

**Cercle des jeunes leaders (cohorte 16)**

PublicLab

# **La collaboration**

Novembre 2023



# La collaboration...un incontournable!

*Comment faire de la préoccupation individuelle, un défi commun.*

*- Titulaire d'emploi supérieur*

**La collaboration est un processus par lequel deux ou plusieurs personnes ou organisations s'associent pour effectuer un travail intellectuel suivant des objectifs communs.**

**Vos expériences de collaboration se sont réalisées dans le cadre de quel type de dossier ?**

Développement et mise en œuvre d'un plan ministériel	50%
Situation urgente nécessitant une intervention rapide ( ex : inondation, etc.)	44 %
Dossier sensible nécessitant une action gouvernementale publique coordonnée	42 %
Élaboration ou modification légale et réglementaire	32 %
Élaboration d'un programme ou d'une aide financière	32 %
Développement et mise en œuvre d'une politique publique	30 %
Contrat de service avec un partenaire gouvernemental	24 %

# Sujet et démarche

*La cohérence gouvernementale conduit à la collaboration, il faut trouver une voie de passage.*

*- Titulaire d'emploi supérieur*



Sujet analysé :

**« Une collaboration efficace et saine, repose-t-elle davantage sur les caractéristiques propres à la culture organisationnelle ou sur les compétences de chaque individu qui la compose ? »**



Démarche

**Revue de littérature**

**7 entrevues**

**87 répondants au questionnaire**

# Littérature

## Structure de la collaboration

Trois composantes essentielles

soutenues par une **ATTITUDE PROPICE** à la collaboration



**Gouvernance  
partagée**



**Intérêt supérieur commun  
partagé**



**Responsabilités partagées**

# Structure de la collaboration

## Gouvernance partagée

Confiance et respect

- Interpersonnel, interprofessionnel et interorganisationnel

Leader collaboratif

- Les compétences d'un champion!

Intention stratégique claire

- Priorité affirmée

Prise de décision conjointe

- Processus à mettre en place

Information partagée

- L'importance de la transparence

# Structure de la collaboration

## Gouvernance partagée – Faits saillants

« Pour optimiser la collaboration, il faut faire tomber le plus possible les barrières hiérarchiques ».

- Titulaire d'emploi supérieur



### Sondage

1. Les mécanismes de consultation et de communication sont deux facteurs jugés insatisfaisants.
2. 88% des répondants étaient en mesure d'appuyer les décisions prises la plupart du temps.



### Titulaires d'emplois supérieurs

1. Attacher le projet avec les dirigeants, les collègues et partenaires avant de débiter
2. Mettre en place les conditions de succès
3. Faire preuve de transparence

# Structure de la collaboration

## Responsabilités partagées

Normes communes

- Qualité, fonctionnement

Rôles et responsabilités

- Définitions claires

Perceptions de complémentarité

- Comprendre la contribution de chacune des parties

Imputabilité

- Règles précises

Partage des efforts

- L'importance de la transparence

# Structure de la collaboration

## Responsabilités partagées – Faits saillants



### Sondage

**88% des gens sont satisfaits de leur rôle et responsabilités dans les projets de collaboration.**



### Titulaire d'emploi supérieur

- 1. S'impliquer, s'intéresser à ce que font les autres**
- 2. Reconnaître l'apport de chacun**
- 2. Avoir une bonne lecture de son environnement, de la dynamique et des priorités gouvernementales**

# Structure de la collaboration

## Intérêt supérieur commun partagé

*« Collaborer doit conduire à un résultat encore plus grand que la somme des parties »*

Aspiration partagée

- Tant au niveau opérationnel que stratégique

Partage des gains

- Tant au niveau individuel qu'organisationnel

Pertinence critique

- Jugée essentielle par toutes les instances

Logique de synergie créative

- Pour aller plus loin

Esprit chevaleresque

- Valoriser la réalisation de l'équipe plutôt que celle de son organisation

# Structure de la collaboration

## Intérêt supérieur commun partagé – Faits saillants

« La collaboration amène des compromis. Le compromis n'est pas un échec. Si l'intérêt commun est atteint, ça marche ». - Titulaire d'emploi supérieur



### Sondage

**Plus de 70% des partenaires sont en mesure de considérer les objectifs soutenus par l'ensemble des collaborateurs.**



### Titulaire d'emploi supérieur

- 1. Souligner les succès de l'équipe et valoriser ce comportement**
- 2. Donner du sens au travail**
- 3. Maintenir la collaboration en période d'adversité**
- 4. Communiquer les priorités gouvernementales**

# Structure de la collaboration

## Attitudes propices



Accepter de partager les décisions, les manières de faire, les risques et les bénéfices



Adopter une attitude qui favorise le partage



Être authentique



Capacité de se parler franchement

# Structure de la collaboration

## Attitudes propices – Faits saillants

« Pour s'ouvrir à l'autre, il faut se faire confiance, estimer son point de vue ».

- Titulaire d'emploi supérieur



### Sondage

1. Une attitude respectueuse est la plus observée dans un contexte de collaboration
2. Faire preuve d'ouverture et de créativité sont les deux éléments à améliorer



### Titulaire d'emploi supérieur

1. Confiance en soi et aux autres
2. Montrer l'exemple
3. Avoir la porte ouverte, être accessible
4. Assumer son rôle de décideur
5. Rencontrer les gens et entretenir son réseau

# Conclusion

**87 %** des répondants croient que la collaboration est globalement bénéfique pour les organisations.

Postulat initial : une collaboration efficace et saine, repose-t-elle davantage sur les caractéristiques propres à la culture organisationnelle, ou sur les compétences de chaque individu

Compétences des individus	67 %
Caractéristiques propres à la culture	37 %

*« Une organisation qui valorise la collaboration attire les gens performants »*

*- Titulaire d'emploi supérieur*

# Recommandations

*« Une vision globale de la fonction publique permet d'asseoir les piliers de la collaboration »*

*- Titulaire d'emploi supérieur*

1. Mettre l'emphase sur la collaboration dans les critères de recrutement des membres de nos équipes, et développer leurs compétences en cette matière en cours d'emploi ;
2. Adopter une posture de leader collaboratif, montrer l'exemple ;
3. Ne pas être avare de partager sa vision, ses intérêts, l'information essentielle ;
4. Mettre en place des mécanismes de collaboration permanents et performants ;
5. Créer des occasions de réseautage ;

# Recommandations

« La collaboration est un des meilleurs outils pour faire face aux événements imprévus, sur lesquels les organisations publiques ont peu de contrôle »

- Titulaire d'emploi supérieur

6. S'assurer que chaque partie prenante dispose d'une tribune pour exprimer son point de vue ;
7. Faire preuve de générosité, d'ouverture, et de transparence à l'égard de nos collaborateurs ;
8. Développer des objectifs partagés, qui transcendent nos propres intérêts ;
9. Faire émerger, chez les personnes essentielles pour notre organisation, des réflexes de vision gouvernementale.

# Remerciements

Aux titulaires d'emploi supérieurs qui nous ont accordé une entrevue :

- **M. Patrick Beauchesne**, PDG de la Société du Plan Nord
- **M. Jean Bissonnette**, SMA à l'expertise et aux politiques de l'eau et de l'air, MELCCFP
- **Mme Line Drouin**, titulaire d'un emploi supérieur (retraîtée)
- **Mme Ginette Galarneau**, PDG de l'Office québécois de la langue française
- **Mme Isabelle Merizzi**, Sous-ministre, ministère du Travail
- **Mme Mélanie Vincent**, V-P à la Commission de normes, de l'équité, et de la santé et la sécurité du travail
- **Mme Brigitte Pelletier**, Secrétaire générale associée aux emplois supérieurs

**Merci aux membres du Cercle des jeunes leaders qui ont pris le temps de répondre à notre sondage !**

# Commentaires et questions

Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de vos expériences de collaboration ?

Entièrement satisfait ou plutôt satisfait	84 %
Plus ou moins satisfait ou plutôt insatisfait	16 %

**Votre opinion ?**

**Merci pour votre  
précieux temps !**

**Alexandre Baillargeon**

Directeur de la veille et des connaissances stratégiques  
Ministère de la Famille

**Claude Barnard**

Directrice générale de l'analyse et de l'expertise de l'Est  
Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les  
changements climatiques, de la Faune et des Parcs

**Isabelle Fortin**

Directrice des services en santé mentale- volet adulte  
Ministère de la Santé et des Services sociaux

**Julien Tremblay-Parent**

Directeur des ressources humaines et de l'administration  
Office québécois de la langue française