



Synthèse de la recherche

**LES LEVIERS QUI FAVORISENT LA COLLABORATION  
INTER-ÉQUIPES**

Par

Nancy Aumais

Stéphanie Laflamme

Catherine Venne

Dans le cadre du séminaire international

Maîtrise en gestion de la formation

Sous la supervision de

Jean-François Roussel, professeur

Septembre 2012

## Table des matières

1. INTRODUCTION .....	3
2. LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE-ACTION.....	3
3. LA REVUE DE LITTÉRATURE .....	6
3.1 La définition de la collaboration inter-équipes .....	7
3.2 La schématisation .....	9
4. LE BALISAGE ET LES RECOMMANDATIONS .....	15
4.1 L'objectif commun, l'interdépendance et les équipes .....	15
4.2 Les leviers favorisant la collaboration inter-équipes .....	16
4.3 Les conditions de succès.....	18
4.4 Les recommandations .....	19
5. CONCLUSION .....	20
6. RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	21
ANNEXE A : SCHÉMA RÉVISÉ .....	25

## 1. Introduction

Afin de demeurer compétitives et de résoudre des problèmes complexes de production, de plus en plus d'entreprises adoptent des structures en équipes. Les employés sont ainsi appelés à collaborer au sein de leur propre équipe ainsi qu'avec d'autres groupes. Cet impératif de collaboration occasionne la conjugaison des dynamiques spécifiques à chaque groupe avec celles qui se créent entre les différents groupes. L'objectif du présent rapport est de faire état des informations rassemblées dans le cadre d'une recherche-action afin d'émettre des recommandations visant à agir positivement sur l'efficacité de la collaboration inter-équipes.

## 2. La problématique de recherche-action

L'entreprise hôte de cette recherche-action est une multinationale du domaine de l'aéronautique qui compte près de 30 000 employés répartis dans 19 pays. L'usine où la recherche a été menée se spécialise dans la finition intérieure d'avions d'affaires haut de gamme et compte plus de 2 000 employés, répartis sur quatre sites de travail. Basée sur un système de production allégé (*lean manufacturing*), l'organisation du travail façonne des relations clients-fournisseurs entre les « groupes support<sup>1</sup> » (ingénierie, méthodes, qualité, amélioration continue, etc.) et les équipes de production, de même qu'entre les équipes de production qui se succèdent sur différents quarts de travail<sup>2</sup> et en divers sites. Ces équipes sont liées par un même objectif : livrer le produit au moment convenu, dans le respect des normes, standards de qualité et demandes des clients.

Faisant face à une demande croissante et à une offre de produits appelée à se diversifier afin de demeurer compétitive, l'entreprise a identifié des occasions d'amélioration concernant la collaboration entre ces différentes équipes de travail.

---

<sup>1</sup> « Groupe support » est l'expression utilisée dans l'entreprise hôte pour désigner les fonctions soutien à la production.

<sup>2</sup> Horaires de jour, de soir, de nuit, de fin de semaine.

Par ailleurs, le sondage d'engagement effectué auprès des employés de l'entreprise hôte en 2011<sup>3</sup> a révélé qu'un fort pourcentage des répondants considère que la collaboration est défaillante au sein de l'entreprise. Ces mêmes répondants ont témoigné majoritairement d'une perception neutre ou négative du soutien reçu de la part des autres unités d'affaires ou services, ainsi que du partage de l'information entre ces unités d'affaires et ces services.

Selon les demandeurs, le directeur des ressources humaines et le vice-président des opérations, une intervention en ce sens permettrait d'optimiser « l'efficacité et la capacité d'adaptation aux changements, aux impondérables et à l'erreur ainsi que l'engagement des employés, et d'améliorer la vélocité dans la résolution des problèmes ».<sup>4</sup>

Au total, 15 entrevues ont été réalisées afin de documenter les difficultés vécues par des gestionnaires et des employés au sein des équipes support et des groupes de production. Au fil des entrevues, les facteurs suivants (symptômes, causes et impacts) en lien avec la collaboration entre les groupes ont été mentionnés.

### **Symptômes**

- L'information circule difficilement : identifiée tantôt comme un symptôme, tantôt comme une cause; neuf des quinze répondants ont parlé de manque de communication général. Certains ont identifié une problématique dans l'interprétation des enjeux transmis aux niveaux supérieurs. « Entre les dessins et ce qui se passe dans l'avion, il y a des incohérences et pas de discussion! » « 95 % des gens de méthodes ne comprennent pas ce qu'on fait. Ils ne savent pas ce que c'est un avion! » « Les problèmes sont filtrés avant d'être rapportés au niveau supérieur. »
- Le mauvais climat de travail a été identifié par huit répondants sur quinze, notamment des gestionnaires qui mentionnent un niveau de stress élevé, une accumulation de frustrations et des relations tendues entre les collaborateurs. « La pression est forte pour

---

<sup>3</sup> Il s'agit d'une pratique répétée annuellement.

<sup>4</sup> Les deux éléments sont cités tels qu'exprimés par les demandeurs.

livrer l'avion à la date promise au client. » « Le niveau de stress est très élevé. Il y a beaucoup d'émotion, de poings sur la table! »

## Causes

- La culture a été identifiée par les demandeurs comme une des causes des problèmes de collaboration entre les groupes. Ce facteur a été confirmé tant par des gestionnaires que des employés. Soulignons que la majorité a reconnu que des initiatives sont en cours pour modifier la culture organisationnelle. L'impact de ces mesures semble positif pour certains et inexistant pour d'autres. « Chaque baie (espace de production d'un avion) est une minicompagnie. » « Votre priorité n'est pas nécessairement la mienne. »
- L'organisation du travail, qui englobe les rôles et responsabilités, les processus, la présence des groupes support sur le plancher de production et la succession des quarts de travail, semble être particulièrement problématique. Huit répondants sur quinze ont identifié des éléments de l'organisation du travail comme cause importante des problèmes de collaboration inter-équipes. « Quand les rôles et responsabilités seront plus clairs, soit qui fait quoi quand, la collaboration s'améliorera. »
- Les caractéristiques individuelles ont été identifiées par deux gestionnaires et deux employés de groupes support comme des causes du manque de collaboration. Certains parlent de gens centrés sur leurs propres problèmes ou précisent que les travailleurs ne font pas les « pas supplémentaires » pour rejoindre autrui. « Le niveau de collaboration varie selon la personne à qui on s'adresse, son expérience et son humeur! »

## Impacts

- La productivité est affectée négativement. Huit répondants sur quinze ont parlé de travail à recommencer, de problèmes non réglés, de non-qualité et de non-conformités qui nuisent à la productivité et au respect des délais. « Il faut souvent recommencer le travail et faire des heures supplémentaires. » « Quand on attend un plan, une pièce ou une réponse de nos fournisseurs internes, il n'y a aucune production. Cela arrive très fréquemment et peut durer plusieurs jours pour une job<sup>5</sup> de 15 minutes. »
- Selon huit participants sur quinze, la situation occasionne de la démotivation et une démobilisation des employés. Les réponses mentionnent des conflits, insatisfactions et frustrations, un taux de roulement élevé et une perte de sens. Superviseur : « stress accru, insomnie, fatigue, inquiétude, absentéisme ». Employé : « frustration, démotivation et certains collègues sont blasés par les problèmes souvent discutés, mais jamais réglés ».

À la suite de la collecte de données, l'objectif de recherche suivant a été formulé.

**Identifier des leviers permettant d'agir positivement  
sur la collaboration inter-équipes.**

### 3. La revue de littérature

Au total, 65 documents ont été consultés, parmi lesquels ont été retenus 3 thèses, 22 articles, 4 méta-revues et 2 rapports. Les documents recensés témoignent de recherches effectuées dans les secteurs manufacturier, hospitalier et scolaire.

---

<sup>5</sup> Une « job », dans ce contexte, signifie une tâche à compléter.

## Caractéristiques des sources consultées

Souvent théoriques, les sources consultées portent sur le contexte spécifique de la collaboration inter-équipes, mais rarement sur la collaboration entre des équipes de production et des groupes support. Moins fréquentes, les recherches sont quant à elles de nature qualitative.

### 3.1 La définition de la collaboration inter-équipes

Le mot « collaboration », du latin *collaborare*, signifie « travailler (*laborare*) ensemble ». Compte tenu de cette définition générique, plusieurs auteurs s'entendent pour dire que la collaboration demeure un concept mal défini (D'Amour et collab., 2005; Henneman et collab., 1995) ou décrit en fonction d'un contexte particulier (Patel et collab., 2012).

La revue de littérature permet d'établir certaines distinctions entre des concepts souvent associés, soit *travail d'équipe*, *collaboration* et *coopération* :

- Travail d'équipe et collaboration : pour Patel et collab. (2012), le travail d'équipe désigne la **structure** choisie par un groupe tandis que la collaboration se rapporte à **l'esprit** qui sous-tend la manière de travailler (y compris la notion de bénéfices mutuels et de comportement observable). La différenciation entre les concepts *travail d'équipe* et *collaboration* est trouble pour d'autres auteurs qui les utilisent indifféremment (Bedwell et collab., 2009; Ellinger et collab., 2000).
- Coopération et collaboration : la coopération permet de différencier le **type** de collaboration qui peut être *coopérative* ou *compétitive* (Tjosvold, 1984; Rocha et Rogers, 1976; Henneman et collab., 1995). Pour Mattessich et Monsey (1992), cités dans Thomson et collab. (2006), dans une dynamique où des gens travaillent ensemble, la collaboration offre des interactions, une intégration, un engagement et une complexité plus profonds que la coopération.

Le croisement des définitions et la récurrence de certains concepts a incité l'équipe à formuler une définition intégratrice de la collaboration inter-équipes qui retient des éléments fréquemment évoqués : processus évolutif<sup>6</sup>, dynamique<sup>7</sup>, tacite<sup>8</sup> et itératif<sup>9</sup> qui survient lorsque deux ou plusieurs équipes<sup>10</sup> se trouvent en situation d'interdépendance<sup>11</sup> face à l'atteinte d'un objectif commun<sup>12</sup>.

Le déploiement dans le temps de la collaboration et le fait qu'elle implique de multiples personnes sont des éléments récurrents. Patel et collab. (2012) affirment : « La collaboration implique deux ou plusieurs personnes, dans le cadre d'une rencontre ou de plusieurs épisodes. » Warmer et collab. (2003) soutiennent que la collaboration qui implique plusieurs groupes peut être synchronisée ou non; ils ajoutent que la collaboration suppose que les individus mettent à profit différentes compétences tout en partageant une compréhension commune de l'objectif à atteindre.

Les caractéristiques dynamique et informelle ou tacite de la collaboration sont également soulignées par plusieurs auteurs, dont D'Amour et collab. (2005) : « La collaboration est un processus complexe, volontaire et dynamique (...) soumis à des changements constants ». Elle inclut, selon Chiocchio et collab. (2011), « la manière dont les membres des équipes interagissent (...) leurs comportements et états affectifs ». Kahn (1996) va dans le même sens : « La collaboration représente la nature affective et non structurée des relations interdépartementales. Elle est le processus volontaire de partage mutuel où deux ou plusieurs départements travaillent ensemble, développent une vision commune, partagent des ressources et atteignent des objectifs communs. Ces activités sont intangibles, difficiles

---

<sup>6</sup> Chiocchio et collab. (2011); Martinez-Moyano (2006); Patel et collab. (2012)

<sup>7</sup> D'Amour et collab. (2005)

<sup>8</sup> Chiocchio et collab. (2011); Kahn (1996); Busi et Bititci (2006); Ellinger et collab. (2000)

<sup>9</sup> D'Amour et collab. (2005); Warner et collab. (2003); Bedwell et collab. (2009); San Martin-Rodriguez et collab. (2002); Thomson et collab. (2006); Agranoff (2006); Patel et collab. (2012)

<sup>10</sup> Patel et collab. (2012); Warmer et collab. (2003); Ellinger et collab. (2000)

<sup>11</sup> Stok, 2009; McCann et Ferry (1979); Thompson (1967); Ven et collab. (1976); Loch et Terwisch (1998); Kazandjan et collab. (2000); Hoegl et collab. (2004); Richter et collab. (2006); Sundstrom et collab. (2000)

<sup>12</sup> D'Amour et collab. (2005); Oertelt (2003); Patel et collab. (2012); Stok (2009); Khan (1996); Sundstrom (2000); Chen et collab. (2007); Ellinger (2000); Tjosvold (1984)

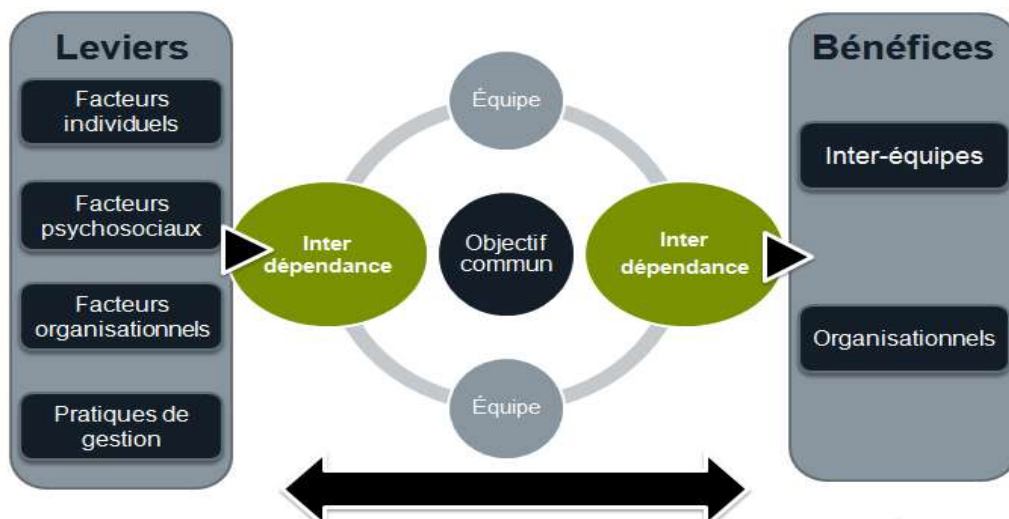


à réguler ou à entretenir par des efforts conjoints... » Busi et Bititci (2006) affirment que « la collaboration implique des enjeux à la fois opérationnels, infrastructureux et comportementaux ». Ellinger et collab. (2000) incorporent dans leur définition le fait que « la collaboration est un processus volontaire et intangible, de manière prédominante ».

Sans objectif commun et sans interdépendance, la collaboration ne saurait exister, affirment Sundstrom et collab. (2000) qui parlent de responsabilités partagées conjuguées à l'interdépendance des membres et à la différenciation entre leurs rôles. Patel et collab. (2012) reprennent : « La collaboration implique des gens qui travaillent (...) à l'atteinte d'objectifs communs. » Richter et collab. (2006) parlent de deux formes d'interdépendance : « les relations interdépendantes des membres d'un groupe entre eux et les relations interdépendantes avec les autres groupes ».

### 3.2 La schématisation

La littérature a permis d'élaborer une schématisation des concepts sous forme systémique. Les liens entre les intrants et les extrants sont soutenus par la littérature et ont été documentés au sein des trois entreprises qualifiées de performantes en matière de collaboration inter-équipes.



### 3.2.1 L'objectif commun, l'interdépendance et les équipes

L'objectif commun est la notion récurrente de toutes les définitions de collaboration recensées. Harvey et collab. (2000) ainsi que Stok (2009) expliquent que cet objectif sous-entend une interdépendance entre les équipes : « ... leur dépendance envers les autres dont le travail a des implications directes sur le leur pour accomplir leur propre tâche ». Champion et collab. (1993), cités par Sundstrom (2000), élargissent cette perspective en écrivant « l'interdépendance, un élément clé de la définition [de collaboration], peut impliquer des **tâches** interreliées, des **rôles** complémentaires, des **buts** prééminents ou des **résultats** partagés comme des incitatifs [communs] ».

### 3.2.2 Les leviers favorisant la collaboration inter-équipes

#### 3.2.2.1 Facteurs individuels

- L'habileté individuelle à collaborer est une condition préalable à la collaboration en cela qu'elle permet aux coopérateurs de communiquer leurs idées, de reconnaître celles qui sont utiles et de gérer les opinions des autres de manière constructive (Tjosvold et collab., 1980; Conference Board du Canada, 2008; D'Amour et collab., 2005; West et collab., 1998 et Sicotte et collab. [d'après Gladstein], 2002).
- La volonté à collaborer (Henneman et collab., 1995) représente le fait que les individus qui s'engagent dans la collaboration sont prêts et volontaires dans leur démarche (Mintzberg, 1997, cité par Ellinger, 2000). Cette volonté permet de contribuer à la planification et à la prise de décision exigée par la collaboration.

#### 3.2.2.2 Facteurs psychosociaux

- Les relations inter-groupes collaboratives s'opposent aux relations inter-groupes compétitives et sont marquées par la croyance des collaborateurs qu'ils peuvent atteindre leurs objectifs dans la mesure où les autres équipes atteignent également

les leurs (Chen et collab., 2007; Richter et collab., 2007; Lawrence et collab., 1967; Van Knippenberg, 2003; Alderfer, 1986; Gladstein, 1984; Gaertner et collab., 1999).

- Le climat de confiance est positivement lié à la performance d'équipe dans la mesure où il active des processus collaboratifs (compréhension mutuelle, vision commune, relations interdépartementales soutenues, etc. – Kahn, 1996), principalement lorsque les relations sont marquées par une grande interdépendance (Gully et collab., 2002, cité par Chiochio et collab., 2011; D'Amour et collab., 2005; Kouzes et collab., 2002; Patel et collab., 2012)
- La communication, fondation de la collaboration (Barrat, 2004) et élément interactionnel, influence l'intensité de la collaboration (San Martin-Rodriguez et collab., 2002) et rend possibles l'échange d'information, la mutualité des bénéfices, le partage des risques, la rétroaction bidirectionnelle, une coordination des tâches explicite et une coordination anticipatoire (Barrat, 2004; Harvey et collab., 2000).

### **3.2.2.3 Facteurs organisationnels**

- Définie par Patel et collab. (2012) comme constituée des attitudes, croyances et valeurs partagées par les employés ayant un impact sur leurs comportements et leur moral, la culture d'une organisation, selon les mêmes auteurs, influence l'ouverture des canaux de communication, la volonté de changer, les types d'interactions sociales qui prennent place entre les gens, la confiance et l'efficacité organisationnelle. Dans une telle mesure, cette culture peut induire l'interdépendance nécessaire à la collaboration et encourager l'élaboration d'objectifs communs (Kahn, 1996).
- Johnson et collab. (2003) considère la clarté des rôles et responsabilités comme un prérequis à l'interdépendance, elle-même essentielle à la collaboration. Une compréhension et une coordination des rôles et responsabilités des différentes

équipes favorisent la collaboration (Beddoes-Jones et Miller, 2004; Johnson et Hyde, 2003; Warner et collab., 2003; Wilson, 2006, tous cités dans la revue de littérature de Patel et collab., 2012).

- La structure organisationnelle semble avoir un impact sur la collaboration que vivent les équipes alors qu'un déplacement des structures hiérarchiques traditionnelles vers des structures plus décentralisées est un élément clé de la collaboration entre différentes équipes (Henneman et collab., 1995; King, 1990; San Martin-Rodriguez et collab., 2002; Evans, 1994; Feifer et collab., 2003; Richter et collab., 2007).

#### **3.2.2.4 Pratiques de gestion**

- Brett et collab. (1986, cités par Richter et collab., 2007) affirment que les groupes interagissent entre eux à cause de leurs besoins communs de disposer des ressources nécessaires à l'accomplissement des tâches. Les ressources étant généralement limitées, leur répartition équitable et cohérente (en lien avec les objectifs) favorise la collaboration entre les groupes. De plus, ces auteurs avancent que le déplacement des ressources selon les besoins prioritaires et changeants est un indicateur de performance de la collaboration inter-équipes (Van de Ven et Ferry, 1980, cités par Richter et collab., 2006).
- Le choix des mécanismes de coordination adaptés au niveau d'interdépendance de deux ou plusieurs groupes qui collaborent est une notion émergente. Les recherches dans ce domaine avancent que des groupes qui collaborent dans un projet où l'information est connue et où le déroulement est prévisible devraient utiliser des mécanismes de coordination simples, tels que des procédures standardisées ou des plans prédéfinis. Par contre, des équipes qui collaborent dans le cadre de projets ayant un taux élevé d'imprévisibilité devraient plutôt tendre vers des mécanismes d'ajustement continus, qu'ils soient formels, tels que des comités de coordination et la nomination d'agents de relation, ou informels, tels que des rencontres informelles

entre les employés et des activités de consolidation d'équipe (Adler, 1995; Van de Ven, 1976; Sabherwal, 2003, tous cités dans la thèse de Stok, 2009).

- Le style de gestion adopté par les leaders en cohérence avec les orientations de l'organisation a un impact sur la collaboration entre les équipes (Henneman et collab., 1995; Conference Board du Canada, 2008; San Martin-Rodriguez et collab., 2002). Ainsi, les leaders peuvent offrir une direction unie et promouvoir une vision partagée ainsi qu'un engagement vers un objectif commun.
- Selon Oertelt, (2003) et Parung et collab. (2008), si les inévitables conflits inter-équipes sont gérés d'une manière qui tient compte des enjeux et priorités propres à chacune des équipes qui collaborent, ils permettent l'atteinte d'objectifs prééminents.
- Selon Hartley (1996), Levi (2002), Busi et collab. (2006) et Patel et collab. (2012), la collaboration doit être mesurée de façon collective et non individuelle, afin que la mesure ait un impact positif. Dans leur recherche théorique, Richter et collab. (2007) proposent quatre critères pour mesurer l'efficacité de la collaboration inter-équipes : l'utilisation et l'échange des ressources (tel que cité plus haut), les coûts transactionnels (le gain ou la perte perçu lors d'un échange de ressources), la viabilité des relations intergroupes (perception que les échanges de ressources sont équitables) ainsi que la réponse au système (la réaction des groupes collaborateurs aux problèmes et opportunités qui émergent).

### **3.2.3 Les bénéfices de la collaboration inter-équipes**

Dans la foulée du processus de recension des écrits, une série de bénéfices s'est présentée, permettant de rendre plus concrètes les raisons pour lesquelles l'entreprise a intérêt à fournir des efforts pour améliorer la collaboration.

### **3.2.3.1 Inter-équipes**

Lorsqu'un groupe travaille de manière collaborative, il est fréquent d'observer qu'il adopte un mode de décision marqué par la résolution de problèmes (Dutton et Walton, 1996, cités par Richter et collab., 2005). Cette résolution de problèmes dont il est capable influence sa facilité à corriger les erreurs et à trouver des solutions qui agissent positivement sur la qualité (Tjosvold, 1984).

### **3.2.3.2 Organisationnels**

- Selon Johnson et collab. (1981), Hansen et Nohria (2004) et Frost et Sullivan (2006), la productivité est favorisée par la collaboration inter-équipes. Hansen et Nohria (2004) énumèrent des bénéfices connexes à la productivité, tels que réduction des coûts et l'amélioration de la prise de décisions.
- Tjosvold (1984) et Parung et collab. (2008) considèrent aussi le bien-être des employés et l'engagement qui en découle comme des bénéfices pour l'organisation.

### **3.2.4 La flèche de rétroaction**

La flèche à deux sens qui va des bénéfices vers les leviers et inversement illustre les bénéfices de la collaboration inter-équipes qui a un effet d'amplification sur les leviers la favorisant. Ainsi, Williams (2002) affirme que chaque fois qu'un bénéfice est produit, celui-ci augmente la probabilité que les partenaires aient des attentes positives par rapport aux actions futures. Cette flèche symbolise également que certains éléments classés de part ou d'autre du schéma sont, dans une certaine mesure, interchangeable. Patel et collab. (2012), Thomson et Perry (2006) et Tjosvold (1984) classent ainsi certains éléments à la fois comme des conditions de succès et des produits de la collaboration.

#### **4. Le balisage et les recommandations**

Le balisage de trois entreprises a complété la démarche en permettant d'identifier les meilleures pratiques au chapitre de la collaboration inter-équipes. La première rencontre a eu lieu avec l'un des fournisseurs de l'entreprise hôte, une organisation de taille mondiale. La seconde, avec une moyenne entreprise évoluant dans un contexte syndiqué et normé. La dernière s'est produite dans une organisation où la réalisation des projets est caractérisée par l'interdépendance d'équipes de production et des « groupes support ». De ces trois entrevues sont ressortis les éléments qui suivent.

##### **4.1 L'objectif commun, l'interdépendance et les équipes**

- Objectif commun et équipes : les trois entreprises balisées ont identifié l'importance de définir et de communiquer clairement l'objectif commun, la vision commune. « Toutes ces équipes ont un objectif commun, ce qui facilite le travail et la collaboration. » Dans deux des trois entreprises, la haute direction informe les employés des objectifs choisis. Pour ce faire, les entreprises balisées ont mis en place des groupes de discussion et des ateliers visant à clarifier la nécessaire contribution réciproque des équipes de production et des « groupes support ».
- Interdépendance : dans les trois entreprises balisées, il est question d'équipes fortement interdépendantes. « Dans une organisation axée sur la chaîne de valeur, toutes les étapes du processus sont interreliées. » Il est aussi question de partage d'expertise et de prise de conscience de l'apport des uns et des autres dans l'atteinte de l'objectif commun. La reconnaissance et l'utilisation des forces de chacun sont des façons de faire adoptées dans deux des trois entreprises.

## **4.2 Les leviers favorisant la collaboration inter-équipes**

### **4.2.1 Facteurs individuels**

- La volonté de collaborer a été citée dans les trois entreprises balisées comme étant déterminante : « L'adhésion des individus et leur engagement sont essentiels. »

### **4.2.2 Facteurs psychosociaux**

- Climat de confiance : dans les trois entreprises balisées, le climat de confiance est considéré comme un élément essentiel de la collaboration inter-équipes. « Le lien de confiance entre les équipes comme une condition de la collaboration. » Ce facteur se trouve également sous-entendu dans plusieurs autres éléments (communication, culture, gestion des conflits, etc.).
- Communication : le thème de la communication est abordé sous plusieurs angles dans les trois entrevues de balisage. Tous les répondants s'entendent pour dire que la communication et le partage d'information sont essentiels à la collaboration entre les équipes. « La communication, c'est la clé du succès; c'est essentiel, c'est la base. » Ainsi, des rencontres fréquentes entre les diverses équipes de même que la planification comme le suivi de cette planification sont des moyens de favoriser la collaboration entre les groupes. L'usage de moyens technologiques, tels que la téléconférence et vidéoconférence ou encore l'intranet, est ressorti comme étant bénéfique pour permettre le partage des bonnes pratiques et pour soutenir l'ensemble de la communication.

### **4.2.3 Facteurs organisationnels**

- Structure organisationnelle : contrairement à ce que les auteurs recensés affirment, deux organisations sur trois considèrent qu'une structure centralisée favorise la collaboration inter-équipes. « Avant la centralisation, chaque équipe avait son



objectif au détriment de l'ensemble. » Donc, bien que la structure organisationnelle semble avoir un impact sur la collaboration, le type de structure (centralisé ou décentralisé) la favorisant demeure incertain.

- Clarté des rôles et responsabilités : pour les trois entreprises, le fait d'avoir clarifié et communiqué les rôles et responsabilités des divers acteurs a largement contribué au développement de la collaboration inter-équipes. « La collaboration est favorisée quand les rôles des individus sont coordonnés afin d'atteindre les objectifs d'équipe. » Cette action permet l'adaptation des attentes des uns envers les autres. La superposition de certains rôles pour favoriser l'accomplissement du travail et la flexibilité de l'organisation en milieu syndiqué a été identifiée comme une bonne pratique.
- Culture : pour toutes les entreprises balisées, la culture organisationnelle a un impact sur la collaboration inter-équipes. « La culture très compétitive, axée sur les résultats et la performance (...) de même que la culture du héros<sup>13</sup> ne favorisent pas toujours la collaboration. » Selon les sources consultées, renforcer le sentiment d'appartenance des employés à l'organisation, créer des occasions de partager ouvertement les bonnes pratiques et maintenir un climat d'ouverture sont des actions qui favorisent la collaboration inter-équipes.

#### 4.2.4 Pratiques de gestion

- Partage et répartition des ressources : selon les trois entreprises balisées, la répartition et le partage des ressources sont nécessaires et ont un effet positif sur la collaboration inter-équipes.

---

<sup>13</sup> La culture du héros valorise la performance d'un individu (le héros) au détriment de la performance collective. En tant que héros, il ne se permet pas de demander de l'aide et ne partage pas avec ses pairs les difficultés rencontrées, ce qui ne favorise pas la collaboration inter-équipes.

- Mécanismes de coordination : pour les trois entreprises balisées, des processus et procédés clairs et connus sont des ingrédients qui facilitent la collaboration entre les groupes.
- Gestion des conflits : selon les trois répondants, les conflits sont gérés rapidement au sein de leur organisation. Il est question de gestion des conflits par gestion des priorités, une approche qui, selon eux, favorise la collaboration entre les groupes.
- Mesure collective de la collaboration : bien que les trois entreprises balisées aient reconnu l'importance d'établir un indicateur de performance collectif pour mesurer la collaboration, leur approche demeure individuelle, c'est-à-dire qu'elles mesurent sur une base individuelle la compétence « travail d'équipe » ou « collaboration ».

### **4.3 Les conditions de succès**

Les entrevues ont mis en évidence des conditions de succès qui n'avaient pas été mentionnées par la littérature. Le schéma intégrateur a été révisé à la lumière de ces nouveaux éléments (voir l'annexe A).

- L'expérience de deux des trois entreprises balisées semble démontrer qu'une diminution du nombre de projets en développement permet à l'entreprise de se concentrer sur les mécanismes de coordination et a conséquemment un impact positif sur la collaboration inter-équipes.
- La gestion du changement en lien avec la modification des éléments organisationnels ayant un impact sur les employés est à considérer. Afin de maximiser les chances de succès, l'organisation doit tenir compte du fait que le changement de culture souhaité exige temps, efforts constants et libération de ressources humaines.

#### 4.4 Les recommandations

Les recommandations qui suivent établissent des liens entre les meilleures pratiques dont ont témoigné les entreprises balisées, les données recensées dans la littérature, la demande initiale des demandeurs et le contexte de l'entreprise hôte.

##### **En lien avec le cœur de la collaboration inter-équipes (interdépendance et objectif commun)**

- Rendre explicites l'objectif commun et l'interdépendance. L'intention est de permettre une prise de conscience que l'objectif commun n'est atteignable qu'en collaborant avec les autres groupes.

##### **En lien avec les facteurs organisationnels**

- Mettre en place des mécanismes simples et standardisés pour favoriser la libre circulation de l'information par des rencontres fréquentes soutenues par l'usage de moyens technologiques.
- Développer une culture collaborative en renforçant le sentiment d'appartenance des employés à l'organisation, en créant des occasions de partage tout en maintenant un climat d'ouverture.
- Clarifier les processus et procédés. Identifier les processus clés et les procédés en lien avec la chaîne de valeur.
- Clarifier et faire connaître les rôles et responsabilités et instaurer un chevauchement des tâches.
- Instaurer des groupes de travail multidisciplinaires, pratique ressortie comme étant exemplaire pour développer la collaboration entre les groupes.

### **En lien avec les pratiques de gestion**

- Mesurer la collaboration de manière collective, c'est-à-dire identifier un indicateur servant à évaluer la collaboration qui soit le même pour tous les groupes.
- Obtenir le soutien de la haute direction par un vocabulaire choisi et par une force et une récurrence des messages en lien avec la reconnaissance de la collaboration.

## **5. Conclusion**

Des éléments des trois étapes du projet de recherche-action sont résumés dans le présent document. La récurrence des facteurs aux différentes étapes semble démontrer leur impact et leur importance sur la collaboration inter-équipes. Parallèlement, le concept même de la collaboration est intangible. Ainsi, l'aspect qualitatif de cette recherche laisse place à la réflexion et à l'adaptation. Sans que leur mise en œuvre garantisse l'émergence et le maintien de la collaboration susceptible de prendre place entre des équipes de travail, les recommandations énumérées constituent des actions qui ont fait leurs preuves au sein de diverses organisations.

## 6. Références bibliographiques

- Barrat, M. (2004). Understanding the Meaning of Collaboration in the Supply Chain. *Supply Chain Management: an International Journal*, 9 (1), 30-42.
- Beddoes-Jones, F., Miller, J. (2004). The Psychology of Teams. *Training Journal*, avril, 16-19.
- Berenbeim, R. E. (2009). *Working at the Intersection of Human Resources, Ethics, and Compliance – The Need for Collaboration*. The Conference Board, 23 p.
- Billig, M., Tajfel, H. (1973). Social Categorization and Similarity in Intergroup Behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 3 (1), 27-52.
- Bititci, U., Martinez, V., Albores, P., Parung, J. (2004). Creating and Managing Value in Collaborative Networks. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 34 (3), 251-268.
- Bititci, U., Turner, T., Mackay, D., Kearney, D., Parung, D., Walters, D. (2007). Managing Synergy in Collaborative Enterprises. *Production Planning and Control: The Management of Operations*, 18 (6), 454-465.
- Busi, M., Bititci, U. S. (2006). Collaborative Performance Management: Present Gaps and Future Research. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55 (1), 7-25.
- Campion, M., Madsker, G., Higgs, C. (1993). Relations between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups. *Personnel Psychology*, 46 (4), 823-847.
- Caruso, H. M., Rogers, T., Bazerman, M. H. (2009). Boundaries Need not be Barriers: Leading Collaboration Among Groups in Decentralized Organizations. *Crossing the Divide: Intergroup Leadership in a World of Difference*. Harvard Business Press, Pittinsky, T.L. (Ed.), 113-126.

- Chen, G., Tjosvold, D. (2008). Organizational Values and Procedures as Antecedents for Goal Interdependence and Collaborative Effectiveness. *Asia Pacific Journal of Management*, 25 (1).
- Chiocchio, F., Forgues, D., Paradis, D., Iordanova, I. (2011). Teamwork in Integrated Design Projects: Understanding the Effects of Trust, Conflicts, and Collaboration on Performance. *Project Management Journal*, 42 (6), 78-91.
- Coleman, D. Levels of collaboration. [online].
- D'Amour, D., Ferrada-Videla, M., San Martin Rodriguez, L., Beaulieu, M.-D. (2005). The Conceptual Basis for Interprofessional Collaboration: Core Concept and Theoretical Frameworks. *Journal of Interprofessional Care*, 19 (1), 116-131.
- Doctoroff, M. (1978). *Synergistic Management: Creating the Climate for Superior Performance*. Amacom Publishing, 159 p.
- Drach-Zahavy, A., Somech, A. (2010). From an Intrateam to an Interteam Perspective of Effectiveness: the Role of Interdependence and Boundary Activities. *Small Group Research*, 41.
- Ellinger, A., Keller, S., Ellinger, A. (2008). Developing Interdepartmental Integration: An Evaluation of Three Strategic Approaches for Performance Improvement. *Performance Improvement Quarterly*, 13 (3), 41-59.
- Fasel, D. K. (2001). *Partnering in Action: a Guide for Building Successful Collaboration across Organisational Boundaries*. Cromwell Press, Oxford.
- Frost et Sullivan (2006). *Meetings around the world: The impact of collaboration on business performance* [online]. A white paper sponsored by Verizon and Microsoft.
- Hammond, J., Koubek, R., Harvey, C. (2001). Distributed Collaboration for Engineering design: a Review and Reappraisal. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 11 (1), 35-52.

- Harvey C., Koubek, R. (2000). Cognitive, Social, and Environmental Attributes of Distributed Engineering Collaboration: A Review and Proposed Model of Collaboration. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 10 (4), 369-393.
- Henneman, E., Lee, J., Cohen, J. (1995). Collaboration: a concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 21, 103-109.
- Hoegl, M., Weinkauff, K., Gemuenden, H. G. (2004). Interteam Coordination, Project Commitment, and Teamwork in Multiteam R and D Projects: a Longitudinal Study. *Organization Science*, 15 (1), 38-55.
- Kahn, K. B. (1996). Interdepartmental Integration: A Definition with Implications for Product Development. *Performance Journal of Product Innovation Management* 13 (2), 137-151.
- Lazenby, J. A. (2003). *Climates of collaboration: Interdisciplinary science and social identity*. University of Toronto (Canada).
- Lescarbeau, R., Payette, M., Saint-Arnaud, Y. (2003). *Profession : consultant*. Gaétan Morin éditeur.
- Oertelt, S. (2003). *Bridging the Cultures of Engineering and Design to Achieve Synergy: A field Study about Interteam Collaboration in an Automotive Development Environment*. California State University, Long Beach.
- Parung, J., Bititci, U. (2008). A Metric for Collaborative Network. *Business Process Management Journal*, 14 (5), 654-674.
- Patel, H., Pettitt, M., Wilson, J. (2012). Factors of Collaborative Working: A Framework for a Collaboration Model. *Applied Ergonomics*, 43, 1-26.
- Richter, A., Scully, J., West, M. (2005). Intergroup conflict and intergroup effectiveness in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (2), 177-203.

- Richter, A., West, M., Van Dick, R., Dawson, J. (2006). Boundary Spanners Identification, Intergroup Contact, and Effective Intergroup Relations. *Academy of Management Journal*, 49 (6), 1252-1269.
- Roussel, J.-F. (2012). *Recension des écrits*. Document de référence du cours ADF-808 – *Interrelation formation-travail*. Université de Sherbrooke.
- San Martin Rodriguez, L., Beaulieu, M.-D., D'Amour, D., Ferrada-Videla, M. (2005). The determinants of successful collaboration: A review of theoretical and empirical studies. *Journal of Interprofessional Care*, May (Supplement 1), 132-147.
- Stok, J.-J. (2009). *Successful Interdepartmental Collaboration: Analyzing the Fit between Task Interdependence and Coordination Mechanisms in the IT Outsourcing Sector*. Master's Thesis, University of Twente.
- Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T., Richards H. (2000). *Work Groups: From the Hawthorne Studies to Work Teams of the 1990s and Beyond*. University of Tennessee, Knoxville Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 4 (1), 44-67.
- Tajfel, Henry (1982). *Social Identity and Intergroup relations*. Cambridge University Press.
- Thomson, A.-M., Perry, J. (2006). Collaboration Processes: Inside the Black Box. *Public Administration Review*, December 2006 (Special issue).
- Tjosvold, D. (1984). Cooperation Theory and Organizations. *Human Relations*, 37 (9), 743-767.
- Williams, P. (2002). The Competent Boundary Spanner. *Public Administration*, 80 (1), 103-124.



## Annexe A : Schéma révisé

