

**YVAN LAUZON, MBA**

**OUTILS PRATIQUES DE**  
**L'INTELLIGENCE**  
**COLLECTIVE**

**ET DU TRAVAIL COLLABORATIF**  
**(BOÎTE / COFFRE À OUTILS)**



ISBN : 978-1989364321

*Première édition –GRATUITE– proposée par YLA Formation inc. – Janvier 2020 –*

**[www.share.institute](http://www.share.institute)**

**Catalogage avant publication  
de Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
et Bibliothèque et Archives Canada**

Titre: Outils pratiques de l'intelligence collective et du travail collaboratif (boîte/coffre à outils)  
/ Yvan Lauzon, MBA ; préface, Robert Coutu, MBA.

Noms: Lauzon, Yvan, auteur.

Identifiants: Canadiana 20190036451 | ISBN 9781989364321

Vedettes-matière: RVM: Équipes de travail. | RVM: Intelligence collective dans les organisations.

Classification: LCC HD66.L38 2020 | CDD 658.4/022—dc23

**Cet ouvrage, disponible gratuitement en ligne,  
peut aisément être retrouvé via Google™  
en recherchant : ISBN 978-1989364321**

*Faites-le savoir à vos collaborateurs et autres correspondants.*

\* \* \*

**Pour obtenir votre copie imprimée,  
(des frais peuvent s'appliquer hors Québec) :**

Contactez l'ÉDITEUR-DISTRIBUTEUR :  
**YLA FORMATION inc.**  
C.P. 24006, CSP POINTES, MONTREAL, CANADA, H1A 4Z2  
**[newmanagement2.0@gmail.com](mailto:newmanagement2.0@gmail.com)**



### **Yvan Lauzon MBA est Expert-conseil à l'international**

Professeur contractuel retraité de l'Université du Québec (ENAP- UQ) en novembre 2019, Yvan y a enseigné différents cours en Gestion de projet (GP), en Gestion des ressources humaines dans un contexte technologique (eGRH), de même qu'en Leadership dans les projets internationaux.

Depuis 1981, Yvan a occupé différents postes au sein d'organisations publiques & privées, notamment *Adjoint de sous-ministre associé* (Bureau du CIO) au gouvernement du Québec de 2006 à 2008. Yvan a agi durant cinq ans à titre de *Coordonnateur gouvernemental de la sécurité* et deux ans comme *Directeur au Conseil d'administration* de l'*Association sur l'accès et la protection de l'information* et aussi *Coordonnateur à GP-Québec*, associé au *PMI-Lévis Québec*.

Yvan a également agi à titre d'*Expert-conseil* pour de grandes organisations internationales, notamment aux *Nations-Unies* (ONU-CEFACT, 1993-1996) et à l'*OCDE* (2006-2008).

Parallèlement, Yvan a enseigné de 1987 à 2019 dans des programmes de Maîtrise d'universités canadiennes, mais aussi à l'étranger (11 pays), dont : MAP (Administration publique), MBA (Affaires) & MGP (Gestion de projet, GP). Ces dernières années il a notamment enseigné : eGRH / Équipe de projet performante (depuis 2005) / Gestion de projet / Gestion des savoirs collectifs (KM) / Gouvernance / Intelligence collective / Leadership / Management TI.

Au niveau de ses recherches, Yvan réalisait en 2009 une étude qualitative sur le succès des projets publics en technologies de l'information (Ti) en interviewant 125 praticiens et 25 professeurs-chercheurs. Des initiatives complémentaires en 2013, avec le concours de membres d'associations et regroupements de praticiens en GP de la francophonie dont GP-Québec & AFITEP (maintenant SMAP, associé IPMA), ont permis d'identifier des Compétences requises des Chefs de projet (Project Manager / Project Leader), applicables à plusieurs types de projet.

D'autre part, Yvan a lancé, puis financé, plusieurs initiatives multilingues gratuites visant le développement des compétences du personnel des organisations canadiennes et étrangères : ([www.share.institute](http://www.share.institute)), ([www.climb.express](http://www.climb.express)), ([www.smartconference.ca](http://www.smartconference.ca)), ([www.smartconference.world](http://www.smartconference.world)).

Finalement, Yvan réalise depuis février 2018 une Tournée internationale portant sur les : *Compétences requises en 2020 des Chefs de projets--Leaders et de leurs Gestionnaires*.

\* \* \*

## SOMMAIRE

L'intelligence collective au travail est la somme des intelligences situationnelles des personnes œuvrant dans les entités organisationnelles (équipes de travail ou projet, unités administratives, entreprises, partenariats) pouvant être combinées pour créer de la valeur; d'où l'équation popularisée par Olivier Zara : « **1 intelligence situationnelle + 1 intelligence situationnelle = 3** ». L'organisation post-moderne, publique ou privée, doit maintenant arriver à combiner, de façon actualisée selon sa propre situation réelle, quatre moyens de travailler ensemble: Coordination; Coopération; Collaboration et le Travail collaboratif; ce dernier étant le « *Faire ensemble* » souvent via des plateformes technologiques ayant des applicatifs interconnectés en temps réel. Une centaine d'outils participatifs sont proposés ici, pouvant être implantés étape par étape, pour « *FAIRE MIEUX, en faisant autrement, TOUS ENSEMBLE* », notamment via une meilleure collaboration inter-service, une optimisation accrue des ressources et de nouvelles façons innovantes de travailler. Ceci stimule grandement les troupes, améliore significativement le climat de travail et réduit les réunions inutiles et l'absentéisme, dont les coûts cachés sont importants.

## DÉDICACE

Cet ouvrage est dédié à ma famille : ADAM, AMELIA, MARIE CHANTAL & MICHAEL;  
mais aussi à toutes les personnes de la francophonie  
qui suivent actuellement des cours en Management (BAA, MAP, MBA, ...)  
ou en Gestion de projet (MGP).

***BON COURAGE aux APPRENANTS, car l'apprenance dure maintenant toute la vie !***

\* \* \*

## REMARQUES

- 1.. **GENRE** -- *Le genre masculin est utilisé dans ce livre sans discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.*
- 2.. **ÉCRITURE** -- *Les lettres majuscules et le caractère & (la perluète) sont abondamment utilisés ici simplement pour des fins pédagogiques, ne respectant pas toujours les règles d'écriture, des autorités linguistiques, la calligraphie ou les usages de plus de 125 millions de francophones.*
- 3.. **DROITS d'AUTEUR** -- *Toute reproduction totale ou partielle est interdite, par quelque moyen que ce soit, sans une autorisation écrite d'Yvan Lauzon MBA : (newmanagement2.0@gmail.com)*
- 4.. **PERFORMANCE** -- *Cet ouvrage s'inscrit bien dans la continuité de mon...*

***TRIPTYQUE (ou Trépied) de la PERFORMANCE PÉRENNE :***  
***COLLABORATION + OPTIMISATION + INNOVATION***

## Table des matières

PRÉFACE.....	1
INTRODUCTION .....	2
MOT de l'ÉDITEUR.....	3
SECTION 1 : Caractéristiques des Équipes de travail.....	4
1.1 Définitions.....	4
1.2 Équipe –versus– Groupe.....	4
1.3 Finalité des équipes de travail .....	5
1.4 Performance des équipes de travail.....	5
1.5 Équipe virtuelle de travail.....	8
1.6 Équipe multiculturelle de travail .....	8
1.7 Équipe internationale .....	9
SECTION 2 : Fondamentaux de la Coordination, Coopération, Collaboration et du Travail collaboratif .....	10
2.1 Définitions.....	10
2.2 Coordination .....	12
2.3 Coopération & Collaboration.....	14
2.4 Travail collaboratif .....	15
2.5 Travail en partenariat .....	16
SECTION 3 : Outils méthodologiques pour mieux travailler tous ensemble.....	17
LISTE DESCRIPTIVE des ANNEXES .....	22
ANNEXE 1 – Perspectives de l'Intelligence collective et du Travail collaboratif .....	23
ANNEXE 2 – Équipes de travail performante .....	25
ANNEXE 3 – Outils pour mieux travailler en Équipe.....	29
ANNEXE 4 – Autres outils de l'Intelligence collective et du Travail collaboratif .....	35

\* \* \*

## PRÉFACE

À l'ère des changements mondiaux accélérés et imprévisibles –face à une imposante évolution aux niveaux politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux, légaux, organisationnels et démographiques, il devient de plus en plus évident que nous sommes voués à «*Faire mieux, en faisant autrement, tous ensemble*» pour assurer le développement de nos organisations publiques ou privées.

Avec trente ans d'expérience dans le privé et dix ans à la mairie de la Ville de Montréal-Est (4e mandat depuis 2006) et une expérience électorale au fédéral en 2019, j'ai eu l'occasion de rencontrer plusieurs représentants politiques et membres de l'Administration publique de tous niveaux. La plupart des gens ont les connaissances, l'expérience et l'intention de vouloir livrer un travail de qualité dans les meilleurs délais.

Mais plusieurs d'entre nous souhaitent maintenant que tous les partis puissent travailler ensemble dans un seul objectif de vouloir faire mieux (ex : améliorer la gouvernance) et autrement (dans la collaboration innovante pour choisir la meilleure idée) tous ensemble (pour les citoyens dans l'atteinte nos objectifs de société). Nous pourrions définitivement améliorer notre qualité de vie et utiliser les deniers publics à bon escient. Ce livre du professeur Lauzon propose des éléments de réflexion innovant pour mieux «*Faire ensemble*». Je vous invite à vous en inspirer, de façon pratique, tant au niveau personnel que professionnel.

En effet, l'idée de se surpasser et d'améliorer son sort par curiosité, intérêt ou tout simplement pour comprendre, a toujours fait partie des mœurs, de la littérature, de l'histoire et de l'évolution de l'humanité; ceci pour essayer des concepts nouveaux tout en s'inspirant de succès locaux, nationaux ou internationaux. Mais comme les idées fulminent de toutes parts, il n'est pas facile de trouver nos solutions, alors que le défi demeure dans la réalisation et l'atteinte de résultats tangibles et pérennes pour nos organisations.

En fait, le défi actuel me semble bien celui de conjuguer des résultats tangibles dans l'action, tout en assurant du même coup le bien-être de nos collaborateurs.

À mon avis « *En faire moins, mais bien* » pourrait succéder au traditionnel « *Faire plus, avec moins* » et devenir ainsi le leitmotiv des années 2020 pour rendre nos organisations plus intelligentes, qui se développeraient aussi plus harmonieusement avec notre belle planète et ses habitants.

Plusieurs outils et facteurs clés de succès propres au travail collaboratif sont déjà identifiés dans la littérature ou sur internet. Mais il n'est pas toujours facile de bien choisir ceux qui correspondent le mieux à notre plan d'action, dans un esprit de collaboration, d'innovation et de partenariat; ceci sans omettre l'acceptabilité sociale, l'économie et le développement durable.

Cet ouvrage, riche en concepts, outils et trucs pratiques innovants, devrait bien vous guider pour éclairer et faire des choix porteurs d'avenir. J'espère que vous aurez plaisir à le consulter et à le mettre en pratique dans votre quotidien afin de rendre vos rencontres plus participatives, accroître le moral et l'engagement des troupes, tout en servant de références ultérieures; le tout sans jamais oublier l'adage africain : « *Seul on va plus vite et ensemble on va plus loin !* ».

Bonne lecture !

Robert Coutu, MBA, EMBA  
Maire de la ville de Montréal-Est

# Outils pratiques de l'intelligence collective et du travail collaboratif

(Boîte / Coffre à outils) / Yvan Lauzon, MBA. 2020-01. ISBN : 978-1989364321

## INTRODUCTION

Cet ouvrage vise d'abord à démystifier le travail en équipe, puis vous fournir des trucs, conseils pratiques et outils pour « **FAIRE MIEUX, en faisant autrement, TOUS ENSEMBLE** ».

En effet, on nous dit depuis la « Petite école » qu'il faut maintenant travailler en équipe, d'ailleurs plusieurs Hauts dirigeants nous répètent constamment ce message; mais curieusement, on ne nous a jamais enseigné comment le faire correctement et de façon optimale en optant soit pour la coordination, la coopération ou encore la collaboration avec ses amis, collègues ou partenaires.

Bien entendu, ceci ne veut pas dire que nous ne sachions pas œuvrer en équipe au travail, car à force «d'essais et d'erreurs», on a certes appris quelques trucs pratiques depuis son départ de l'école.

Mais comme on apprend maintenant durant toute sa vie, vous aurez certainement plaisir à parcourir ce livre de Management, facile à comprendre et à appliquer au quotidien.

\* \* \*

La première section du présent ouvrage présente les caractéristiques fondamentales des Équipes de travail.

La seconde section traite de la Coordination, la Coopération, la Collaboration et le Travail collaboratif.

Enfin, la troisième section propose une classification originale de plus de 80 outils méthodologiques servant à mieux travailler tous ensemble, en sollicitant l'intelligence des individus et des collectifs (sous-groupes, groupes, équipes, unités administratives, organisations, partenariats); en favorisant un mélange avisé de travail en duo, en groupe ou en équipe, et ce, en vue d'une coordination efficace des activités de travail, d'une optimisation des ressources, tout en innovant au besoin.

\* \* \*

Ce livre n'a pas été conçu spécialement pour une lecture continue, mais plutôt un parcours pas à pas; par exemple, à raison de quelques sous-sections par jour – pour environ 45 minutes de lecture par jour; pour 4 ou 5 jours, plus ou moins consécutifs, ceci pour laisser du temps à la réflexion et à la mise en pratique.

Il est aussi possible de sauter une sous-section, puis d'y revenir un peu plus tard, chacune étant autonome.

L'important ici, c'est d'apprendre à votre rythme; mais aussi, de ne jamais lâcher avant d'avoir terminé, dans ce monde en constante effervescence, où une activité importante en pousse toujours une autre...

## MOT de l'ÉDITEUR

Le présent ouvrage est une continuité logique de deux autres ouvrages du même auteur et il renferme moins de 15% de leurs contenus respectifs ; une certaine redondance étant requise pour assurer une bonne compréhension des concepts innovants d'Intelligence collective et de Travail collaboratif :

« *Libérez l'intelligence collective de votre équipe de Travail* ». Première édition. 2019-01. 118 pages. 27,95 \$. ISBN : 978-1989364086

« *Développez l'intelligence collective de l'équipe de projet* ». Deuxième édition. 2019-01. 167 pages. 29,95 \$. ISBN : 978-1989364017

Dotés tous deux d'une liste descriptive de plus de 80 outils (\*), d'une liste étoffée de références pertinentes et d'index pour permettre des recherches rapides; ces deux ouvrages couvrent les principes, méthodes, trucs et astuces pour mieux travailler tous ensemble, notamment pour les cinq dimensions suivantes :

### **Coréflexion / Codécision / Cocréation / Coconstruction / Coaction.**

Outre leur contenu différencié, à la fois dans le texte principal (ex : Section 3) et le nombre d'annexes (5 au lieu de 7), ces deux ouvrages offrent tout de même des perspectives bien différentes, puisque *de facto*:

***La plupart des Équipes de projet sont des Équipes de travail,  
mais toutes les Équipes de travail ne sont pas des Équipes de projet.***

\* \* \*

(\*) Bien entendu, vous pouvez aussi utiliser GOOGLE™ pour retrouver des informations sur chacun de ces +80 outils, en anglais et parfois même en français.

Toutefois, ceci demande plusieurs dizaines d'heures de recherche et il n'est pas toujours facile de s'y retrouver, notamment pour y distinguer le vrai du faux, de même que l'utilité réelle de certains outils --parfois beaucoup plus près du *Développement personnel* ou encore du *Coaching individuel, du Coaching de groupe ou du Coaching d'équipe*-- que du travail efficace à plusieurs.

En effet, "RÉPARER" un individu ou un collectif, n'est pas du tout la même chose que "PERFORMER" individuellement et collectivement, même si une certaine "Réparation" est parfois requise pour certains, afin de performer dans l'instant et dans la durée. Bref, tous ne sont pas visés par cette "Réparation" --donc tous-- n'en ont pas nécessairement besoin au quotidien.

D'autre part, il ne faut pas perdre de vue que les informations sur Internet ne sont pas toujours fiables, n'étant pas souvent pré-validées par les pairs et/ou des experts de domaine, comme c'est le cas via les bonnes *Règles de gouvernance de Wikipedia* (Réf. ISBN : 979-1032001073, pp.111-122).

Bien entendu, le recours à un Conseiller en ressources humaines agréés (CRHA) et/ou à un Consultant, interne ou externe, expérimenté et réputé, pourrait vous faire économiser temps et argent, notamment pour produire un bon *Guide corporatif d'usage adéquat des outils de l'intelligence collective et du travail collaboratif*. Bref, pour utiliser le bon outil, au bon moment.

## SECTION 1 : Caractéristiques des Équipes de travail

• Nous aborderons dans la présente section les particularités des équipes de travail, notamment les équipes performantes et les différentes formes d'équipes, qu'elles soient virtuelles ou délocalisées, multiculturelles ou encore internationales.

### 1.1 Définitions

La présente sous-section présente deux définitions de base.

• Équipe : Petit groupe d'individus œuvrant à un but commun.

*« L'équipe est utilisée en entreprise avec des membres appelés « collaborateurs ». Temporaires ou permanentes, en mode hiérarchique ou en mode transverse, on peut distinguer : Équipe de travail / Équipe de résolution de problème ou d'amélioration / Équipe autonome / Équipe transverse / Équipe virtuelle / Équipe managériale (conseil d'administration, équipe ou comité de direction, etc.) / Équipe de gestion de projet... ». [Extrait de Wikipedia]*

• Équipe de projet :

Voici ma propre définition :

*« Regroupement d'individus avec des compétences complémentaires, partageant des objectifs, approches, méthodes et processus communs, avec l'obligation de bien travailler dans le projet et de pouvoir, en tout temps, rendre des comptes avec intégrité et fierté... ».*

### 1.2 Équipe –versus– Groupe

• Une équipe se distingue d'un simple regroupement de personnes, par les caractéristiques suivantes :

- Une cible (mission) claire et commune.
- Mandat doit être compris et assumé par tous les membres de l'équipe (coéquipier).
- Habituellement, les membres s'engagent assez tôt sur des objectifs communs.
- Chaque membre a un sentiment d'appartenance et exprime sa solidarité à sa façon.
- Les membres se considèrent donc solidairement responsables (Responsabilité collective) face à l'atteinte des résultats; ce qui facilite notamment l'engagement dans l'action (contribution tangible aux livrables, participation aux réunions pour discuter plus ouvertement et résoudre des problèmes tangibles, ...)
- Souvent, on discute, on décide et on fait ensemble, l'essentiel du travail à réaliser.
- Parfois, les membres ont assez d'autorité et d'autonomie pour décider ensemble :  
*Comment atteindre les objectifs communs visés ?*
- Un nombre relativement faible de membres. Utilisez des sous-équipes au besoin.
- Une certaine stabilité de la composition de l'équipe; les entrées/sorties étant plutôt limitées.

- Les membres du noyau dur de l'équipe (ex: Qui est le Chef ?) sont souvent connus très tôt.
  - Rôles & Responsabilités non ambigus entre les membres. Chaque membre comprend sa contribution attendue et peut entrevoir comment elle s'inscrit dans un tout cohérent.
  - Les membres sont aussi invités à avoir des Valeurs partagées et un Mode de fonctionnement clair (ce qui est acceptable ou non), parfois documenté dans une *Charte d'équipe de travail*, ou encore, une *Charte d'équipe de projet*, dans le cas d'un projet, bien entendu... (-)
- Les membres possèdent des compétences complémentaires.
  - Il y a des interrelations entre les membres et des interdépendances fortes existent parfois, car ils doivent travailler ensemble, puisqu'ils ne peuvent réussir seul. Ainsi, les tâches à réaliser par l'équipe exigent qu'ils combinent leurs efforts. Ex : Équipe sportive professionnelle: Hockey, Soccer.  
*NOTE : On retrouve également ce phénomène dans les stratégies de chasse de certains animaux.*
- Les comportements permis sont anticipés ou même explicités. Parfois marqué par l'autorégulation et un certain niveau de respect des autres, notamment dans les Équipes de projet.
  - Enfin, les Communications sont gérées comme un tout intégré.

### 1.3 Finalité des équipes de travail

- Il existe de nombreuses finalités et buts visés par les différents types d'équipes de travail :
  - Comprendre les nombreux aspects d'une situation, problème ou conflit, ...
  - Identifier les futurs possibles de l'évolution (anticipation) d'une situation, problème ou conflit, ...
  - Résoudre une situation sensible, problème ou conflit, ...
  - Négociation : Trouver des arguments à défendre ou à proposer à une autre partie.
  - Gestion des ressources communes, partagées...
  - Recherche d'idée (Idéation), Créativité (nouveau)
    - & Innovation (introduction de cette nouveauté dans un marché socio-économique)
  - Qualité : Cercle de qualité, Cercle d'excellence...
  - Réaliser un projet, pour une Équipe de projet.

### 1.4 Performance des équipes de travail

- Dans leur ouvrage à succès *The Wisdom of Teams*, Katzenbach & Smith (1993) ont identifié **10 trucs pratiques** pour solliciter une meilleure performance :
  - Formuler des objectifs de rendement ambitieux pour votre équipe de travail.
  - Donner le ton dès la première rencontre.
  - Créer un sentiment d'urgence (Idée proposée initialement par Prof. John Kotter pour favoriser le Changement).
  - Vous assurer que les membres possèdent les compétences requises.
  - Fixer des règles claires sur les comportements acceptables au sein de l'équipe.
  - En tant que leader, toujours donner l'exemple par vos propres comportements.
  - Faire en sorte que l'équipe connaissent rapidement des succès.
  - Fournir constamment de nouvelles données à l'équipe.
  - Faire en sorte que les membres de l'équipe passent beaucoup de temps ensemble.
  - Donner une rétroaction positive et récompensez le rendement élevé.

(\*) Source : *The Wisdom of Teams / Jon R. Katzenbach & Douglas Smith. HBR Press. ISBN: 978-1633691063*

- Voici des **conditions de base** de l'Équipe performante:
  - Un nombre réduit de membres (ce nombre est très variable selon les situations ou les auteurs)...
  - Chacun se sent mutuellement responsable.
  - Et comme le souligne Guttman (2008) : *Les équipes les plus agiles et les plus innovantes passent un temps notable à définir des règles strictes de fonctionnement et à veiller à s'y conformer.*

### Déterminants de la Performance

- Parmi les principaux **déterminants** de la Performance de l'équipe de travail (aussi appelés : **Moteurs de performance**, ou encore, **Inducteurs de performance**) on retrouverait typiquement :

- A.. Compétences et la personnalité du Chef d'équipe.
- B.. Fort engagement des équipiers dans l'action, envers la finalité recherchée.
- C.. Dynamique de la réalisation des processus d'équipe.
- D.. Satisfaction des membres de l'équipe.

#### A.. Compétences et la personnalité du Chef d'équipe

- Dans son ouvrage intitulé "*How NASA builds Teams*" Pellerin (2009) souligne quatre attributs de compétences, pouvant être reliés au Leadership du **Chef d'équipe** :

- Avoir un engagement fort et créer une vision stimulante.
- Diriger d'une façon organisée et cohérente.
- Être honnête et respecter ses engagements.
- Avoir de l'appréciation et des intérêts communs.

#### B.. Fort engagement des équipiers dans l'action, envers la finalité recherchée

- Outre la question habituelle "*What's in it for me ?*", un équipier doit se sentir impliqué dans les objectifs poursuivis & la réalisation de ses tâches, car s'il se sent aussi capable de bien exécuter son travail, alors il va mieux réagir. Ces objectifs doivent être clairs & difficiles à atteindre pour être stimulants, mais à *contrario* des tâches trop complexes pourraient le démotiver.

- Heureusement qu'il a aussi la possibilité d'Apprentissage. Pendant que l'employé apprend quelque chose de nouveau, il est stimulé & possiblement en situation perçue de «Mieux-être». On apprend habituellement par la lecture (comme vous ici !), l'écoute, la pratique, l'échange avec ses collègues, la R&D...

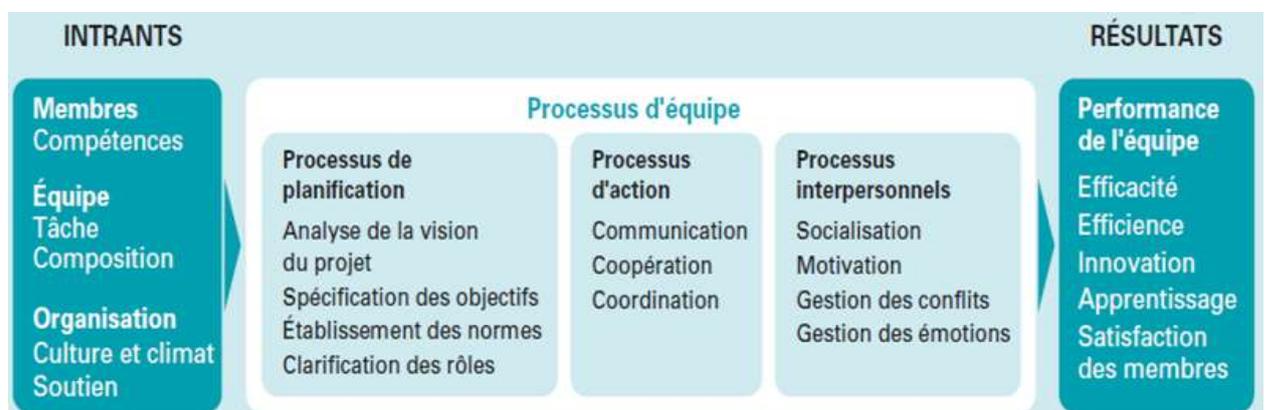
- Parmi les facteurs influençant la performance, on retrouve la confiance envers la tâche, mais aussi la possibilité de participer à la fixation des objectifs poursuivis. Habituellement l'employé est ouvert et il souhaite vivement s'exprimer sur ces objectifs, surtout si ceux-ci l'interpellent directement.

- Bien entendu, certaines finalités sont plus engageantes que d'autres pour le collaborateur, notamment l'accroissement du profit des actionnaires qui --avouons-le-- n'est pas trop stimulant de nos jours ... (-;-)

Par exemple : Cause humanitaire ... / Meilleure répartition de la richesse collective ... / Protéger l'environnement et assurer le développement durable; bref, *Sauver la planète ! ...*

### C.. Dynamique de la réalisation des processus d'équipe

- Dans le cadre de son projet *Aristote*, la firme *Google*™ a tenté de percer les secrets d'une équipe performante. Outre l'Agréabilité du Chef d'équipe, les clés d'une équipe performante seraient :
  - Clarté des structures et des buts visés (Finalité).
  - Codépendance (Chacun sait bien, qu'il ne peut y arriver seul...).
  - Impact.
  - Sécurité psychologique.
  - Sens (d'où l'important rôle du Gestionnaire et du Chef d'équipe, de : « *Donneur de sens* »).
- De son côté, Pépin (2013) a créé un Modèle d'Équipe de projet hautement performante, qui pourrait sans doute pouvoir être appliqué à d'autres types d'Équipe de travail.



Source : « Comment bâtir des équipes de projets hautement performantes ? »  
/ Richard Pépin. in *Revue Gestion HEC-Montréal*, 2013/1 Vol. 38, p. 42-55.

### D... Satisfaction des membres de l'équipe hautement performante

- Les processus utilisés par une Équipe hautement performante apprennent aux membres à communiquer, à coordonner leurs efforts d'une tâche à l'autre, à régler leurs différends d'une manière constructive et à établir entre eux *Confiance & Cohésion d'ensemble*. Ces processus permettent aux membres de satisfaire leurs besoins sociaux, d'estime, de réussite et accroît également leur motivation à travailler ensemble.
- Il ne faut pas confondre la Motivation, la Mobilisation et l'Engagement, même si les trois concepts sont complémentaires et nécessaires à la performance pérenne :
  - Motivation : Énergie ou force intérieure (dite Force intrinsèque) qui pousse une personne à agir pour satisfaire un désir ou un besoin personnel.
  - Mobilisation : Conditions mises en place par l'organisation pour susciter, canaliser et maintenir la motivation (ici Force extrinsèque), l'effort collectif et/ou l'engagement des employés vers un but précis. En fait, les Gestionnaires et Chefs d'équipe mettent en place les conditions favorables et l'employé choisit ensuite de se Mobiliser (ou non), mais aussi de s'Engager (ou non) dans l'action.
  - Engagement : Manifestation d'une volonté personnelle d'agir et d'influencer le cours des choses. L'Engagement est une grande composante de la Performance individuelle ou Rendement (Motivation X Confiance en soi); l'autre composante étant la Compétence (<Savoir + Savoir-faire + Savoir-être> X Expérience).

## 1.5 Équipe virtuelle de travail

- Aussi appelée : « *Équipe à distance* », « *Équipe délocalisée* », « *Équipe multisite* »; elle permet de regrouper des personnes travaillant à partir de plusieurs locaux de l'organisation ou même ceux d'autres organisations; même des gens travaillant parfois hors du bureau par choix ou par obligation (ex. : personnes handicapées, notamment celle à mobilité réduite, les jours d'hiver...)

- Lorsqu'on pense à virtuel, habituellement on songe d'abord à l'éloignement physique; or il faut aussi considérer, et surtout bien soupesés, les distances opérationnelles et émotionnelles, qui peuvent aussi aisément devenir des irritants, voire des obstacles sérieux, à la performance individuelle et collective. En avoir conscience dès le début de l'activité de travail, ou du projet, permet de mieux réguler, voire bien gérer, les tensions pouvant apparaître au fil du temps.

- Ces équipes virtuelles ont plusieurs avantages communs au Télétravail (frais évités, etc.), mais aussi des inconvénients similaires, notamment les difficultés de communication pour : discuter des sujets sensibles, négocier entre les parties, accorder des mandats ou des activités importantes à réaliser seul ou en équipe.

En effet, William Oncken (1974) signalait déjà dans Harvard Business Review (HBR, nov-déc.), comment il était :

***Bien difficile de confier un nouveau mandat ('Monkey') à quelqu'un, sans sa présence physique.***

- Bien entendu, COMMUNIquer c'est d'abord "mettre en commun", et le verbal (ce qui est dit de vive voix...), le paraverbal (ton, intonation, rythme...) et le non verbal (expression du visage, posture, attitude gestuelle...) sont tous les trois importants à une communication efficace, saine et requise aux bonnes et fructueuses relations humaines. Le *face à face* demeure utile en 2020.

- Parfois, la communication en mode virtuel est facilitante, notamment si une personne se sent gênée, intimidée...; mais *à contrario*, il n'est pas toujours aisé d'animer une rencontre virtuelle, surtout après 60 ou 90 minutes. OUF ! *Quand est-ce qu'on commence, qu'on finisse ?* (;-)

## 1.6 Équipe multiculturelle de travail

- La diversité ajoute un facteur de complexité dans les équipes de travail, notamment les équipes de projet, particulièrement sensibles à tous retards et qui fonctionnent souvent déjà à flux tendu. Mais si cette diversité est bien gérée, elle peut être source d'opportunités, voire même de performances accrues.

- L'organisation doit mettre en place des pratiques de gestion en prenant appui sur cette diversité afin d'en faire un avantage stratégique, notamment face à la concurrence, s'il y a lieu...

- Les chefs d'équipe de travail et leurs gestionnaires devraient donc chercher à développer leur intelligence culturelle, notamment leur « **Quotient culturel** » (QC ou CQ en anglais).

- En effet, Early & Mosakowski (2004) ont découvert que les personnes possédant un QC élevé auraient plus de facilité à réussir leur travail au sein d'équipes multiculturelles. Ils décrivent le QC comme la capacité de comprendre des contextes peu familiers, puis de s'y adapter.

Comme ils le soulignent dans leur article d'Harvard Business Review (HBR, oct.) :

*“Cultural intelligence (CQ) is the ability to make sense of unfamiliar contexts and then blend in. It has 3 components—the cognitive, the physical, and the emotional/motivational. While it shares many of the properties of emotional intelligence, CQ goes one step further by equipping a person to distinguish behaviors produced by the culture in question from behaviors that are peculiar to particular individuals and those found in all human beings”.*

## 1.7 Équipe internationale

- Les équipes internationales sont utiles et parfois même requises, notamment dans les projets internationaux.

- Personnellement, durant mes études MBA à l'Université de Paris, ou encore lors de mes travaux sur le multilinguisme pour l'*Organisation des Nations-Unies (ONU)*, j'ai eu l'opportunité de participer à des équipes internationales, avec chaque fois, des membres issus de 4 à 12 pays.

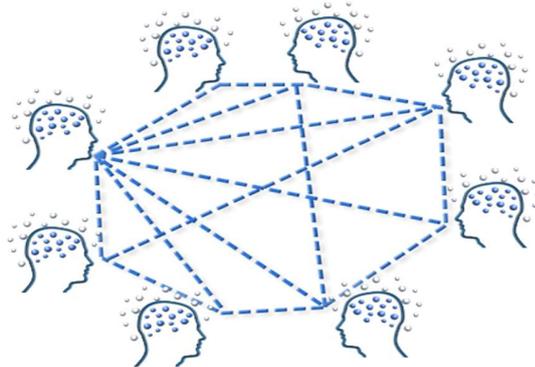
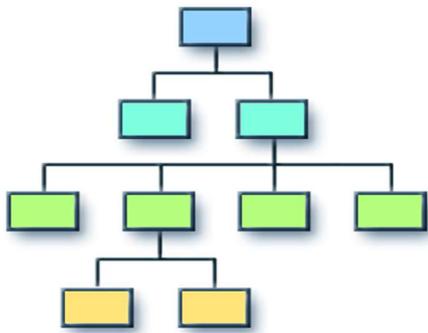
Outre le travail allongé, en tirant profit des fuseaux horaires des différents pays --permettant à l'équipe d'être active une dizaine d'heures par jour— il était aussi possible de bénéficier d'une diversité culturelle accrue permettant une analyse multidimensionnelle de plus grande portée et étendue ("*Range & Scope*").

De plus, ces expériences m'ont doté d'un réseau international d'experts de domaines, à une époque où les réseaux sociaux professionnels (ex : LinkedIn) n'existaient pas encore... (-;-)

\* \* \*

## SECTION 2 : Fondamentaux de la Coordination, Coopération, Collaboration et du Travail collaboratif

• Dans cette seconde section, nous vous présenterons les fondamentaux de la Coordination, de la Coopération, de la Collaboration et du Travail collaboratif, en soulignant d'entrée de jeu que tous ces éléments sont requis pour le développement cohérent de l'organisation post-moderne, conjuguant les vestiges d'une Ère industrielle (symbolisée ici par l'organigramme) à une Ère du savoir (symbolisée par le réseau maillé).



SOURCE : Parent & Bergeron (2006)

### 2.1 Définitions

Nous traiterons dans cette sous-section de différentes notions complémentaires, dans l'ordre suivant :

- Coordination.
- Coopération & Collaboration.
- Intelligence.
- Intelligence collective.
- Intelligence coopérative
- Intelligence collaborative.
- Travail collaboratif.

#### Coordination

• Agencement et ordonnancement logique des parties d'un tout, face à des Finalités (déclarations d'intentions ou d'actions), des Buts à atteindre et des Objectifs visés clairs (ex : SMART, PURE, CLEAN, FAST). **La coordination est le mécanisme courant du travail collectif dans les organisations**, et ce, depuis les premières formes d'incorporation des entreprises en 1713. Bref, **on a tous vécu ça, un jour ou l'autre...(-)**

#### Coopération & Collaboration

- La Coopération, c'est d'abord « **Se distribuer, voire se partager, 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 à chacun, puis survient la fusion du tout, à un moment donné, afin de produire le résultat attendu.

Bien entendu, on peut réviser le tout ensemble à la fin, ou juste avant de le livrer au demandeur.

- Alors que la Collaboration, c'est d'abord « **Faire ensemble** » :
  - L'essentiel de --ou encore l'entièreté de-- l'opération est alors réalisée ensemble, « étape par étape » ou « question par question » ...
  - Donc c'est plus engageant, en effort et en temps, sauf bien entendu pour quelqu'un qui se laisse traîner par l'effort collectif. [Voir *Effet de paresse sociale* ou *Effet Ringlemann*, sur Wikipedia]
  - C'est aussi habituellement plus long et plus exigeant en effort, que la Coopération.

## Intelligence

- Dans son ouvrage intitulé *La Méthode, la connaissance de la connaissance*, Edgar Morin (1986) précise quelques qualités et autres caractéristiques de l'intelligence :
  - « Capacité à élaborer des scénarios, à reconstituer des configurations à partir d'éléments et indices incomplets et parfois même contradictoires.
  - Capacité à apprendre par soi-même tout en utilisant les compétences extérieures.
  - Aptitude à hiérarchiser l'important et le secondaire ... tout en sachant respecter la complexité.
  - Aptitude à utiliser les moyens en vue d'une bonne fin.
  - Aptitude « à innover », détourner un instrument, une idée de son système de référence pour lui donner une finalité nouvelle ».

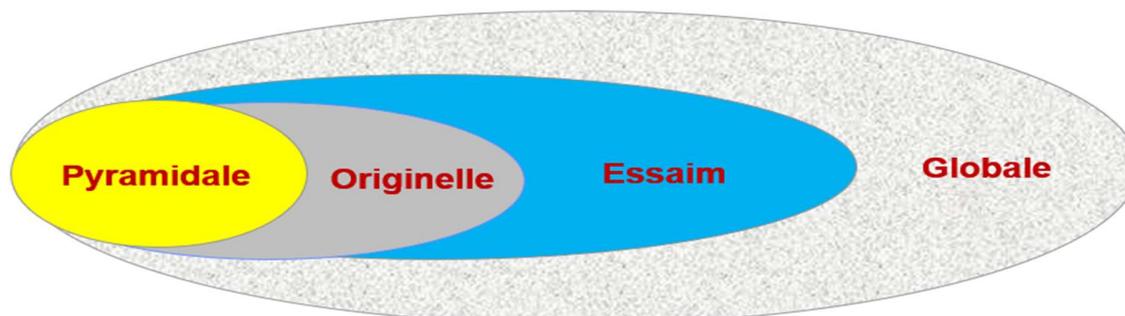
## Intelligence collective

- Pierre Lévy propose dès 1994 dans l'espace francophone une première définition d'intelligence collective:  
« C'est une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences ».
- De son côté, Olivier Zara (2008-2018) propose :  
« L'intelligence collective serait donc la somme des intelligences situationnelles des membres d'une équipe, entité ou entreprise.  
D'où l'équation : **1 intelligence situationnelle + 1 intelligence situationnelle = 3** ».

J'aimerais souligner ici l'apport important de Lévy & Zara, pour avoir fait connaître ce concept au Canada.

- Pour sa part Jean-François Noubel (2004), distingue l'intelligence Originelle dont sont dotés d'ailleurs plusieurs animaux qui travaillent en groupe, celle des organisations dotées de valeurs hiérarchiques fortes et du respect de l'autorité représentée habituellement par l'organigramme (l'organisation bénéficie ainsi d'une intelligence dite Pyramidale), l'intelligence de regroupements ou agrégations massives d'individus ou animaux à la recherche de nouveaux espaces (à l'exemple, d'Essaim d'abeilles, de sauterelles ou de criquets, ...) et l'Intelligence dite Globale.

Pour visualiser ces quatre types d'intelligence collective de Noubel, je vous propose pour ma part la figure ci-dessous, qui s'appliquerait sans doute aussi à d'autres concepts; comme par exemple, les quatre générations de Web, qui ne s'excluent pas mutuellement, mais qui se complètent bien.



SOURCE : Typologie des formes d'intelligence de J.F. Noubel (2004), mis en forme imaginée par Y. Lauzon, MBA

NOTE : Le modèle de travail fonctionnel, hiérarchique ou pyramidal a été mis à mal ces dernières années avec la mise en évidence "d'autres façons de travailler ensemble" et d'organiser le travail (OT) au quotidien; tous deux applicables à une organisation publique ou privée, comme par exemple, l'Organisation multipolaire de Bertin & Tran (2012) (\*), le Mode matriciel, le Mode projet, pour ne nommer que ceux-là, puisqu'il y en a bien d'autres...

(\*) : BERTIN, Emmanuelle & Sébastien TRAN (2012). « L'organisation multipolaire bouscule le management », *l'Expansion Management Review*, vol. 4, # 147, p. 120 à 128, ISSN 1254-3179.

D'ailleurs, l'approche organisationnelle dite "Command & Control" --qui n'est pas uniquement retrouvée dans le modèle hiérarchique— est souvent décriée par les jeunes et des moins jeunes, notamment les personnes expérimentées à l'aube de la retraite, avec des remarques du genre :

" Patron : Calme-toi le pompon ! " ... (-;-)

### Travail collaboratif

- Dans WIKIPEDIA on retrouve dans la fiche intitulée « Travail collaboratif » :  
 « La notion de travail collaboratif désigne un travail qui n'est plus fondé sur l'organisation hiérarchisée traditionnelle, et plus spécifiquement un mode de travail (éventuellement intégré dans un modèle économique de production) où collaborent de nombreuses personnes grâce aux TIC, notamment les plateformes Internet.  
 Les outils informatiques permettent de maximiser la créativité et l'efficacité d'un groupe associé à des projets d'envergure même si elles sont très dispersées dans l'espace et le temps.  
 Le travail est souvent naturellement collectif et collaboratif, c'est-à-dire qu'il fait interagir plusieurs acteurs pour la réalisation de tâches qui visent à atteindre un but commun. Par exemple, le projet d'encyclopédie en ligne, libre et multilingue, Wikipédia est le résultat d'un travail collaboratif < en réseaux coopératifs > ».

## 2.2 Coordination

- La coordination est requise dans tout travail important, réalisé à plusieurs, notamment au niveau des Actifs détenus & à acquérir (matériels & immatériels comme les marques de commerce), des Ressources investies (matérielles, financières, humaines, informationnelles, ...) qu'il faut gérer de façon optimale, des Activités de travail ou de projet à réaliser, des Normes-Valeurs—Croyances communes, etc.
- La coordination fait partie intégrante du Cycle de gestion (PODcC – Planification / Organisation / Direction ou coordination / Contrôle); ce PODcC ne devant pas du tout être confondu avec le PDCA de Deming (Plan – Do – Check – Act) utilisé par les adeptes du Mouvement de la Qualité.

- Personnellement, lorsque j'ai agi de 1993 à 1996 à titre de *Rapporteur multilingue pour le Groupe de facilitation des procédures du commerce international* de l'ONU (CEFACT) et plus tard à titre d'*Adjoint de sous-ministre associé*, j'ai eu, dans chaque cas, à comprendre très rapidement, quelle est l'importance réelle dans l'action quotidienne : de la Coordination (agencement logique en fonction de Finalités, Buts & Objectifs), de la Facilitation (rendre possible les choses, les faire enfin aboutir), de l'Exécution maîtrisée (d'abord faire ce que dois, pour éviter les goulots d'étranglement et les dérapages) et de la Mémoire institutionnelle (se souvenir correctement des actes, des faits, des idées émises et reçues, des impacts de nos actions corporatives, etc.) pour éviter de réinventer la roue ou encore de revivre les mêmes erreurs...

- Les organisations disposent de plusieurs instances de coordination, par exemple: Conseil d'administration, Comité de direction (CODIR), etc.; mais aussi des Contrôleurs & Vérificateurs, tant internes, qu'externes.

- Certaines organisations, de grandes ou moyennes tailles, se sont également dotées il y a plusieurs décennies, de véritables Poste de pilotage des opérations et de la valeur ajoutée, contribuant ainsi au succès de grandes entreprises, publiques ou privées. Je pense ici à *General Electric*, qui s'en sert plus de 35 ans pour suivre le développement de *GE* dans des secteurs pour le moins très diversifiés, avouons-le ! (Éclairage domestique, moteur d'avion, système d'alarme, réfrigération, etc.)

- Sans de tels Postes de Pilotages et de Contrôles, appréciés des investisseurs avisés (ex : Warren Buffet), il faudrait se fier uniquement à des personnes (Hauts dirigeants, Gestionnaires, autres employés...), qui se connaissent bien et qui travaillent ensemble au quotidien; ce qui avouons-le représente un risque potentiel, tangible, ou parfois même avéré, de situations particulièrement sensibles, où le regard est détourné... (-)

### Allons de la "Coordination intensive", vers de "nouvelles formes de Gouvernance"...

- La Coordination intensive des activités de travail et la Gestion optimisée des ressources sont omniprésentes et fortement encouragées encore aujourd'hui --souvent un peu comme le **ONE BEST WAY** issu du *Taylorisme*, et ce, chez la plupart des organisations post-modernes de moyenne et grande taille.

- Toutefois, nous voyons de plus en plus clairement apparaître de nouvelles formes de Gouvernance, qui semblent à première vue plus souples, inclusives et partagées par le plus grand nombre, notamment sous la poussée des jeunes travailleurs, que l'habituel "Command & Control" n'enchantent guère...

- Ainsi, au fil du temps, apparaissent de nouveaux concepts : *Gestion par l'autonomie (\*) / Équipe semi-autonome, puis autonome / Entreprise libérée (\*\*) / Entreprise opale (\*\*\*) / Horizontalité accrue / Démocratie directe / Sociocratie (\*\*\*\*) / Holocratie (\*\*\*\*\*)* qui sont devenus les multiples visages d'une évolution --voire peut-être même d'une certaine "révolution"-- en cours du Monde du travail, déjà bien palpable à l'aube de la nouvelle décennie 2020'.

(\*) La gestion par l'autonomie : pour en finir avec la pyramide  
/ Jean-Benoît Nadeau. in *Revue Gestion HEC-Montréal*. Automne 2019.

(\*\*) : L'Entreprise libérée : Comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles  
/ Isaac Getz. 2017. ISBN : 978-2213705408

(\*\*\*) : L'organisation opale ... / Ève Beaugard. 2016-08. Thèse Université de Technologie de Troyes (France) & UdeS.

(\*\*\*\*) : La Sociocratie est un mode de gouvernance partagée qui permet à une organisation, quelle que soit sa taille — d'une famille à un pays —, de fonctionner efficacement selon un mode autoorganisé caractérisé par des prises de décision distribuées sur l'ensemble de la structure [Wikipedia]

(\*\*\*\*\*) : L'holocratie est un système d'organisation de la gouvernance, fondé sur la mise en œuvre formalisée de l'intelligence collective. Opérationnellement, elle permet de disséminer les mécanismes de prise de décision au travers d'une organisation fractale d'équipes autoorganisées [Wikipedia]

- Comme le souligne Bernard Nadoulek :  
 « **Une entreprise dans laquelle il n'y a pas d'ordre est incapable de survivre ; mais une entreprise sans désordre est incapable d'évoluer** ». [LeFigaro.fr]  
 Les organisations post-modernes auraient donc besoin à la fois d'Ordre et de Désordre (Chaos), pour des choses et des moments différents, bien entendu... (-)
- L'ancien PDG de VISA International Dee Hock (1999) avait bien vu ça venir, il y a 20 ans déjà !  
 Birth of the ChaOrdic Age. Berrett-Koehler; 1999. ISBN : 978-1576750742
- Pour ma part, je crois qu'il faut prendre acte de ces changements de vue, mais ne jamais oublier le besoin de coordination de base (Qui fait quoi ?) et la reddition de compte (Qui peut attester & répondre de quoi?), face aux Actionnaires, aux Assureurs et aussi aux Autorités de contrôle thématique (ex : Bourse) et fiscale.

### 2.3 Coopération & Collaboration

- Comme on l'a vu à la section 2.1, la Coopération est le partage et la fusion d'activités, un peu comme un *Copier & Coller*, alors que la Collaboration c'est plutôt : "*Faire ensemble les activités de travail & tâches*". Bien entendu, il est aussi possible de passer d'un mode à l'autre (Hybride = Coopérer-Collaborer // Collaborer-Coopérer // Coopérer-Collaborer-Coopérer, etc.).
- L'opération est alors réalisée ensemble, étape par étape –OU– question par question... Donc, c'est plus engageant, à la fois dans l'instant et dans la durée; mais c'est aussi habituellement plus long ...
- Par exemple, si le Professeur pose 3 questions lors d'un exercice et les 3 étudiants répondent ensemble à chacune des 3 questions. Il s'agit dès lors, d'un cas typique de Collaboration.  
 Bien entendu, c'est plus riche en apprentissage --surtout si le Professeur demande justement l'une de ces 3 questions à l'examen final-- (-) mais c'est souvent plus long à réaliser que simplement *Coopérer*, choix plus fréquent pour les questions dites simples ou encore compliquées. Il ne faut jamais oublier que :  
***La Collaboration est souvent requise pour venir à bout de la Complexité.***
- Mais établir une Collaboration efficace ne se fait pas du jour au lendemain, notamment à cause de la complexité réelle, en présence. D'ailleurs c'est souvent le cas lorsque l'on parle d'Intelligence collective. Il est très important de se donner le temps nécessaire, afin d'arriver à un résultat satisfaisant pour la plupart des parties intéressées, dont les parties prenantes. C'est ce qui fait habituellement défaut dans la réalité...
- Pourtant, il faut « *Laisser du temps au temps*», donc apprendre à connaître la personne devant nous, à lui faire confiance, afin qu'elle nous fasse confiance également (Réciprocité). C'est ce que font naturellement les cultures asiatiques depuis des millénaires et nous devrions certainement nous en inspirer.  
Réfléchir plus longtemps avant d'agir ET Identifier clairement les responsabilités de chacun avant d'agir...
- Dans une organisation publique ou privée, 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, la performance collective et la capacité de livraison.
  - Améliorer la qualité, de façon continue ou continue.
  - Créer & Innover  
 (Veille & Analyse de l'environnement; Nouveaux produits & services; Organisation du travail).
  - Exploiter 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 (car comme on l'a vu : COMMUNIQUER c'est d'abord mettre en commun) et partager les connaissances et expériences, notamment dans des Communautés de pratique, 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.
- Prise d'expérience pour les débutants, qui ne sont pas forcément les plus jeunes!
- Apprentissage les uns des autres, un peu comme le vieil adage : **Un pour tous, Tous pour un.**

## 2.4 Travail collaboratif

- Comme on l'a vu également à la section 2.1, le Travail collaboratif est un mode de travail où collaborent de nombreuses personnes grâce aux TIC, notamment les plateformes Internet.
- Wiseman (2014) a bien mis en évidence **l'important rôle du Gestionnaire, pour faire travailler les uns avec les autres de façon constructive, et ce, d'abord pour le bien de l'organisation...**

Destructeur d'intelligence	Multiplicateur de talents
▪ Les gens ne peuvent réussir sans moi	▪ Les gens sont intelligents et sont plus forts à plusieurs
▪ Insiste sur ses idées	▪ Crée de l'espace pour réfléchir
▪ Voit le côté négatif des idées des autres	▪ Encourage les débats, « challenge »
▪ Prend les décisions unilatéralement	▪ Consulte, informe
▪ Pratique la micro-gestion	▪ Délègue
▪ Contrôle l'information	▪ Favorise le travail d'équipe
▪ Ne donne pas droit à l'erreur	▪ Fait confiance
▪ « One man show »	▪ Reconnaît la contribution de l'autre

SOURCE : Adapté de : *The multiplier Effect* / Liz Wiseman. 2014. ISBN : 978-1452271897

- Guy LeBoterf --consultant français reconnu internationalement et auteur d'une trentaine d'ouvrages traitant notamment de l'ingénierie des compétences-- a précisé dès 2006 **les conditions pour qu'un acteur participe bien à une activité de travail** (ou encore, à une activité de projet) :
  - « 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 ».
- Pour sa part, Prax (2012) a donné les caractéristiques des **Conventions tacites du Travail collaboratif, requises pour que les uns acceptent volontiers de travailler avec les autres...**  
Comme je dis souvent dans mes formations : **la Collaboration, sur le terrain, ne se décrète pas !**

Catégorie	Caractéristiques	Facteurs & Comportements
Intégrité	Honnêteté, éthique, loyauté, respect, fiabilité et engagement.	Être honnête. Tenir ses engagements. Être réactif; Être droit et loyal; Être fiable.
Habilitation	Savoirs, savoir-faire, compétences individuelles et collectives.	Mettre en application avec succès les savoirs, les compétences. Partager les expériences, les bonnes pratiques.
Ouverture	Volonté de partager des idées et des informations, intérêt aux autres, apprendre de ses erreurs.	Informar les autres. Partager librement les idées et les informations. Être curieux. Donner un feedback positif. Reconnaître ses erreurs.
Charisme	Empathie, envie de bien faire, bonne volonté, générosité.	S’entraider; Être amical & courtois. Avoir de la considération. Rester humble. Savoir apprécier le travail des autres.
Attentes	Bénéfice potentiel, cohérence, évaluation.	Être à l’écoute des attentes. Rechercher un consensus ou des compromis. Rester cohérent sur les attentes.

Source : Manuel du Knowledge Management : Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur (3e édition) / J.Y. Prax, 2012. ISBN : 978-2100575589. ( NOTE : 4e édition est maintenant disponible : 978-2100793730 )

## 2.5 Travail en partenariat

- Le partenariat est bien plus qu’une simple “*Relation Client-Fournisseur*”; puisqu’il aboutit souvent au partage de risques et de bénéfices entre les différentes entités, qu’elles soient *Client-Fournisseur, Employeur-Employé, etc.*
- Parmi les partenariats organisationnels, il y a les “*Partenariat Public-Privé*” (PPP), couvrant les situations où une organisation gouvernementale s’engage par contrat avec une entité non gouvernementale pour obtenir des biens ou des services. Les PPP engendrent parfois des conflits de valeurs, de croyances et d’intérêt. Bien entendu, les partenariats avec des situations “*Gagnant-Gagnant*” vivent plus longtemps.

## SECTION 3 : Outils méthodologiques pour mieux travailler tous ensemble

- La Section 3 présente une classification originale de plus de 80 outils méthodologiques servant à mieux travailler tous ensemble, en sollicitant l'intelligence collective et en favorisant un travail plus collaboratif.

Cette liste © YLA Formation inc. a été produite par Yvan Lauzon, MBA en collaboration de **Stéphanie Fissette**, CRHA, chargée de cours à l'Université du Québec à Rimouski. INFO : [Stephanie\\_Fissette@uqar.ca](mailto:Stephanie_Fissette@uqar.ca)

Stéphanie Fissette est bien connue et réputée, notamment dans les organismes de formation continue et la Communauté québécoise de la Gestion de projet de l'Est du Québec. Singulièrement, elle assure à la fois : Formation, Accompagnement & Services-conseils aux Équipes de projet et aux autres Équipes de travail.

- Les +80 outils identifiés dans la présente section se retrouvent via Google™ et sont bien décrits dans deux autres publications YLA Formation inc.; entreprise qui n'offre pas de services-conseils au Canada :

« *Libérez l'intelligence collective de votre équipe de Travail* ». Première édition. 2019-01. 118 pages. 27,95 \$. ISBN : 978-1989364086

« *Développez l'intelligence collective de l'équipe de projet* ». Deuxième édition. 2019-01. 167 pages. 29,95 \$. ISBN : 978-1989364017

- Les +80 outils ci-dessous, parmi les plus populaires, sont de plusieurs types distincts :
  - Fonctionnalités logicielles et/ou Applicatifs de Plateformes de Travail collaboratif (A)
  - Formulaires pouvant être complétés ensemble --en tout ou en partie-- lors de réunion(F)
  - Listes de vérification «Check-list» (L)
  - Méthode ou Démarche (Ensemble de processus interreliés vers un but visé) (M)
  - Techniques (T).

**EXERCICE** : Yvan dit habituellement lors de ses sessions de formation continue --portant respectivement sur *l'Intelligence collective dans les Équipes de travail*, les *Outils du Travail collaboratif* ou encore *l'Intelligence collective dans les Équipes de projet*— qu'il est possible de réaliser un petit exercice, seul ou collectivement, soit l'apposition d'une des lettres ci-haut (A) / (F) / (L) / (M) / (T) au nom de chaque outil. *Essayez !* Ce n'est pas si facile à faire, sans formation.

\* \* \*

### BOÎTE / COFFRE à OUTILS :

- Bien entendu, plusieurs grandes firmes de service-conseil disposent déjà de leurs propres *Boîtes à outils*, dont elles donnent accès à leurs meilleurs clients, habituellement pour une période prédéterminée.
- Il existe aussi des Collections de livres thématiques d'outils. Par exemple :
  - *La Boîte à outils* de Dunod.
  - *Les 100 fiches* de Bréal, etc.
- De même, il existe des sites Web avec accès gratuit. Par exemple :
  - *Collection 100 notions* -- <http://www.100notions.com>
  - *Boîte à outils de GP-Québec* -- <https://gp-quebec.ca/boite-a-outils-de-gp-quebec/>

- Nous avons volontairement omis ici de présenter les outils méthodologiques de **Développement personnel** (DP) du type Intelligence somatique, Pleine conscience (*'Mindfulness'*), Théorie U de Scharmer, *Visionning*, etc. En fait, il y en a des dizaines, voire probablement plus d'une centaine, décrits sur Internet.

Comme le souligne Wikipedia (à la fiche Coaching) les outils de développement personnel "lorsqu'appliqués au travail" étaient plutôt mal perçus ces dernières décennies; certains les associant à des "formes de manipulation". Heureusement, la situation a évolué vers une reconnaissance de l'apport positif, voire tangible, de ces méthodes au *Monde du travail effréné*, où un changement en pousse souvent un autre...

Toutefois, même si ces méthodes de développement personnel peuvent dans certaines circonstances générer un réel sentiment de mieux-être personnel et de maîtrise de soi, nous avons d'abord porté ici nos choix sur des **Outils de contribution collective à la performance**; donc ceux pouvant impliquer un effort collectif tangible, lors de rencontres, présentiels ou virtuels, à des activités de travail "performantes".

De même, nous n'avons pas couvert ici les méthodes de production d'œuvres collectives (Crowdsourcing / Crowdfunding...) ni d'œuvres informatiques à développement collectif du Monde du Logiciel libre et de l'Open source (Freeware, Shareware, ... ), ni les Plateformes de participation citoyenne, etc.

Pour plus d'information à ce sujet, SVP voir la **NOTE de l'ÉDITEUR** (en pagination, page 3, donc P8 en PDF).

- Finalement, soulignons que l'**Annexe 4** présente d'autres outils que ceux bien décrits dans les deux ouvrages identifiés ci-haut, publiés par YLA Formation inc.

Ces autres outils sont complémentaires à ceux-ci-dessous et permettent ainsi de dépasser le "chiffre magique" de 100 outils. N'ayez crainte, peu de gens, même des consultants réputés, ont expérimenté eux-mêmes plus d'une vingtaine de ces outils. Soyons réalistes et pas des adeptes de la *Pensée magique*™ (-;-)

Ces autres outils (c'est-à-dire hors de la liste des +80 outils de l'*Annexe 3*) se retrouvent en fait dans d'autres publications appelées **Boîte à outils** ou **Coffre à outils** --et qui, impérativement-- traitent principalement d'Intelligence collective (IC) et/ou de travail collaboratif (TC).

Parfois même, ils proviennent tout simplement d'**Internet**, retrouvée via Google™ à la suite d'une remarque pertinente d'un participant à une formation continue, par exemple à l'*Université du Québec en Outaouais (UQO)* ou à *GP-Québec*.

\* \* \*

## LISTE -- par CATÉGORIES -- d'OUTILS pratiques pour MIEUX TRAVAILLER en ÉQUIPE

© YLA FORMATION INC.

(Produit par Yvan Lauzon, MBA, en collaboration de Mme Stéphanie Fissette, CRHA)

### A.. Gérer l'information et partager les connaissances

- Blog d'entreprise.
- Captation des connaissances (Logiciel de ...).
- Codéveloppement professionnel.
- Collecticiel (Logiciel de groupe) ("*Groupware*").
- Communauté d'intérêt.
- Communauté de création.
- Communauté de pratique.
- Écriture collaborative.
- Extranet.
- Forum de discussion.
- Intranet.
- Lunch & Learn.
- Organigramme (*Eh OUI, pour bien positionner la structure organisationnelle*).
- Plateforme d'apprentissage en ligne ("*LMS / LSS*").
- Plateforme de travail collaboratif (Plateforme collaborative).
- Réseau apprenant « Learning network ».
- Réseau social d'entreprise ("*Enterprise social network*").
- Site web de première génération (Web 1.0) (ou Site web traditionnel).
- Wiki d'entreprise.

\* \* \*

### B.. Analyser & Diagnostiquer un Problème, en groupe

- 5 Pourquoi (Méthode des ... ).
- 5W2H (ou «*QQOQCPC*»).
- Affinité (Diagramme d'...) (aussi appelée : Méthode KJ).
- Benchmarking («*Étude comparative*»). Externe (concurrent) ou Interne (se comparer à soi, avant).
- Carte mentale (Carte heuristique) ("*Mind Mapping*").
- Causalité (Analyse de ...) (ou Analyse causale) (voir aussi : Diagramme Ishikawa).
- Causes historiques (Analyse des ...).
- CEDAC (Diagramme).
- Chaîne de la valeur (Analyse par ...).
- Décision (Arbre de ...).
- FFOM (Matrice ...) (ou SWOT).
- PARETO (Diagramme de ...) (ou Loi de Pareto).
- Symptômes du Problème ou Conflit (Répertoire des ...).
- Tableau de bord de gestion (ou "*Dashboard*"), outil pouvant être renseigné collectivement.
- Tableau de bord équilibré (ou Tableau de bord prospectif) ("*Balanced Scorecard*").
- Tendances (Analyse de ...).
- Valeur (Analyse de la ...).

### C.. Animer une réflexion collective

- Café du savoir ("*World Café*").
- Cercle de dialogue.
- Conférence de citoyens. (Note : démarche aussi applicable au client, fournisseur, etc.)
- Delphi. (Note : il existe plusieurs variantes proposées par différents consultants).
- Entrevue (ou Interview).
- Facilitation graphique.
- Fish Bowl Conversation.
- Focus Group ou « Entretien de groupe ».
- Laboratoire du futur ("*Future Search Conference*").
- Vision partagée.

\* \* \*

### D.. Générer des nouvelles idées

- Brainstorming (ou Remue-méninges).
- Brainwriting (Logiciels de ...).
- Chapeau de Bono (ou Méthode des 6 chapeaux).
- Créativité (Séance de ...).
- Résolution créative de problème ("*Creative Problem Solving*").
- Salle de créativité.
- Studio créatif.

### E.. Prise de décision collective

- Attente (Matrice Attente / Solution).
- Compatibilité (Matrice de ...).
- Conférence de consensus ("*Open Process Workshop*").
- Conseil de meurtre ("*Murder board*").
- Multicritères (Matrice ...).
- Vote pondéré.

\* \* \*

### F.. Co-construction d'un projet

- Design sprint ("*Sprint design*").
- Fonctionnalité – Analyse fonctionnelle (Eh OUI, pour avoir une vue commune...).
- Hackathon.
- Pensée design ("*Design thinking*").

\* \* \*

## G.. Piloter un changement, associé à un projet

- Champs de force (Analyse des ...) (Aussi appelé : Analyse de Lewin).
- Changement (Évaluation de l'ampleur du ... ).
- Changement (Matrice du ... ).
- Dossier d'affaire du projet.
- Environnement d'affaires – (Analyse de l'...)

(Par exemple selon les 8 volets **PESTELOD** pour : Politique, Économique, Social, Technologique, Environnement (développement durable), Légal & éthique, Organisationnel, Démographique).

- Ordinogramme (ex : pour un projet en Technologie de l'information).
- Parties-prenantes (Analyse des ... ) ("*Stakeholders*").
- Plan d'affaires.
- Résistance au changement.
- Responsabilités (Charte des ... ).
- Risques de projet (Analyse de ... ).
- Simulation.

\* \* \*

## H.. Collaboration renforcée dans l'équipe / Amélioration des interactions

- Affichage des règles de fonctionnement en réunion.
- Briseur de glace ("*Ice breaker*").
- Coaching d'équipe.
- Coaching de groupe.
- Consolidation d'équipe ("*Team Building*").
- Engagement des employés (Logiciel pour mesurer l'...).
- Formation-action ("*Action Learning*").
- Jeux d'évasion.
- Jeux sérieux ("*Serious Game*").
- Leadership (Diagnostic du ...).
- Retraite (genre : Lac-à -l'épaule).
- Sociogramme (Représentation visuelle pour savoir : Qui interagit avec qui ? / Maillage...).

## i.. Innovation

- Pensée design ("*Design thinking*").
- Pipeline de l'innovation.

\* \* \*

## **LISTE DESCRIPTIVE des ANNEXES**

Voici une courte description des quatre Annexes :

### **Annexe 1.. Perspectives de l'Intelligence collective et du Travail collaboratif**

- Vous y retrouverez plus de 50 éléments à considérer (dimensions ou questions) touchant l'intelligence collective et le travail collaboratif, déclinés selon +25 perspectives thématiques.

### **Annexe 2.. Équipes de travail performante**

- Travailler de manière efficace : En solitaire (solo) –versus— En groupe (dont *Équipe de travail*).
- Attributs de compétence communs aux décideurs, de tous les niveaux : Haut gestionnaire / Manager de Managers / Gestionnaire d'employé / Chef d'équipe de travail ou Chef de projet...
- Importance de traiter ses collègues de travail, au moins aussi bien que la moyenne de ses clients.

### **Annexe 3.. Outils pour mieux travailler en Équipe**

- Liste de +80 outils, triée par NOM d'outils.
- Liste de correspondance " Français – Anglais" de ces +80 outils.
- Liste de correspondance "Anglais - Français" de ces +80 outils.

### **Annexe 4.. Autres outils de l'Intelligence collective et du Travail collaboratif**

- Quelques outils tirés d'internet ou d'ouvrages traitant spécifiquement des outils de l'intelligence collective sont listés ici.

Bien entendu, ces outils s'ajoutent à ceux de l'Annexe 3 (+80 outils) décrits dans deux publications d'YLA FORMATION inc., identifiées dans le *Mot de l'Éditeur (numérotation page 3, ou p.8 en PDF)*.

\* \* \*

## **ANNEXE 1 – Perspectives de l'Intelligence collective et du Travail collaboratif**

© YLA FORMATION INC.

Pour chaque Perspective (ou Axe), vous retrouver ici quelques dimensions ou éléments à considérer touchant l'intelligence collective (IC) et/ou le travail collaboratif :

- Anthropologique  
*Comment l'intelligence collective et le travail collaboratif étaient vécus dans les peuples ?*
- Changement (Gestion du...)  
*Passage d'une organisation très hiérarchisée (ex : pyramidale) à une organisation hybride, matricielle, multipolaire / etc. ...*
- Coaching de groupe & Coaching d'équipe  
*Comment ces formes d'accompagnement d'un collectif (groupe ou équipe) pour observer, comprendre et analyser leurs modes de fonctionnement et résultats, peut servir à rendre le collectif plus apte à l'intelligence collective et au travail collaboratif ? / ...*  
NOTE : Bien entendu, le Coaching collectif ne sert pas qu'à ça ...  
(Voir Wikipedia pour sa définition, étendue et portée).
- Coaching individuel  
*Comment ce coaching d'individu permet au client (appelé coaché) --par la construction d'échanges avec le coach-- de trouver sa propre solution, c'est-à-dire, celle la plus adaptée à ses capacités, croyances, enjeux ou à sa situation, ceci afin de le rendre plus apte à l'intelligence collective et au travail collaboratif ? / ...*  
NOTE : Bien entendu, le Coaching individuel ne sert pas qu'à ça ...  
(Voir Wikipedia pour sa définition, étendue et portée).
- Compétences & Talents, Dotation (Recrutement & Relève)  
*Carrière / Compétences requises & Formation / Gestion des talents / Promotion / Recrutement / ...*
- Développement personnel & Transcendance  
*Pleine conscience / Relaxation /...*
- Développement organisationnel, Médecine (Neurosciences), Psychologie du travail, Santé & Sécurité du travail  
*Adhésion (Engagement, Mobilisation, Motivation) du personnel / Bien-être & Mal-être au travail (bore out, brown out, burn-out, ...) / Bienveillance & Bienfaitude / Cerveau (Droit-Gauche, Hypocortex, ...) / Confiance / Comportement (Conflit, Incivilité, Harcèlement, ...) / Gestion du personnel (Diversité culturelle & Gestion intergénérationnel) / Employé en difficulté & Employé difficile / Qualité de vie au travail / Relations & conditions de travail...*  
NOTE : Pour Dialogue & Négociation -- Voir aussi : Droit, ...
- Droit  
*Négociation des contrats de travail / Droit à l'oubli (PRP-RVP) / Droit des innovations technologiques / ...*
- Écologie, Développement durable & Zoologie  
*Action IC animale / Équilibre animal /...*

- Économie de l'information:  
*Vendre ou donner ? / Modèle de tarification / Qui doit ...payer ?; ...profiter ?; ...Risquer ?...*
- Équipe (Travail en ...)  
*Équipe de travail, dont Équipe de projet / Équipe performante / Recrue (Intégration) / Réunion / ...*
- Gestion stratégique du capital humain (GRH PLUS)  
*Audit & Diagnostic RH / Politiques / Procédures / Fonctions & Processus de GRH / Systèmes automatisés SIRH-SIGRH /...*
- Intelligence artificielle  
*Pour Remplacer (tâche répétitive), Assister & Améliorer le travail humain / ...*
- Innovation  
*Imagination / Idéation / Invention / Innovation / ...*
- KM – Gestion des connaissances collectives  
*Captation & Capitalisation des connaissances / Transfert et partage des connaissance /...*
- Leadership  
*Éthique / Partagé / Positif / Transactionnel / Transformationnel / ...*
- Linguistique  
*Linguistique computationnelle / Sémantique / ...*
- Managérial  
*Climat social d'entreprise / Culture organisationnel (Valeurs...) / Décision--Prise de... (Biais, Intuition, Complexité, ...) / Délégation efficace / Mode & Style de gestion / Performance individuelle & collective (Production & Servuction) /...*
- Philosophie : *Clarification, Appropriation & Vulgarisation des concepts / Façons de penser /...*
- Sciences de l'information  
*Collecte / Traitement descriptif / Repérage / Partage / Transfert / Stockage & Conservation / ...*
- Sociologie des organisations & Société (Socio PLUS)  
*Échange ("don contre don") / Entreprise démocratique / Méritocratie / Vivre ensemble / Société & Entreprise / ...*
- Stratégique, Tactique & Opérationnel  
*Alignement stratégique / Mission partagée / Objectif (SMART-PURE-CLEAR-FAST) / Gestion des opérations (GoP) / Programme stratégique /...*
- Technologique  
*Outils / Modes & Moyens de communication / Plateformes / ...*

## ANNEXE 2 – Équipes de travail performante

Cette annexe couvre:

- 1.. Travailler de manière efficace : Seul –versus— En équipe.
- 2.. Attributs de compétence communs aux décideurs, de tous les niveaux.
- 3.. Importance de traiter ses collègues de travail, au moins aussi bien que ses clients...

### **1.. Travailler de manière efficace : Seul –versus— En équipe**

- D'entrée de jeux, il faut mentionner qu'il y a plusieurs aspects à considérer, comme le travail réalisé en solitaire (isolé physiquement et/ou réalisé avec peu ou pas de soutien de l'externe); puis des cas typiques très variés (Handicap physique / Délocalisation locale / Délocalisation sur un autre territoire, etc.).
- On pourrait aussi parler du travail dans des bureaux satellites (ex : assurant l'accès haute vitesse avec une cybersécurité accrue aux systèmes d'information de l'organisation), du travail dans des bureaux régionaux (ex : des employés de plusieurs unités administratives distinctes de l'organisation ou du conglomérat (ex : tout un Gouvernement ou une Communauté urbaine) travaillant dans le même immeuble éloigné des grands centres), etc.
- Pour plusieurs métiers rencontrés dans le monde du travail actuel, sans doute qu'il est encore possible de travailler en solitaire aujourd'hui, mais habituellement, dans un contexte précis et aussi pour une période de temps plutôt limitée.
- Bien entendu, il existe des exceptions, comme les 10 métiers solitaires, du site Workopolis.com :  
*Testeur de jeux vidéo // Réviseur linguistique // Correcteur // Traducteur // Métiers de l'informatique // Comptable // Camionneur // Artiste, // Détective privé // Horloger // Gardien de phare // Fossoyeur...*
- Mais bien souvent, peu importe nos métiers et choix professionnels, nous sommes tous amenés à collaborer avec des collègues, des clients, des fournisseurs, etc.
- D'ailleurs, dans la plupart des organisations, il existe un consensus implicite, qui fait du travail en équipe l'un des piliers fondamentaux de leurs succès. Et, incontestablement, la plupart des projets, activités et processus de travail nécessitent de combiner de multiples compétences, connaissances et approches des problèmes et situations. Il émerge alors une tendance à valoriser le travail en équipe et la disponibilité pour son entourage, ce qui laisse peu de place à de vraies plages de travail au calme en solitaire. Or ces moments où nous sommes seuls sont certainement tout aussi nécessaires à la performance individuelle et collective, que le travail en équipe. Bref, il faut bien conjuguer les deux !  
D'ailleurs bien des succès individuels cachent l'effort d'un duo (patron + adjoint), d'un trio ou bien plus.
- Le travail en solitaire offre typiquement les avantages suivants :
  - Analyse individuelle en profondeur, notamment grâce à une meilleure concentration.
  - Contrôle des efforts et du temps (ex : moment de la Pause).
  - Mémorisation aisée (il est souvent plus facile de se rappeler ce que l'on a fait soi-même).
  - Motivation liée à sa satisfaction d'aller au bout de sa propre réflexion.
  - Prise de recul, puisque l'on contrôle le rythme des travaux (ex : on peut arrêter et y revenir). Etc.

- En dépit des risques tangibles de conflit, notamment dans les grands groupes, le travail en équipe offre plusieurs avantages :

- Analyse de plus grande portée et étendue (Scope & Range).
- Apport de nouvelles informations (ex : nouvelles dimensions).
- Motivation découlant de l'énergie de groupe.
- Plusieurs points de vue (ex : nouvelles perspectives).
- Prise de recul. Etc.

- Malheureusement, le travail en équipe laisse parfois assez peu de place pour le travail individuel. Pourtant l'alternance de périodes de l'un, puis de l'autre, pourraient sans doute ÊTRE LA SOLUTION OPTIMALE, car chacun présente des avantages particuliers. Ainsi, par exemple, avant d'amorcer une réflexion de groupe, on pourrait volontiers débiter par un travail de réflexion individuelle, ce qui souvent pourrait s'avérer utile, voire salutaire.

Une citation attribuée à Picasso : « *Il n'y a pas de travail sérieux sans grande solitude* ».

### À quels types de situations, les équipes sont-elles mieux adaptées ?

- En règle générale, les équipes permettent de résoudre des problèmes complexes, notamment ceux dont la résolution nécessite des compétences variées, des connaissances multiples, des expériences diversifiées, des avis de plusieurs personnes, etc.
- Dans ces cas, l'équipe peut alors atteindre des performances largement supérieures à celles des individus isolés --ou à *contrario*-- des organisations prises dans leur ensemble.
- Comme l'évoquait déjà Daniel Goleman dans le milieu des années 1990 :  
*97% du temps une équipe surpasse un individu, lorsque la tâche l'exige, bien entendu ... (-)*

### Comment transformer un groupe d'individus en équipe ?

- Sélectionner des membres ayant des capacités complémentaires.
- L'équipe rassemble-t-elle les trois types de compétences nécessaires à un projet d'envergure: soit l'expertise technique, la résolution de problèmes et les capacités relationnelles ?
- Chaque membre de l'équipe connaît-il les compétences et attributions des autres ?
- Établir un projet commun, avec des objectifs significatifs et des attentes claires dont certaines à court terme.
- Établir des règles de comportement au sein de l'équipe (acceptable / non acceptable) et un mode de fonctionnement écrit. Pourquoi pas une Charte d'équipe de travail ou une Charte d'équipe de projet, selon le cas (NOTE : Ne pas confondre avec la Charte de projet, qui est la Charte du projet lui-même).
- Mettre au défi l'équipe de manière répétée.

NOTE : Travailler à plusieurs se fait souvent dans des **espaces ouverts de travail collectif**; mode d'organisation matérielle pourtant décrié périodiquement depuis 70 ans, notamment par des *Syndicats de travailleurs*, ou parfois même, des *Regroupements de gestionnaires*. Ces espaces ouverts --favorisés surtout à cause des coûts économisés pour l'espace de bureau au mètre carré-- ont généré des problèmes TRÈS imposants d'audition, de stress et d'absentéisme. Bref, **c'est UN VRAI PROBLÈME Corporatif & Sociétal**.

Une étude récente du CNRS est marquante. Recherchez Google ™: **nuisance open space INRS**  
Recherchez aussi via Google ™: **calcul coût caché absentéisme travail France**  
Recherchez : **ère cubicules gris fonctionnaires québécois tire à sa fin Radio Canada 2018-02-11**

## 2.. Attributs de Compétence du Décideur

Voici des qualités personnelles et autres attributs de compétences du décideur de tous les niveaux :  
Haut dirigeant / Gestionnaire (Manager) / Chef d'équipe de travail ou Chef d'équipe de projet...

### • Intégrité :

- Agir en cohérence avec ses propres principes.
- Montrer en quoi ses décisions sont fondées sur un ensemble cohérent et acceptable de valeurs.
- Dire la vérité, en veillant toutefois à le faire avec tact et délicatesse.
- Tenir ses promesses, et si vous ne pouvez pas le faire, expliquez rapidement pourquoi à vos collaborateurs, plutôt que de chercher à « Glisser ça sous le tapis » à « Faire l'autruche », etc.
- Respecter la confidentialité des informations reçues des différents intervenants...
- S'exprimer dès que l'on constate des faits non conformes aux valeurs partagées.

### • Responsabilité :

- Assumer la responsabilité de vos choix, même si les conséquences ne sont pas celles anticipées.
- Endosser toujours la responsabilité de vos actions et celles de vos collaborateurs.  
(NOTE : Ne pas oublier, qu'être responsable de ... ne signifie pas être coupable de ...)
- Ne pas chercher de bouc émissaire (Ce n'est pas moi, c'est l'autre ...), ni d'excuses artificielles.
- Admettre ses erreurs de bonne foi et ses échecs, si des explications logiques et/ou des justificatifs adéquats sont possibles.

*NOTE : Il faut tout de même éviter de devenir le Coupable automatique tout désigné, aussi appelé «le fusible de service » ...*

***Si vous acceptez de jouer ce rôle, c'est correct;  
mais demandez alors une augmentation de salaire d'au moins 15%,  
à titre de prime de risques...***

***Vous ne dormirez peut-être pas mieux, mais vous pourrez au moins vous payez de vraies vacances...(-)***

### • Souci des autres :

- Être à l'écoute des aspirations des autres (collaborateurs, représentants des parties prenantes).
- Accepter que leurs perspectives soient différentes de la vôtre.
- Agir de façon à soutenir leurs objectifs, même s'ils ne sont pas directement liés aux vôtres.
- Montrer que vous croyez en eux, que vous leur faites confiance pour vrai !
- Demeurer objectif et équitable dans le traitement de l'ensemble de vos collaborateurs.

### • Aptitude à pardonner :

- Accepter que les autres puissent aussi commettre des erreurs.
- En cas d'erreur, chercher à en comprendre les causes et apportez votre soutien pour éviter que ces erreurs ne se reproduisent.
- Sacher accepter que vous puissiez vous-aussi commettre des erreurs.
- Éviter de vous complaire dans des pensées négatives sur vos erreurs, mais tirez-en toujours de vraies leçons...

\* \* \*

### 3.. Traiter ses collègues de travail, au moins aussi bien que ses clients ...

- Un nombre croissant d'organisations post-modernes s'attachent à traiter leurs employés au moins aussi bien que la moyenne de leurs clients. L'« *Expérience collaborateur* » se conçoit alors beaucoup plus comme une démarche stratégique.
- Bien entendu, cette démarche stratégique implique un travail de fond sur la Culture organisationnelle (valeurs affichées et valeurs réellement favorisées dans la réalité de tous les jours, car ici aussi, il ne faut pas s'en tenir qu'au beau discours car "*Les bottines doivent suivre les babines*". Les actions quotidiennes des Hauts dirigeants et celles des Gestionnaires de votre organisation suivent-elles vraiment leurs discours ? *C'est sûr, c'est sûr !* ;-)
- D'après une abondante littérature, les entreprises qui parviennent à améliorer l'«*Expérience collaborateur*» en retirent de nombreux bénéfices. Leurs employés sont plus investis, plus performants. Par un genre d'« *Effet domino* », leurs clients sont aussi plus satisfaits. Ces organisations jouissent d'une meilleure réputation et d'un bon *Capital de sympathie*. Ainsi, un cercle vertueux s'installe progressivement, leur permettant d'attirer à elles les meilleurs talents...
- Vineet Nayar, PDG de la firme HCL, s'est fait connaître bien au-delà de son pays avec l'adage :

***"Employees first; Customers second "***

- N'oublions jamais également ce que l'australien Ian Williamson, maintenant néo-zélandais, disait il y a déjà une décennie :

***"La guerre des talents est terminée et les talents ont gagné"***

**NOTE : *Ce qui implique qu'il faut bien les traiter, afin qu'ils restent bien engagés dans l'action performante et pas juste du présentéisme...***

\* \* \*

## **ANNEXE 3 – Outils pour mieux travailler en Équipe**

### **LISTE triée par NOM d'OUTILS pour MIEUX TRAVAILLER en ÉQUIPE**

© YLA FORMATION INC.

NOTE : La lettre de la Catégorie est la même que celle proposée à la Section 3.

<b><u>Catégorie</u></b>	<b><u>Nom français de l'outil</u></b>
- B -	5 Pourquoi – Méthode des ...
- B -	5W2H « QQQQPC »
- H -	Affichage des règles de fonctionnement en réunion
- B -	Affinité -- Diagramme d'... (aussi appelée : Méthode KJ)
- E -	Attente (Matrice Attente / Solution)
- B -	Benchmarking « Étude comparative » (Externe ou Interne)
- A -	Blog d'entreprise
- D -	Brainstorming « Remue-méninges »
- D -	Brainwriting - Logiciels de ...
- H -	Briseur de glace « <i>Ice breaker</i> »
- C -	Café du savoir « <i>World Café</i> »
- A -	Captation des connaissances - Logiciel de ...
- B -	Carte mentale (Carte heuristique) (Mindmapping)
- B -	Causalité – Analyse causale (via Diagramme Ishikawa / Diagramme arêtes de poisson)
- B -	Causes historiques – Analyse des ...
- B -	CEDAC-Diagramme
- C -	Cercle de dialogue
- B -	Chaîne de la valeur – Analyse par ...
- G -	Champs de force -- Analyse (Analyse de Lewin)
- G -	Changement - Évaluation de l'ampleur
- G -	Changement - Matrice
- D -	Chapeau de Bono
- H -	Coaching de groupe
- H -	Coaching d'équipe
- A -	Codéveloppement professionnel
- A -	Collecticiel (Logiciel de groupe) « <i>Groupware</i> »
- A -	Communauté de création
- A -	Communauté d'intérêt
- A -	Communauté de pratique
- E -	Compatibilité – Matrice de ...
- C -	Conférence de citoyens
- E -	Conférence de consensus « <i>Open Process Workshop</i> »
- E -	Conseil de meurtre « <i>Murder board</i> »
- H -	Consolidation d'équipe « <i>Team Building</i> »
- D -	Créativité – Séance de ...
- B -	Décision – Arbre de ...
- C -	Delphi
- F -	Design sprint « <i>Sprint design</i> »
- G -	Dossier d'affaire du projet

- A - Écriture collaborative
- H - Engagement des employés - Logiciel pour mesurer ...
- C - Entrevue (Interview)
- G - Environnement d'affaires -- Analyse (PESTELOD)
- A - Extranet
- C - Facilitation graphique
- B - FFOM (SWOT) – Matrice ...
- C - Fish Bowl Conversation
- C - Focus Group « Entretien de groupe »
- F - Fonctionnalité – Analyse fonctionnelle
- H - Formation-action «*Action learning*»
- A - Forum de discussion
- F - Hackathon
- A - Intranet
- H - Jeux d'évasion
- H - Jeux sérieux « *Serious Game* »
- C - Laboratoire du futur « *Future search conference* »
- H - Leadership – Diagnostic du ...
- A - Plateforme d'apprentissage en ligne (*LMS / LSS*)
- A - Lunch and Learn
- E - Multicritères – Matrice ...
- G - Ordinogramme
- B - PARETO (Diagramme de Pareto) (Loi de Pareto)
- G - Parties-prenantes «*Stakeholders*» – Analyse des ...
- F, i - Pensée design « *Design thinking* »
- i - Pipeline de l'innovation
- G - Plan d'affaires
- A - Plateforme de travail collaboratif (Plateforme collaborative)
- A - Réseau apprenant « *Learning network* »
- A - Réseau social d'entreprise « *Enterprise social network* »
- G - Résistance au changement
- D - Résolution créative de problème « *Creative Problem Solving* »
- G - Responsabilités – Charte des ...
- H - Retraite (genre : Lac-à -l'épaule)
- G - Risques de projet – Analyse de ...
- D - Salle de créativité
- G - Simulation
- A - Site web traditionnel (Site web 1.0) ... dit de première génération
- H - Sociogramme -- Représentation visuelle de : Qui interagit avec qui ?
- D - Studio créatif
- B - Symptômes du Problème ou Conflit -- Répertoire
- B - Tableau de bord de gestion « *Dashboard* »
- B - Tableau de bord équilibré ou prospectif « *Balanced Scorecard* »
- B - Tendances – Analyse de ...
- B - Valeur – Analyse de la ...
- C - Vision partagée
- E - Vote pondéré
- A - Wiki d'entreprise

## Outils pour MIEUX TRAVAILLER en ÉQUIPE

### LISTE de CORRESPONDANCE FRANÇAIS- ANGLAIS

© YLA FORMATION INC.

5 Pourquoi – Méthode des ...	5 Why's (Five Whys)
5W2H ou 5W1H «QQOQCPC»	5 Ws 2H (Five Ws and How) or 5 Ws 1H
Affichage des règles fonctionnement réunion	Work Team Rules
Affinité -- Diagramme d'affinité (aussi appelée : Méthode KJ)	KJ Diagram
Benchmarking / « Étude comparative »	Benchmarking
Blog d'entreprise	BLOG
Brainstorming « Remue-méninges »	Brainstorming
Brainwriting - Logiciels de ...	Brainwriting Software
Briseur de glace « Ice breaker »	Ice Breaker
Café du savoir « World Café »	World Café
Captation des connaissances - Logiciel de ...	Knowledge Captation
Carte mentale (Carte heuristique)	Mind-Map / Mind-Mapping / Heuristic chart
Causalité – Analyse causale (Ishikawa)	Ishikawa Diagram
CEDAC - Diagramme	CEDAC diagram
Cercle de dialogue	Dialogue Circle
Chaîne de la valeur – Analyse par ...	Value Chains Analysis
Champs de force -- Analyse (Analyse de Lewin)	Lewin's Force Field Analysis
Chapeau de Bono	6 Thinking Hats (Six Thinking Hats)
Coaching de groupe	Group Coaching
Coaching d'équipe	Team Coaching
Codéveloppement professionnel	Co-Development Group
Collecticiel (Logiciel de groupe) « Groupware »	Groupware
Communauté de création	Creative Community
Communauté d'intérêt	Community of Interests
Communauté de pratique	Community of Practice
Compatibilité – Matrice de ...	Compatibility Matrix
Conférence de citoyens	Citizen Conferences
Conférence de consensus	Consensus Conference (Open Process Workshop)
Conseil de meurtre	Murder Board
Consolidation d'équipe	Team Building
Créativité – Séance de ...	Creativity meetings / Creativity sessions
Décision – Arbre de ...	Decision-Making Tree
Delphi	Delphi
Design sprint « Sprint design »	Sprint Design
Dossier d'affaire du projet	Business Case (Project)
Écriture collaborative	Collaborative Writing
Engagement des employés – Mesurer ...	Employee Engagement Survey
Entrevue	Interviews
Environnement d'affaires --Analyse (PESTELOD)	Business Environment Analysis (PESTELOD)
Extranet	Extranet
Facilitation graphique	Graphic Facilitation
FFOM (SWOT) – Matrice ...	SWOT analysis

Fish Bowl Conversation	Fish Bowl Conversation
Focus Group « Entretien de groupe »	Focus Group
Fonctionnalité – Analyse fonctionnelle	Functional analysis
Formation-action «Action learning»	Action Learning
Forum de discussion	Discussion Group / Discussion Forum
Hackathon	Hackathon
Intranet	Intranet
Jeux d'évasion	Escape Game
Jeux sérieux « Serious Game »	Serious Game
Laboratoire du futur	Future Search Conference
Leadership – Diagnostic du ...	Leadership Diagnostic
Lunch & Learn	Lunch 'N Learn (Lunch and Learn)
Multicritères – Matrice ...	Multiple Criteria Decision Analysis
PARETO (Diagramme de Pareto) (Loi de Pareto)	PARETO Analysis
Parties-prenantes – Analyse des...	Stakeholders Analysis
Pensée design	Design Thinking
Pipeline de l'innovation	Innovation Pipeline
Plan d'affaires	Business Plan
Plateforme d'apprentissage en ligne (LMS / LSS)	Learning Management System (LMS) Learning Support System (LSS)
Plateforme de travail collaboratif (Plateforme collaborative)	Collaborative Platform
Réseau apprenant « Learning network »	Learning Networks
Réseau social d'entreprise (RSE)	Social Network Enterprise (SNE)
Résistance au changement	Resistance to Change (Summary table of ...)
Résolution créative de problème	Creative Problem Solving
Responsabilités – Charte des ...	Responsibilities Chart
Retraite (genre : Lac-à -l'épaule)	Team Retreat
Risques de projet – Analyse de ...	Project Risk Analysis (Project Risk Assessment)
Salle de créativité	Creativity Room
Simulation	Simulation
Site web traditionnel (web 1.0) – Création	Website 1.0 Creation
Sociogramme	Sociogram
Studio créatif	Creative Studio
Symptômes du Problème/Conflit-Répertoire	Symptoms of the Problem and/or Conflict (Directory)
Tableau de bord de gestion	Dashboard
Tableau de bord équilibré ou prospectif	Balanced Scorecard
Tendances – Analyse de ...	Trend Analysis
Valeur – Analyse de la ...	Value Analysis
Vision partagée	Shared Vision
Vote pondéré	Weighted Voting
Wiki d'entreprise	Corporate Wiki

\* \* \*

## Outils pour MIEUX TRAVAILLER en ÉQUIPE

### LISTE de CORRESPONDANCE ANGLAIS - FRANÇAIS

© YLA FORMATION INC.

5 Why's (Five Whys)	5 Pourquoi – Méthode des ...
5 Ws 1H (Five Ws and How) or 5 Ws 2H	QQOQCPC
6 Thinking Hats (Six Thinking Hats)	6 Chapeau de Bono
Action Learning	Formation-action
Balanced Scorecard	Tableau de bord équilibré ou prospectif
Benchmarking	Benchmarking « Étude comparative »
BLOG	Blog d'entreprise
Brainstorming	Remue-méninges
Brainwriting Software	Brainwriting - Logiciels de ...
Business Case (Project)	Dossier d'affaire du projet
Business Environment Analysis (PESTELOD)	Environnement d'affaires -- Analyse (PESTELOD)
Business Plan	Plan d'affaires
CEDAC diagram	CEDAC - Diagramme
Citizen Conferences	Conférence de citoyens
Co-Development Group	Codéveloppement professionnel
Collaborative Platform (Co-working...)	Plateforme de travail collaboratif
Collaborative Writing	Écriture collaborative
Community of Interests	Communauté d'intérêt
Community of Practice	Communauté de pratique
Compatibility Matrix	Compatibilité – Matrice de ...
Consensus Conference	Conférence de consensus
«Open Process Workshop»	
Creative Community	Communauté de création
Creative Problem Solving	Résolution créative de problème
Creative Studio	Studio créatif
Creativity Room	Salle de créativité
Creativity Sessions	Créativité – Séance de ...
Dashboard	Tableau de bord de gestion
Decision-Making Tree	Décision – Arbre de ...
Delphi	Delphi
Design Thinking	Pensée design
Dialogue Circle	Cercle de dialogue
Discussion Group / Discussion Forum	Forum de discussion
Employee Engagement Survey	Engagement des employés - Logiciel de mesure...
Enterprise Wiki	Wiki d'entreprise
Escape Game	Jeux d'évasion
Extranet	Extranet
Fish Bowl Conversation	Fish Bowl Conversation
Focus Group	Focus Group « Entretien de groupe »
Future Search Conference	Laboratoire du futur
Graphic Facilitation	Facilitation graphique
Groupware	Collecticiel

Hackathon	Hackathon
Ice Breaker	Briseur de glace
Innovation Pipeline	Pipeline de l'innovation
Interviews	Entrevues (Interviews)
Intranet	Intranet
Ishikawa Diagram	Diagramme Ishikawa / Causalité / Analyse causale / ...
Knowledge Capitalization (Software of ...) / Knowledge Captation	Capitalisation des connaissances (Logiciel de...) / Captation ...
Leadership Diagnostic	Leadership – Diagnostic du ...
Learning Management System (LMS) / Learning Support System (LSS)	Plateforme d'apprentissage en ligne (LMS / LSS)
Learning Networks	Réseau apprenant
Lewin's Force Field Analysis	Champs de force -- Analyse (Analyse de Lewin)
Lunch 'N Learn (Lunch and Learn)	Lunch and Learn
Mind Map (Mind Mapping / Heuristic chart)	Carte mentale / Carte heuristique
Multiple Criteria Decision Analysis	Multicritères – Matrice ...
Murder Board	Conseil de meurtre
PARETO Analysis	PARETO Analyse / Diagramme de Pareto / Loi de Pareto...
Project Risk Analysis / Project Risk Assessment	Risques de projet – Analyse de ...
Resistance to Change (Summary table of ...)	Résistance au changement
Responsibilities Chart	Responsabilités – Charte des ...
Serious Game	Jeux sérieux
Shared Vision	Vision partagée
Simulation	Simulation
Social Network Enterprise / Enterprise social network	Réseau social d'entreprise
Sprint Design	Design sprint
Stakeholders Analysis	Parties-prenantes – Analyse des...
SWOT analysis	FFOM (SWOT) – Matrice ...
Symptoms of the Problem and/or Conflict (Directory of ...)	Symptômes du Problème ou Conflit–Répertoire...
Team Building	Consolidation d'équipe
Team Coaching	Coaching d'équipe
Team Retreat	Retraite (fermée, genre : <i>Lac-à -l'épaule...</i> )
Trend Analysis	Tendances – Analyse de ...
Value Analysis	Valeur – Analyse de la ...
Value Chains Analysis	Chaîne de la valeur – Analyse par ...
Weighted Voting	Vote pondéré
Work Team Rules during meeting	Réunion-Affichage des règles de fonctionnement
World Café	Café du savoir

\* \* \*

## **ANNEXE 4 – Autres outils de l'Intelligence collective et du Travail collaboratif**

IMPORTANT : Les Outils identifiés ici ne figurent PAS dans la liste © YLA Formation inc. de l'**Annexe 3**.

*NOTE : À remarquer qu'il existe également sur **Internet** plusieurs listes de signets d'Outils de toutes natures, notamment les Applicatifs des Réseaux sociaux, dont les "Réseaux sociaux d'entreprise".*

Nous vous rappelons que plusieurs consultants ont proposés leurs propres outils méthodologiques, définitions et recherches, notamment :

En anglais :

*Cronin & al (2011) / Engel & al (2014) / Hawkins (2012) / Hsieh (2010) / Semler (1995) / Son & Feltz (2011) Weick (1995) / Wooley (2011) /...*

En français :

*Halévy (2011) / Herbemont (2012) / Levy (1997) / Le Saget (1998) / Noubel (2007) / Piazza (2018) / ...*

Ou encore, dans ces deux langues :

*Hamel (2008) / Lenhardt & Rosenbrock (2009) / Rifkin & al (2012) / Zara (2008-2018) /...  
Par exemple, Olivier Zara propose ses propres outils : Matrice AXIO, Metaxio1, Synergy4, ...*

Google™ vous permettra ainsi d'en "Trouver des tonnes de copies", comme on dit chez moi au Canada (-;-)

\* \* \*

- Les outils de l'**Annexe 4** sont plutôt tirés d'ouvrages de type Boîte à outils (Coffre à outils) suivant :

**Référence R1..** Arnaud, Caruso-Cahn (2016). **La boîte à outils de l'intelligence collective**. Dunod. ISBN : 978-2100739462.

**Référence R2..** Moral & Lamy (2019). **Les outils de l'intelligence collective : La favoriser, la comprendre, la stimuler** (2e édition). Interéditions. ISBN : 978-2729618476

Bien entendu, ces deux ouvrages renferment beaucoup plus d'outils que ceux attribués ci-dessous (R1/R2).

Nous vous invitons donc à les **consulter à la bibliothèque** et/ou **vous les procurer**, via *librairie en ligne*.

N'oubliez jamais qu'un livre est un construit intelligent pouvant vous faire épargner temps & argent...

*Rappel : Google™ vous permettra ici aussi d'identifier ce que vous souhaitez trouver très rapidement, ou même parfois, YouTube™ (On y retrouve même les extraits de cours MOOC)...*

\* \* \*

### **LISTE D'AUTRES OUTILS pouvant s'avérer utiles en INTELLIGENCE COLLECTIVE**

© YLA FORMATION INC.

*Voici une liste NON exhaustive – Pour fins d'information seulement.*

*Elle ne constitue donc pas un Avis professionnel, Conseil ou une quelconque Recommandation.*

*Sont omis ici les outils typiques de sujets connexes : Coaching individuel & Coaching d'équipe / Jeux d'équipe (ex : pour consolider, jeux de pouvoir, etc.) / Gestion du Changement / Leadership...*

- Animation professionnelle de réunion participative (Truc : recourir à un externe) <Internet>
- "Appreciative Inquiry Summit" (AI Summit) <Wikipedia>
- "Art of Hosting" <Internet>
- Assertivité d'équipe (Assertiveness training team) <Internet>

- Bénévolat de groupe ou en équipe (Group or Team volunteering) <Internet>
  - Bocal collectif (Collective bowl) <R1>
  - Boîte à suggestions (Suggestion boc) – Voir aussi : Fiche idée (Idea sheet) <Internet>
  - Cercle décisionnel d’holocratie (Holacracy) <R1>
  - Cercle de Sociocratie (Sociocracy circle) <R1>
  - Chaise chaude (Hot seat game) <Internet>
  - Change4neuf / par Lamy (2010) <R2>
  - Colonne de gauche (Left-Hand Column) <R1>
  - Décider des Modes de fonctionnement <alias HRS 2007> / par Moral & Lamy (2017) <R2>
  - Deep Democracy < deepdemocracyinstitute.org>
  - Diagnostic collectif vivant (Living collective diagnosis) <R1>
  - Écoute active des collaborateurs (Active listening...) <Internet>
  - Espace collaboratif interne ou externe (Collaborative workspace, Internal or External) <R1>
  - Exploration appréciative (Appreciative inquiry) / David Cooperrider <Internet>
  - Fiche idée (Idea sheet) – Voir aussi : Boîte à suggestions (Suggestion box) <Internet>
  - Forum ouvert (Open space) <R1>
  - Hackatlon <Internet>
  - Hérisson des zones d’excellence, complété en équipe (Hedgehog...) / Jim Collins <Internet>
  - Innovation ouverte (Open innovation) <R1>
  - Invitation d’un collègue externe ou consultant pour changer la dynamique de réunion <Internet>
  - “Learning expedition” <R1>
  - Matrice de priorisation des activités (Prioritizing matrix...) <Internet>
  - Matrice FFOM (SWOT matrix...) de l’équipe, réalisée en... (-) <Internet>
  - Matrice RACI de relations du projet, réalisée en équipe de projet (RACI matrix...) <Internet>
  - Mêlée quotidienne SCRUM (SCRUM meeting) <Internet>
  - Méta-plan (Post-it) <Internet>
  - Modèles mentaux (Mental Models) partagés et/ou réalisés en équipe <R1>
  - Matrice multicritères, complétée en équipe (Multi-criteria matrix...) <Internet>
  - Négociation raisonnée (Reasoned negotiation) appliquée à l’équipe <Wikipedia>
  - Niveau logique de la conscience / Gregory Bateson <Internet>
  - Nuage de mots-clés (Keyword cloud creator) <Wikipedia>
  - OSIRIS - Méthode de négociation, utile en préparation de réunion (Osiris method) <Internet>
  - Principes de la Pensée systémique / selon le MIT <R1>
  - Pro Action Café (combinant World Café + Forum ouvert) / selon Ria Baeck <R1>
  - Reconnaissance collective du mérite (Collective merit recognition) (Plusieurs moyens) <Internet>
  - Rotation des rôles dans l’équipe (Rotating team roles) <Internet>
  - Réunion de résolution de problème (Problem solving meeting) <Internet>
  - Scénario (Scenario Planning / Scenario Thinking / Scenario Analysis) / selon E. Berne <Internet>
  - Stade du développement d’équipe / selon Vincent Lenhardt <Internet>
  - Synectique (Synectic) / George M. Prince & William J.J. Gordon <Internet>
  - Tables apprenantes (Learning tables) <R1>
  - Théorie des jeux (Game theory) <Internet>
  - Think Tank (Réservoir d'idées / Groupe de réflexion / Laboratoire d'idées) <Wikipedia>
  - “Tops & Flops” <R1>
  - Vision partagée (Shared Vision) / selon Robert Dilts <R1>
  - Visualisation positive (Positive visualization) <Internet>
  - Vote pondéré (Weighted vote) <Internet>
- +++ **INNOVATION STRUCTURÉE**: Méthode TRIZ / Théorie C-K / Stratégie Océan Bleu / ...Etc.Etc.Etc.

## **Éditeur YLA FORMATION -- DESCRIPTIF d'OUVRAGES**

La firme YLA Formation inc. (YLA) publie depuis plusieurs années des livres numériques (eBooks) gratuits et des livres disponibles en librairies universitaires. Certaines de ces publications en librairies ont été remarquées --ou même primées-- par des associations professionnelles.

### **Approche intégrée de protection de l'information GSA5-MED2 :**

#### **Les domaines engageants pour la performance pérenne – ÉDITION # 2 (ED\_2)**

/ Yvan Lauzon, MBA. 2019-06. 52 pages. 34,95 \$. ISBN : 978- 1989364116

L'Approche intégrée GSA5-MED2 présente une démarche regroupant onze domaines distincts, trop souvent gérés totalement de façon isolée dans l'organisation, couvrant sept domaines de Management qui sont gérables au quotidien GSA5 (pour Gouvernance / Sécurité / Accès à l'information & Vie privée / Architecture / Assurance / Audit / Archivistique); mais aussi, quatre domaines de Normativité (encadrement) : MED2 (pour Morale / Éthique / Déontologie / Droit). Cette Approche innovante peut servir à mieux considérer les importants enjeux & défis de ces onze domaines engageants pour la performance pérenne.

#### **Développez l'intelligence collective de l'équipe de projet (ED\_2)**

/ Yvan Lauzon, MBA. 2019-01. 167 pages. 29,95 \$. ISBN : 978-1989364017

Les experts sont unanimes: Plus de 80% des cadres supérieurs considèrent les équipes comme la clé du succès de leurs organisations. Mais le travail d'équipe est un défi constant, car il exige en tout temps une collaboration efficace entre des groupes de personnes de cultures différentes (langue, région, etc.), de professions, d'entités administratives (par exemple: ressources humaines), de villes (ex: Québec, Toronto, Vancouver...), voire 4 ou 5 générations (ex.: Strates d'âge). Ces défis sont parfois amplifiés dans les équipes de projet. Ce livre innovant aborde les caractéristiques des équipes de projet performantes; ainsi que de nouvelles formes d'équipes de projet : virtuelles ou délocalisées, multiculturelles ou internationales. Ce livre fournit également des conseils pratiques pour mieux collaborer tous ensemble et assurer la pérennité des leçons apprises tirées des projets publics.

#### **Évaluation multicritère des projets publics (ED\_2). 2019-07. 90 p. 39,95 \$. ISBN: 978-1999461430**

Cet ouvrage innovant propose d'aller bien au-delà de la simple conduite de projet et ses trois variables concourantes QCD (Qualité, Coûts & Délais), en évaluant aussi la solution d'affaires (produit, service, processus, ... résultant du projet), de même que la performance de toute la démarche (avant-projet / projet / après-projet) avec des critères de cohérence, efficacité, efficience, pertinence, utilité du projet; satisfaction des parties prenantes, de même que la performance du Chef de projet et aussi celle de son équipe. L'auteur fournit ici des éléments fondamentaux et des trucs pratiques touchant : intervenants requis pour une telle évaluation, 10 principes à respecter, 40 propriétés de l'évaluation, 5 dimensions de la valeur ajoutée et plus de 50 variables d'évaluation de projets publics. Finalement, les concepts et caractéristiques propres du Cadre de Gouvernance de projet et du Cadre de Management de projet sont exposés, tout en démontrant leur nécessaire interdépendance, ceci pour toujours :

*“Faire mieux et au bon moment, la bonne chose, pour le projet et aussi l'organisation publique”.*

---

**Faire mieux, en faisant autrement, tous ensemble (ED\_2)**

/ Yvan Lauzon, MBA. 2018-10. 27,95 \$. ISBN : 978-1999461485

Cet ouvrage présente quelques outils et solutions pour faire cohabiter de façon plus harmonieuse, plusieurs générations de travailleurs, dans un milieu de travail agréable et stimulant pour le plus grand nombre, notamment en dé-silotant l'organisation, pour mieux collaborer tous ensemble, avec les cinq facettes (Parties P1 à P5) de la Démarche managériale CLIMB (décrite sur le site : [www.climb.express](http://www.climb.express)). La seconde section de l'ouvrage traite les COMPÉTENCES requises par différents acteurs de l'entreprise : Hauts dirigeants (P6), Gestionnaires (P7), Chefs de projet (P8). La troisième section porte sur la PERFORMANCE en proposant des moyens tangibles pour mieux performer dans nos organisations publiques ou privées (P9) et accroître ainsi nos chances de vivre mieux dans une société performante et plus pérenne (P10), selon la logique suivante :  
*« Que faut-il changer, pour que l'essentiel demeure ? ».*

---

**Modélisation des rôles et compétences-clés du Chef de projet :**

**Modèle CBS (Competence Breakdown Structure)**

/ Yvan Lauzon, MBA. 2018-10. 34,95 \$. ISBN : 978-1999410636

Après une synthèse des principales recherches liées aux attributs de compétences requis en Gestion de projet, cet ouvrage suggère un modèle structurant de répartition des compétences (CBS Model) des Chefs de projet, afin d'assurer un taux de réussite plus élevé et une meilleure adéquation aux besoins et fonctionnalités recherchés par l'organisation. Ce modèle CBS est principalement conçu pour mettre en évidence les qualités le plus souvent responsables d'un fort Leadership (Compétences-clés / Fonctions bien assumées / Caractéristiques personnelles ...) conférant un Leadership distinctif. Au total, 20 rôles sont répartis dans 10 catégories, sur 4 niveaux. Ce livre contient 3 listes de plus de 100 attributs de compétences chacune, applicables aux personnes les plus importantes dans la réussite du projet: Haut dirigeant agissant en tant que Commanditaire (ministre, sous-ministre, directeur général ...), Chef de projet et Gestionnaire public. Également inclus: 40 attributs de compétences des grands Négociateurs (très utile pour mieux gérer les relations avec les parties prenantes) / Une liste des meilleures pratiques de gestion / 12 règles de survie pour les Chefs de projet Leader.

---

**Libérez l'intelligence collective de votre équipe de travail**

/ Yvan Lauzon, MBA. 2019-01. 27,95 \$. ISBN : 978-1989364086

Ce livre traite des caractéristiques des équipes de travail performantes; ainsi que de nouvelles formes d'équipes : virtuelles ou délocalisées, multiculturelles ou internationales. Ce livre fournit également des conseils pratiques pour mieux collaborer tous ensemble en situations d'équipe de travail. Il inclut notamment la description de plus de 70 outils, tel que : Méthodes / Techniques / Listes de vérification «*Checklists*» / Fonctionnalités logicielles / Formulaire dynamique pouvant être complétés en réunions d'équipes / Etc.

---

---

**Mieux gérer vos Projets, même Complexes (ED\_2)**

/ Yvan Lauzon, MBA. 2019-06. 29,95 \$. ISBN : 978-1989364130

Les projets publics sont souvent soumis à l'opinion publique et aux reportages des médias et aux pressions qui en découlent. Nous savons que les Vérificateurs généraux déposent des rapports impressionnants sur des projets terminés (ou en voie de l'être), critiquant les dépassements de coûts, les défauts de qualité et de fonctionnalité ou encore les retards excessifs. Les Hauts dirigeants et Gestionnaires, de même que les Personnalités politiques, sont appelés à rendre des comptes, parfois dans des circonstances difficiles. Ce livre couvre l'évaluation de la Gestion de projet (3 critères), mais également l'évaluation de : la solution d'affaires découlant du projet (5 critères) / Performance de l'équipe de projet (5 critères) / Performance du Chef de projet (20 critères) / et aussi d'autres critères, qu'il est préférable de ne jamais oublier...

*(\*) NOTE : La version anglaise de cet ouvrage est offerte gratuitement à tous les membres de l'Association internationale des projets complexes ICCPM.COM, dont un article sur cet ouvrage a fait la page couverture de leur Bulletin trimestriel de juin 2019.*

---

**Modélisation des rôles et compétences-clés du Chef de projet : Modèle CBS –**

(Competence Breakdown Structure). (ED\_1) 2018-10. 64 pages. 34,95 \$. ISBN : 978-1999410636.

Après une synthèse des principales recherches liées aux attributs de compétences requis en Gestion de projet, cet ouvrage suggère un modèle structurant de répartition des compétences (CBS Model) des Chefs de projet, afin d'assurer un taux de réussite plus élevé et une meilleure adéquation aux besoins et fonctionnalités recherchées par l'organisation. Ce modèle CBS est principalement conçu pour mettre en évidence les qualités le plus souvent responsables d'un fort Leadership (Compétences-clés / Fonctions bien assumées / Caractéristiques personnelles ...) conférant un Leadership distinctif. Au total, 20 rôles sont répartis dans 10 catégories, sur 4 niveaux. Ce livre contient 3 listes de plus de 100 attributs de compétences chacune, applicables aux personnes habituellement les plus importantes dans la réussite du projet, soit : Haut dirigeant agissant en tant que Commanditaire (président, v. p., ministre, sous-ministre, directeur général...), Chef de projet et Gestionnaire public. Également inclus: 40 attributs de compétences des grands Négociateurs (très utile pour mieux gérer les relations avec les parties prenantes) / Une liste des meilleures pratiques de gestion... / 12 règles de survie pour les Chefs de projet Leader...

*(\*) NOTE : Un article, extrait de cet ouvrage trilingue sur la Modélisation, a été retenu par un Comité de lecture du **PMI France** pour son inclusion dans un ouvrage francophone du PMI portant sur le Leadership organisationnel.*

---

\* \* \*

## **YLA -- LISTE des PUBLICATIONS GRATUITES**

*La firme YLA Formation inc. (YLA) publie des livres disponibles en librairies universitaires, mais aussi des livres numériques (eBooks) gratuits, facilement retrouvables par ISBN, via Google™ :*

**Approche intégrée de protection de l'information GSA5-MED2 : Les domaines engageants pour la performance pérenne.** Édition # 1 (ED\_1) / Yvan Lauzon, MBA. 2019-03.

Version allégée gratuite en ligne. 49 pages. ISBN : 978-1989364109

**Collaboration dans les Projets & Organisations publiques : Défis & Innovations à l'ère du numérique** (ED\_1) / Gérard Blanc, MSC & Yvan Lauzon, MBA.

Version complète gratuite en ligne. 128 pages.

**Évaluation multicritère des projets publics** (ED\_1) / Yvan Lauzon, MBA. 2019-06.

Version allégée gratuite en ligne. 50 pages. ISBN : 978-1989364239

**Facteurs clés de succès des projets municipaux dans un contexte de ville intelligente** (ED\_1) / Gérard Blanc, MSC & Yvan Lauzon, MBA. 2014-04. Version complète gratuite en ligne. 64 pages.

**Faire mieux, en faisant autrement, tous ensemble** (ED\_1) / Gérard Blanc, MSC & Yvan Lauzon, MBA. ISBN : 978-1999410612. 2018-08. Version allégée gratuite de 169 pages.

**Innovation publique à l'ère du numérique** (ED\_1) / Gérard Blanc, MSC & Yvan Lauzon, MBA. 2016-08. Version complète gratuite en ligne. 176 pages.

**Mieux gérer ses projets, même complexes** (ED\_1) / Yvan Lauzon, MBA. 2019-03.

Version allégée gratuite en ligne. 127 pages. ISBN : 978-1999461454

**Modelización de los roles y habilidades clave del líder del proyecto: estructura de desglose de competencias (CBS -- Competence Breakdown Structure)** / Yvan Lauzon, MBA. 2019-05.

Version allégée gratuite en ligne. 57 pages. ISBN : 978-1989364208

**Outils pratiques de l'intelligence collective et du travail collaboratif (Boîte / Coffre à outils)** (ED\_1) / Yvan Lauzon, MBA. 2020-01. Version gratuite en ligne. ISBN : 978-1989364321

\* \* \*

**Outils pratiques de l'intelligence collective et du travail collaboratif**  
(Boîte / Coffre à outils) / Yvan Lauzon, MBA. 2020-01. ISBN : 978-1989364321

Cet ouvrage vise d'abord à démystifier le travail en équipe, puis vous fournir des trucs, conseils pratiques et outils pour «**FAIRE MIEUX, en faisant autrement, TOUS ENSEMBLE**».

En effet, on nous dit depuis la « Petite école » qu'il faut maintenant travailler en équipe, d'ailleurs plusieurs Hauts dirigeants nous répètent constamment ce message; mais curieusement, on ne nous a jamais enseigné comment le faire correctement et de façon optimale en optant soit pour la coordination, la coopération ou encore la collaboration avec ses amis, collègues ou partenaires.

Bien entendu, ceci ne veut pas dire que nous ne sachions pas œuvrer en équipe au travail, car à force «d'essais et d'erreurs», on a certes appris quelques trucs pratiques depuis son départ de l'école. Mais comme on apprend maintenant durant toute sa vie, vous aurez certainement plaisir à parcourir ce livre de Management, facile à comprendre et à appliquer au quotidien.

**YLA -- LISTE des PUBLICATIONS en LIBRAIRIES**

*La firme YLA Formation inc. (YLA) publie des livres numériques (eBooks) gratuits et des livres disponibles en librairies universitaires, dont :*

**Approche intégrée de protection de l'information GSA5-MED2 : Les domaines engageants pour la performance pérenne** – Édition #2 (ED.2). 2019-06. 52 pages. 34,95 \$. ISBN: 978-1989364116

**Développez l'intelligence collective de l'équipe de Projet** (ED.2). 2019-01. 167 p. 29,95 \$. ISBN: 978-1989364017

**Évaluation multicritère des projets publics** (ED.2). 2019-07. 90 p. 39,95 \$. ISBN: 978-1999461430

**Faire mieux, en faisant autrement, tous ensemble** (ED.2). 2018-10. 154 p. 27,95 \$. ISBN: 978-1999461485

**Leadership requis dans les projets** (ED.1). Parution: 2020-02-27. 39,95 \$. ISBN : 978-1989364284

**Leadership, Changement & Coaching : Regards croisés pour assurer la transformation numérique** (ED.1). Parution: 2020-02-27. 44,95 \$. ISBN : 978-1989364307

**Libérez l'intelligence collective de votre équipe de Travail** (ED.1). 2019-01. 118 pages. 27,95 \$. ISBN : 978-1989364086

**Mieux gérer vos projets, même Complexes** (ED.2). 2019-06. 165p. 29,95 \$. ISBN: 978-1989364130

**Modélisation des rôles et compétences-clés du Chef de projet : Modèle CBS – (Competence Breakdown Structure)**. (ED.1) 2018-10. 64 pages. 34,95 \$. ISBN : 978-1999410636.