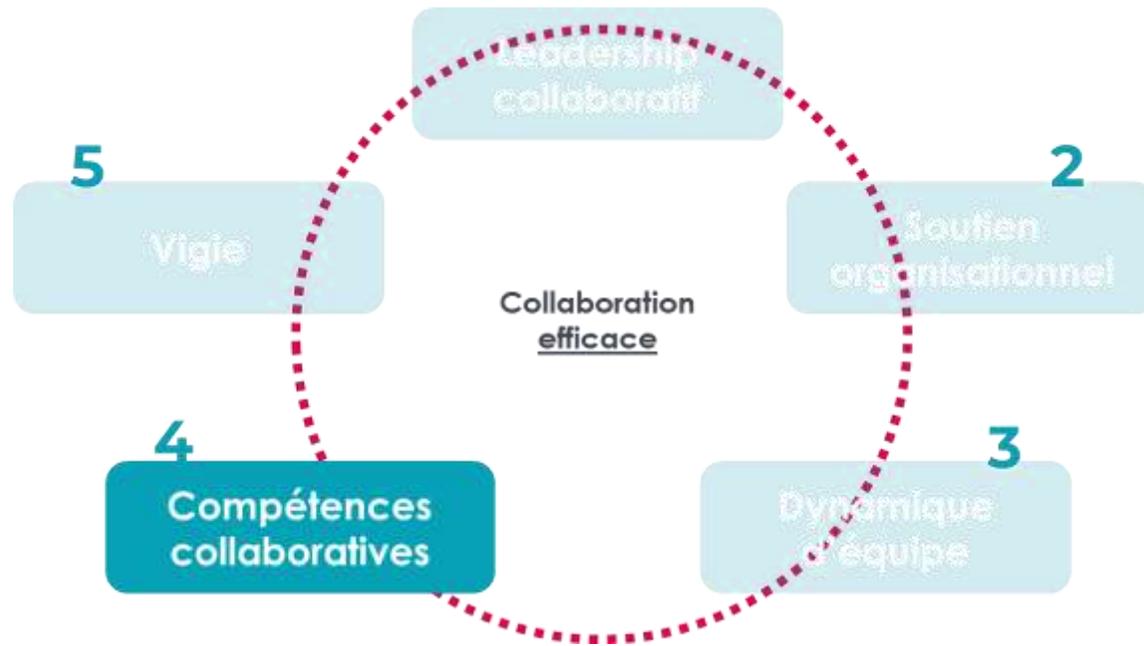




# Conditions d'équipe - Deux gestes clés

**Organiser une  
rencontre de  
démarrage**

**Demander à l'équipe  
de se donner des  
normes de groupe**



## 4. Compétences collaboratives



# Quelques exemples de compétences collaboratives :

Influencer  
(plutôt qu'imposer)

Adopter une  
approche solution

Demeurer « *en haut  
de la ligne* » quand les  
débats sont animés et  
qu'il y a divergence  
de vues



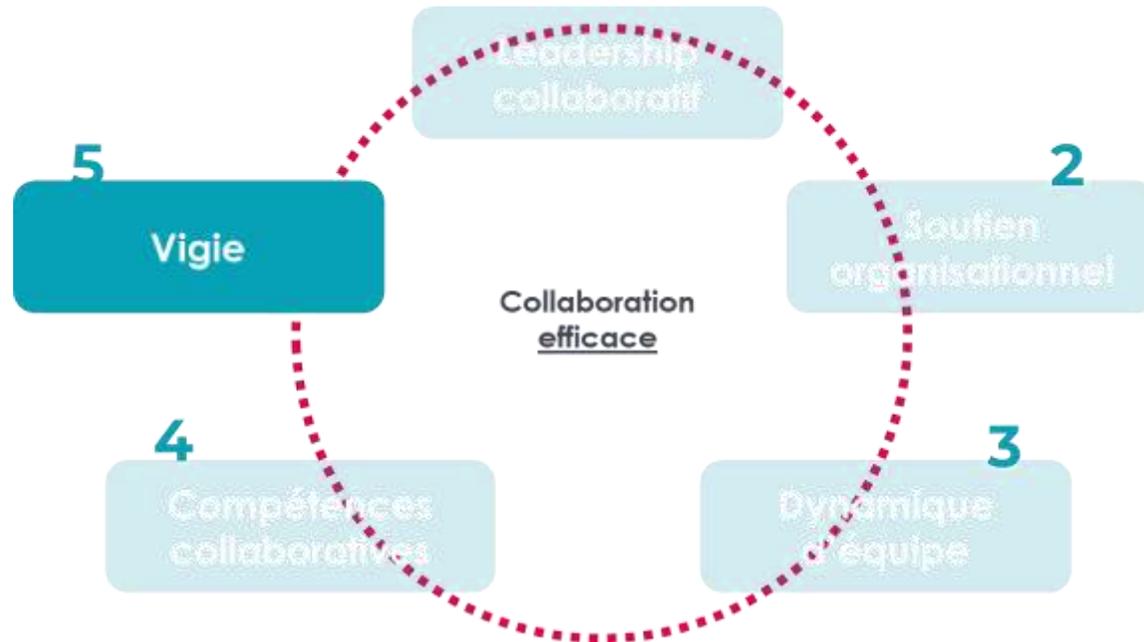


# Compétences collaboratives - Deux gestes clés

**Poser des questions  
ouvertes qui font  
réfléchir et  
provoquent la  
discussion**

**Écouter et bâtir sur ce  
que les autres disent**

# 5. Vigie



# + Quelques actions de vigie :



Prendre le pouls régulièrement sur l'état des conditions

- Sondage éclair.
- Questions à la fin d'une rencontre.
- Respect des normes, des pratiques établies par l'équipe
- Actions pour corriger les situations





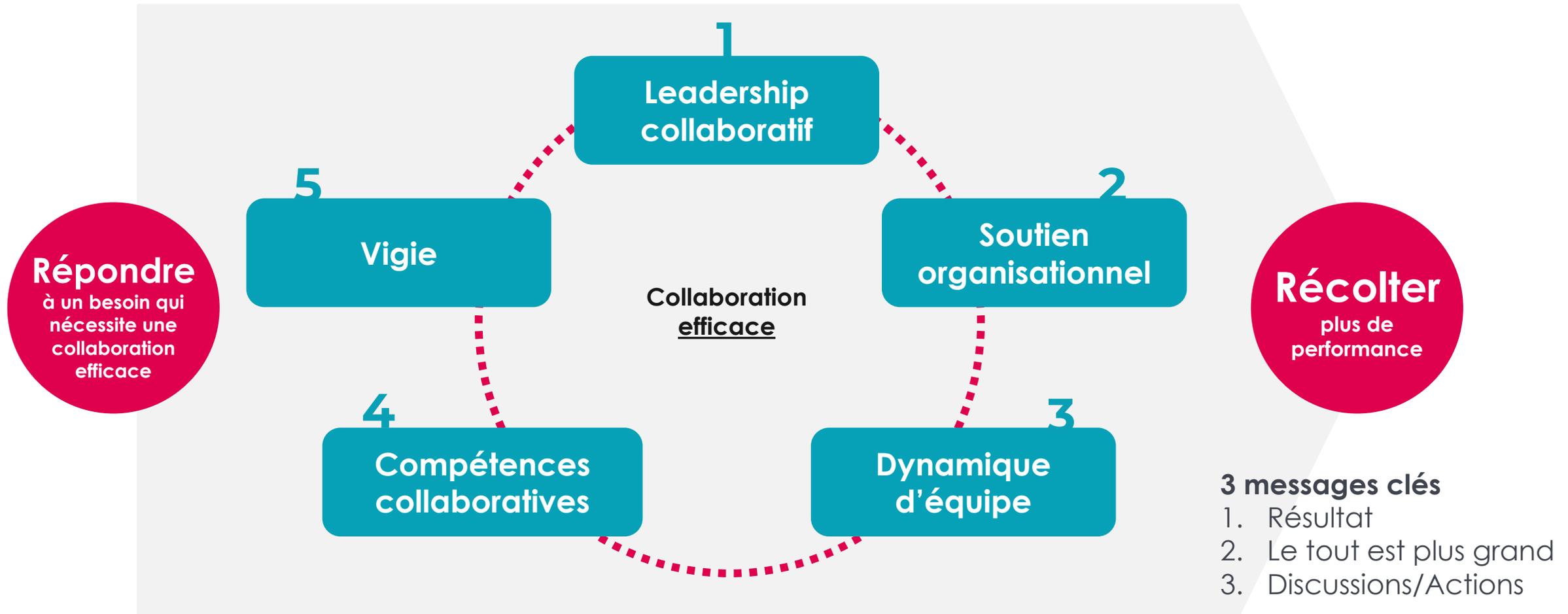
# Vigie - Un geste clé

**Tenir les conversations  
lorsque un ou des  
membres de l'équipe  
adoptent des  
comportements non  
collaboratifs**



En résumé

# Cinq conditions à maîtriser





Votre diagnostic

# Quelles sont les conséquences du statu quo ?



## Pistes d'action pour amener la collaboration au prochain niveau



1. Identifier une situation où l'absence de collaboration efficace pose problème
2. Partager et valider votre constat avec un décideur concerné
3. Proposer une démarche pour dénouer les enjeux de collaboration
  - Utiliser l'échelle des cinq niveaux de collaboration ainsi que les cinq conditions pour mieux identifier les enjeux et déterminer les actions à mettre de l'avant

# Pour en savoir plus

**Communiquez avec :**

**Marcel Auclair**

*Cofondateur d'Aplus*

[marcel.auclair@aplustransition.com](mailto:marcel.auclair@aplustransition.com)

514-246-6308

Pour télécharger l'outil [Quatre leviers pour créer un climat de sécurité psychologique](#)

Pour en savoir plus sur [l'atelier de collaboration](#) (en entreprise et public)

[www.aplustransition.com](http://www.aplustransition.com)



**MERCI !**