

# La mutation organisationnelle orchestrée dans une pratique collaborative des équipes en contexte pandémique : l'effet véloce des tensions

Caroline Coulombe and Jonathan Harvey

Number 6, 2022

Les mutations organisationnelles : entre pénurie de personnel et crise sanitaire

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1096188ar>

DOI: <https://doi.org/10.1522/radm.no6.1502>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)

ISSN

2369-6907 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Coulombe, C. & Harvey, J. (2022). La mutation organisationnelle orchestrée dans une pratique collaborative des équipes en contexte pandémique : l'effet véloce des tensions. *Ad machina*, (6), 13–25.  
<https://doi.org/10.1522/radm.no6.1502>

Article abstract

Based on data collection from 16 major infrastructure projects working remotely, in a pandemic and in collaborative mode, this article supports that maintaining multiple tensions is a cornerstone of collaboration and a promising practice for the “new normality” of organizations. It is demonstrated that engagement with stakeholders takes place within an environment that allows to express and maintain ambiguousness between the respective interests and objectives, all creating a swift effect towards the perceived success of the project. These data emerged from two years of field research by one of the five largest prime manufacturers/suppliers in Quebec. This article contributes to the debate on the tensions inherent in collaborations in a multiparadoxical context while adding avenues of organizational practices in crisis and post-crisis contexts.

© Caroline Coulombe, Jonathan Harvey, 2022



This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

**Titre : La mutation organisationnelle orchestrée dans une pratique collaborative des équipes en contexte pandémique : l'effet véloce des tensions**

Rubrique : Article de recherche

### Auteur(s)

1 : Caroline Coulombe

2 : Jonathan Harvey

Citation : Coulombe, C., Harvey, J. (2022). La mutation organisationnelle orchestrée dans une pratique collaborative des équipes en contexte pandémique : l'effet véloce des tensions. *Ad Machina*, 6(1), 13-25. <https://doi.org/10.1522/radm.no6.1502>

---

### Affiliation des auteurs

1 : Université : Université du Québec à Montréal

Courriel : coulombe.caroline@uqam.ca

2 : Université : Université du Québec à Montréal

Courriel : harvey.jonathan@courrier.uqam.ca

---

### Remerciements

Ce projet de recherche a pu être réalisé grâce à une subvention de recherche du Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) du Canada dans le cadre du programme Engagement partenarial. Les auteurs désirent remercier les nombreuses équipes projet qui ont contribué volontairement à notre collecte de données, ainsi que l'équipe de la DPPI à la Société québécoise des infrastructures qui a soutenu nos travaux de recherche sur la collaboration en contexte pandémique.

---

### Déclaration des conflits d'intérêts

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer  
 Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

### Résumé (250 mots)

Ancré dans une collecte de données auprès de 16 projets d'infrastructures majeures travaillant à distance, en contexte pandémique et en mode collaboratif, cet article soutient que le maintien de tensions multiples est une pierre angulaire de la collaboration et une pratique prometteuse pour la « nouvelle normalité » organisationnelle. Aussi, nous démontrons que l'engagement avec les parties prenantes se déroule à l'intérieur d'un espace permettant d'exprimer et maintenir l'ambiguïté entre les intérêts et objectifs respectifs, le tout créant un effet véloce vers le succès perçu du projet. Ces données ont émergé de deux années de recherche sur le terrain d'un des cinq plus grands donneurs d'ordres au Québec. Cet article contribue au débat sur les tensions inhérentes aux collaborations dans un contexte multiparadoxal tout en ajoutant des pistes de pratiques organisationnelles en contexte de crise et postcrise.

### Abstract

*Based on data collection from 16 major infrastructure projects working remotely, in a pandemic and in collaborative mode, this article supports that maintaining multiple tensions is a cornerstone of collaboration and a promising practice for the “new normality” of organizations. It is demonstrated that engagement with stakeholders takes place within an environment that allows to express and maintain ambiguousness between the respective interests and objectives, all creating a swift effect towards the perceived success of the project. These data emerged from two years of field research by one of the five largest prime manufacturers/suppliers in Quebec. This article contributes to the debate on the tensions inherent in collaborations in a multiparadoxical context while adding avenues of organizational practices in crisis and post-crisis contexts.*

### Mots clés

Collaboration, contexte pandémique, tension, ambiguïté, pratiques (post) crise

### Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

# La mutation organisationnelle orchestrée dans une pratique collaborative des équipes en contexte pandémique : l'effet véloce des tensions<sup>1</sup>

Caroline Coulombe  
Jonathan Harvey

## Introduction

Les circonstances actuelles créées par la pandémie de COVID-19 de longue durée et déclarée comme maladie endémique par divers pays à partir de 2021 (Audet et collab., 2022), confèrent une couleur très précise à l'analyse des influences de cette crise sur les organisations. D'ailleurs, en raison de l'ampleur et de la temporalité de cette crise, nous parlons désormais de crise durable (Coulombe et collab., 2022) créant encore aujourd'hui une cascade d'effets sur les organisations. En surplus de ces effets, la pénurie de main-d'œuvre et de matières premières (Flor et collab., 2022) à laquelle font face les organisations ne fait qu'ajouter à l'intensité de la situation (Mbah et Wasum, 2022). Ainsi, devant cette incertitude durable, les organisations se sont polarisées sur un large spectre de la performance organisationnelle (Urban et Mayhofer, 2020; Deprince et collab., 2021).

Dans un extrême du spectre de ce phénomène postpandémique, Urban et Mayhofer (2020) décrivent le contexte organisationnel comme manifestant une plus grande rigidité des pratiques et des processus à travers des actions de contrôle envers leurs différentes parties prenantes. Plus précisément, ces organisations se sont cantonnées dans des postures réactives relativement aux nombreuses normes et règles sanitaires déployées par les gouvernements, déployant des pratiques de management courttermistes éclipsant toutes pensées stratégiques à moyen ou long terme (Coulombe et collab., 2022b). Par conséquent, aucune modification des attentes de performance n'a été faite par les organisations avec leurs employés ou avec leurs fournisseurs (Leroux et collab., 2020; Daniels et collab., 2022).

De l'autre côté du spectre, les organisations ont instauré rapidement une gestion par la méthode des scénarios prospectifs (Hémond et collab., 2021; Boko et Normandin, 2022) tout en ajustant la stratégie à moyen long terme avec les priorités organisationnelles (Mathieu et Gauthier, 2022), provoquant une élimination des projets et objectifs superflus (Audet et collab., 2020). Les organisations ont aussi démontré du courage managérial pour diminuer les attentes de performance (Coulombe et collab., 2022 b), parfois même en coupant jusqu'à un tiers des activités afin de maintenir les activités proportionnellement aux nouvelles capacités des ressources (Tremblay, 2022). En conséquence, un plus grand soutien humain, financier, technologique et psychologique aux partenaires et employés a été apporté (Leroux et collab., 2020). Par ailleurs, pour pallier les compétences non maîtrisées, mais nécessaires à la gestion des règles sanitaires, les organisations ont créé de nouveaux réseaux et partenariats (Baril et collab., 2022; Mathieu et Gauthier, 2022). Finalement, il y a eu instauration et maintien de dialogue où les différentes parties prenantes (partenaires, employés, etc.) avaient le choix quant à leurs préférences d'affaires (travail présentiel ou à distance; réalignement de l'horaire de travail vers des objectifs de réalisation, etc.) (Hémond et collab., 2021). Pour Leroux et collab. (2020), l'ensemble de ces pratiques collaboratives font en outre partie de l'éventail des leviers organisationnels qui ont favorisé le travail à distance et le maintien de la cohésion sociale au sein des organisations.



## 1. La collaboration et ses dimensions

La collaboration peut être décrite comme un phénomène social basé sur l'interaction mutuellement avantageuse de ces parties prenantes, celle-ci se structurant selon des règles formelles et informelles (Thomson et Perry, 2006). Ce processus (Dietrich et collab., 2010) émerge de l'accomplissement des tâches communes des personnes ou des organisations qui partagent leurs connaissances et ce, en établissant et construisant progressivement un sens commun dans le but d'atteindre des objectifs partagés (Herzog, 2001; Dietrich et collab., 2010; Pallot et collab., 2010).

D'un point de vue organisationnel, la collaboration joue un rôle crucial pour améliorer la gouvernance et le succès du projet (Ansell et Gash, 2008; Derakhshan et collab., 2019). Sy (2005) soutient que les entreprises ayant une culture collaborative peuvent facilement résoudre les problèmes liés à l'ambiguïté pour trouver une solution aux enjeux rencontrés ou accomplir une tâche complexe. Cependant, plusieurs facteurs peuvent avoir un effet positif ou négatif sur le niveau de collaboration, puisque celle-ci est constituée de multiples dimensions (Holton, 2001; Cicmil et Marshall, 2005; Aapaoja et collab., 2013; Haineault, 2020).

Nous avons étudié le processus collaboratif d'équipes de projets élargies travaillant sur des infrastructures publiques majeures entre 2019 et 2022. Notre étude a permis de calculer le poids factoriel (PLS) de huit dimensions influençant davantage ce processus en contexte de projets publics. Ces huit dimensions ont émergé à la suite d'un processus rigoureux d'observation terrain et de sondages auprès des parties prenantes étudiées (Coulombe, 2022) permettant la création de mesures de la collaboration pondérée (le poids factoriel est présenté entre parenthèses): 1- la structure de gouvernance (0,813); 2- les parties prenantes (0,780); 3- la communication (0,680); 4- le processus de facilitation (0,760); 5- le leadership collaboratif (0,759); 6- la multidisciplinarité (0,710); 7- le processus de prise de décision projet (0,706) et 8- la confiance (0,660).

Chacune des dimensions ci-haut mentionnées affecte la dynamique collaborative et les avantages collaboratifs attendus par la mise en place d'un tel processus. L'adéquation de la structure collaborative, des processus collaboratifs et des acteurs de projet crée un espace où le projet se définit, se planifie et s'exécute au gré des événements émergents ambigus et complexes (Coulombe et collab., 2022).

La littérature suggère que la gestion de projet nécessite un nouvel ensemble de comportements des acteurs de projet en plus d'un cadre d'interactions basées sur la confiance (Mistry et Davis, 2009). Les recherches effectuées par Aubry et collab. (2018, 2019) arrivent à la même conclusion tout en soulignant leur importance lors des phases en amont à la planification et à l'exécution des projets. Des relations étroites entre toutes les parties prenantes, de la conception du projet à sa livraison, qui favorisent non seulement le partage des connaissances, mais qui permettent aussi de faire partie intégrante des décisions du projet, chemin faisant, sont désormais impérativement promues dans les contextes collaboratifs (Aubry et collab., 2018, 2019).

Lors des premières étapes d'un projet, la collaboration des parties prenantes est une réalité fortement mise en avant dans la littérature (Bond-Barnard et collab., 2013; Marzagão et Carvalho, 2016; Haineault, 2020). Les structures et processus collaboratifs sont mis en place pour aligner les objectifs contradictoires des organisations participantes vers un objectif commun (Coulombe, 2021). Dans le cas où cet objectif commun ne peut être atteint seul, alors la littérature considère que les organisations doivent agir dans le cadre d'une collaboration avantageuse (Keeyes et Huemann, 2017; Kivilä et collab., 2017). Ainsi, ces actions conjointes s'inscrivent dans la mise en place d'un processus collaboratif empreint d'une culture collaborative.

Les événements ainsi issus du processus collaboratif contribuent à la matérialisation spontanée de la connaissance (Stigliani et Ravasi, 2012), dans un contexte d'incertitude (Déry, 2013; Packard et Clark, 2020; Coulombe et collab., 2020), créant ainsi une interprétation momentanément partagée (Stigliani et Ravasi, 2012) entre les parties prenantes par rapport aux tensions qui se vivent. En plus de comprendre que les contextes collaboratifs sont intrinsèquement paradoxaux (Vangen, 2017), le contexte pandémique et les réunions de projet effectuées à distance avec des outils collaboratifs ont mis en exergue les phénomènes de tension existant dans ces équipes (Bentley et collab., 2016; Leroux et Coulombe, 2019; Leroux et collab., 2020). De cette dynamique des tensions, dont certaines peuvent être positives (Guedri et collab., 2014), une vélocité positive (Harvey et Coulombe, 2022) favorisant l'avancement du projet peut prendre forme et mener vers le succès perçu du projet par ces mêmes acteurs de projet.

Les théories dominantes semblent limitées pour saisir de manière adéquate la nature complexe des relations et des tensions vécues dans ces contextes collaboratifs (Wiewiora et collab., 2014; Huo et Guo, 2016; Delisle, 2019; Alami-Laroussi, 2020a; Alami-Laroussi, 2020b). La durée limitée et les circonstances des rencontres de structure de gouvernance interorganisationnelle affectent la dynamique collaborative et les avantages collaboratifs attendus par la mise en place d'une telle structure. Les contextes collaboratifs sont compris comme des contrats formalisés entre tout type d'organisations ou d'acteurs intéressés, allant de « simples dyades à des réseaux complexes », dans le but de s'attaquer à des problèmes ambitieux qu'on ne pourrait pas résoudre seul (Vangen, 2017; Vangen, 2017b). L'ambiguïté apportée par ces défis, la complexité inhérente aux multiples structures d'acteurs et les dynamiques changeantes (Akintoye et Main, 2007; Schnetler et collab., 2015; Derakhshan et collab., 2019), sont mobilisés dans le maintien des tensions au sein d'une équipe collaborative et aident à la création du succès perçu (Coulombe, 2022b; Harvey et Coulombe, 2022) par les parties prenantes membres de l'équipe élargie.

## **2. Perspective de la théorie du paradoxe et le processus collaboratif**

La théorie du paradoxe remet en question l'idéal tenu pour acquis selon lequel les organisations sont intrinsèquement ordonnées et composées d'entités logiques et prévisibles, en perturbant l'absurdité de la répétition et de la routine (Berti et collab., 2021). Cette perspective tend à pousser les chercheurs à explorer les phénomènes organisationnels et les perspectives théoriques en tant que processus continus d'équilibrage des forces opposées et de détailler ses tensions tout en minimisant les approches qui « simplifient et rationalisent à l'excès des événements complexes » (Lewis, 2000; Smith et Lewis, 2011).

Puisque la théorie des paradoxes est utilisée dans l'étude de systèmes complexes et se concentre sur les polarités simultanées (Harvey et Coulombe, 2022), les études de gestion ont été un terrain fertile pour faire émerger des récits contrastés, des psychodynamiques et des événements multiparadigmatiques (Berti et collab., 2021) autant dans la collaboration (Vangen, 2017b), que dans la gestion du changement (Ghiringhelli et Virili, 2021), la création de sens (Allard-Poesi, 2005), la prise de décision (Karhu et Ritala, 2020) et le télétravail (Boell et collab., 2016).

Comme l'a souligné Vangen (2017b), « les collaborations qui ont le potentiel d'obtenir des avantages collaboratifs sont intrinsèquement de nature paradoxale » (p. 24). De plus, les relations imbriquées entre les paradoxes, des tensions individualistes aux tensions organisationnelles, rendent la discussion à leur sujet lourde et difficile et poussent ainsi les chercheurs à n'y penser qu'en surface (Hatch et collab., 2015). La collaboration provoque une quantité substantielle d'événements équivoques portant une multitude de tensions et favorisant l'ambiguïté (Vangen, 2017b).



### 3. Tension et ambiguïté

Selon Weick (2015), l'ambiguïté représente des événements « équivoques » ouverts à deux ou plusieurs interprétations, pour lesquels on est « forcé » de s'attarder entre ces interprétations et pour lesquelles seul « un accord intersubjectif peut les résoudre » (March et collab., 1994, p. 179). Dans un contexte collaboratif, l'ambiguïté prend forme à travers ses diverses dimensions en plus des ambiguïtés d'appartenance organisationnelle, de statut hiérarchique, de rôle au sein du projet, d'expertise métier et de représentativité dans un même groupe (Haineault, 2020) créant des frontières floues et nouvelles comme autour d'objectifs partagés potentiellement conflictuels (Bryson et collab., 2016; Levinthal et Rerup, 2021).

Le mouvement perpétuel s'exerçant entre les zones d'ambiguïté favorise la résilience et l'émergence d'occasions dans la cocréation d'une collaboration malgré les tensions où « l'ambiguïté est permanente et les interprétations impermanentes » (Weick, 2015, p. 122). C'est ainsi que l'action nécessaire à la compréhension subjective et intersubjective est une tension en elle-même (Harvey et Coulombe, 2022). Plusieurs tensions paradoxales en collaboration ont émergé de la littérature, entre autres, les tensions créées par des choix entre l'autonomie et la responsabilisation, la complexité et la simplicité, la communication spécifique et la communication collaborative plus généraliste, la coopération et la compétition, la planification à court et long terme, etc. (Vangen, 2017; Clarke-Hill et collab., 2003).

En résumé, la création d'ambiguïté dans la recherche de sens de chacune des parties prenantes en contexte collaboratif provoque des tensions. Dans le contexte terrain de cet article, le processus collaboratif et la structure collaborative font émerger de facto de nombreuses tensions dans l'interprétation des décisions de projet et du sens qu'on y projette. Le contexte pandémique et postpandémique amplifie l'incertitude vécue par les acteurs de projet et génère encore plus d'ambiguïtés et de tensions inhérentes.

### 4. Méthodologie

L'organisme gestionnaire des 16 projets à l'étude est une société d'État qui appuie les organismes publics dans la gestion des projets d'infrastructures majeures. Les membres de projet externes et internes accompagnent ces missions avec leur expertise et leurs outils pour concevoir, planifier, mettre en œuvre, suivre et exploiter les projets. Cette institution est également mandatée par les instances gouvernementales pour maintenir et gérer un portefeuille de projets publics afin d'être en mesure de fournir des services aux citoyens. Ainsi, en représentant le gouvernement qui influence la priorité des projets publics réalisés, cette institution est chargée de gérer les projets avec un écosystème élargi de parties prenantes internes et externes.

Une étude de cas multiples a été mobilisée comme structure méthodologique pour appréhender un phénomène sous-exploré dans la littérature soit celui de la vélocité générée par l'ambiguïté des tensions vécues en contexte collaboratif (Guinan et collab., 2019). En effet, une étude de cas multiples utilisant une plus grande variété de données provenant d'observations, d'entrevues et de sondages assure une exploration plus large de la question de recherche (Eisenhard et Graebner, 2007). Pour cet article, les cas sélectionnés sont composés de 16 projets de natures variées avec des budgets compris entre 125 et 260 millions \$, projets qui sont gérés par l'organisation publique précédemment décrite.

Cet article s'inscrit donc dans une recherche partenariale de plus de 24 mois, incluant l'observation de 16 projets d'infrastructures publiques majeures totalisant plus de 150 heures d'observation entre octobre 2019 et octobre 2021. Au total, 25 entrevues ainsi que 3 sondages auprès de 207 acteurs de projet composent les outils exploratoires de cette démarche de recherche mixte. Nous avons sélectionné une représentativité des acteurs afin d'assurer un recueil de données représentant des points de vue larges, expérimentés et influents au sein du processus collaboratif (Forsythe et collab., 2015). Les données

qualitatives ont été croisées par sept membres de l'équipe de recherche sous quatre perspectives principales, assurant ainsi une triangulation de l'information générée. Par la suite, le tout a été analysé avec les données statistiques générées, puis validé par un expert statisticien et la directrice du projet de recherche partenarial.

La démarche méthodologique est ainsi constituée de six étapes principales, apportant chacune des dimensions ou perspectives complémentaires afin d'avoir une meilleure compréhension des phénomènes. Ces étapes sont : (1) l'émergence des dimensions de la collaboration (étape qualitative sur un an) par l'observation et les entrevues; (2) le développement de l'outil de sondage des dimensions avec un prétest – compréhension des libellés; (3) la diffusion du sondage auprès des comités de pilotage; (4) la diffusion du sondage allégé aux membres élargis des projets; (5) la pondération de chaque dimension pour en faire ressortir un indicateur de la collaboration en contexte PCI (étapes quantitatives sur un an); (6) le développement de l'échelle d'interprétation combiné à l'observation de nouveaux projets pour en suivre l'utilisation.

Les 16 projets suivis se déclinent ainsi : 5 projets majeurs en lien avec l'éducation, 9 projets majeurs en lien avec la santé et la technologie et 2 projets de sécurité.

**Tableau 1**  
***Profil des participants***

<i>Catégories des répondants</i>	<i>Réponses</i>
Employés internes	50
Collaborateurs externes	127
Autres	30
<b>Nombre total de répondants</b>	<b>207</b>

**Tableau 2**  
***Rôle des participants***

Catégories des répondants	Réponses
Chargé de projet ou facilitateur PCI	29
Clients (organisme ou ministère)	64
Employés professionnels internes	35
Professionnels externes — experts	48
Autres	17
<b>Nombre total de répondants</b>	<b>207<sup>1</sup></b>

<sup>1</sup>14 répondants n'ont pas rempli cette section, mais le reste de leur questionnaire était rempli. Nous les avons conservés dans les analyses statistiques.





## 5. Résultats

Les résultats obtenus lors du cheminement méthodologique, nous permettant de développer un indicateur de collaboration, ont fait émerger le concept de vélocité des tensions ainsi que certains paradoxes soutenant la dynamique de collaboration avantageuse en contexte pandémique. Les résultats quantitatifs corroborent des données recueillies lors d'entrevues et d'observations.

Il faut d'abord souligner que les dimensions de la collaboration ne sont pas indépendantes les unes des autres; c'est ainsi que nous avons pu sortir la matrice de corrélations pour éventuellement en tirer une pondération avec le test de Steiger (Steiger, 1980). Nous constatons qu'en observant les mutations organisationnelles, quelques-unes de ces corrélations sont tout particulièrement d'intérêt. Par exemple, plus le facilitateur ou le chargé de projet promeut l'importance de la collaboration lors des rencontres de projet élargies, c'est-à-dire plus ces deux acteurs de projet jouent un rôle de médiateur des tensions, prennent des décisions liées à leur rôle, transportent, font vivre et répètent l'importance de la collaboration, plus les autres parties prenantes s'engagent dans le processus collaboratif. En effet, 76 % des répondants entérinent fortement cet énoncé sur une échelle de Likert de 5. Une corrélation significative à 0,655\*\* est établie entre l'influence latérale de ces porteurs de projet et la perception d'une culture sans blâme menant les participants à s'engager dans le processus collaboratif.

Une seconde donnée clé, en lien avec les parties prenantes, émerge du processus collaboratif. En effet, plus les attentes des parties prenantes sont clarifiées (corr. : 0,724\*\*) en amont du processus projet, plus la gouvernance du projet et sa culture sont considérées collaboratives, inspirant ainsi la confiance, la transparence et la recherche de coopération lors des nœuds de tension (corr. : 0,572\*\*). Ces nœuds de tension proviennent en majorité de la confrontation de professionnels externes, architectes ou ingénieurs, qui se cramponnent à la certitude de posséder la bonne réponse par rapport aux enjeux du projet, et la réalité de clients financiers ou clients usagers qui, pour leur part, portent leur système de valeurs associé à un projet de rêve pour combler les nombreux soucis organisationnels actuels. La tension des parties prenantes « non experts » dans un système projet mené par des « experts » reste un des principaux paradoxes présents dans les 16 projets et dans leurs 5 à 7 rencontres respectives de projet élargi (86 rencontres élargies tenues et 53 observées).

D'autre part, nous observons que plus les attentes des parties prenantes sont clarifiées :

- plus l'adhésion aux mécanismes de gouvernance est élevée (0,724\*\*);
- plus l'équipe PCI est perçue fonctionnelle (tensions réglées, sujets tabous abordés, actions pour s'entraider) (0,626\*\*);
- plus le respect des rôles et responsabilités de chacun est grand (0,637\*\*);
- plus les buts et les objectifs du projet sont clairs (0,580\*\*);
- plus le niveau de confiance est élevé (0,505\*\*);
- plus la satisfaction est grande pour les résultats du processus PCI (0,541\*\*).

**Tableau 3**

***Matrice de corrélation sous-dimensions de la collaboration en contexte collaboratif***

	<i>Gestion des attentes</i>	<i>Coopération</i>	<i>Mécanisme influence latérale</i>	<i>Culture sans blâme</i>
But objectifs	0,580 <sup>3**</sup>	-	-	0,658 <sup>4**</sup>
Respect	0,637 <sup>4**</sup>	-	-	0,672 <sup>4**</sup>
Adhésion	0,724 <sup>5**</sup>	-	-	-
Perception décision collective	0,541 <sup>3**</sup>	-	-	0,652 <sup>4**</sup>
Compétences managériales	0,626 <sup>4**</sup>	-	-	0,706 <sup>5**</sup>
Culture sans blâme	0.505 <sup>3**</sup>	0.3572 <sup>3**</sup>	0,655 <sup>4**</sup>	1.000

*Légendes* : <sup>1</sup> Corr > 0,30; <sup>2</sup> Corr > 0,40; <sup>3</sup> Corr > 0,50; <sup>4</sup> Corr > 0,60; <sup>5</sup> Corr > 0,70; \*p < 0,05; \*\*p < 0,01.

## 6. Discussion

### *La perception du consensus – la projection au cœur de l'ambiguïté*

Les attentes des parties prenantes et en particulier celles des clients usagers et financiers en lien avec leur projet de rêve prennent la forme de projections qui sont partagées dans les rencontres élargies. Étant donnée la complexité inhérente au projet majeur, il s'agit de possibilités futures implicites ne se transposant pas nécessairement vers un plan explicite clairement établi. Ces projections s'exprimant dans des attentes explicitées (ou non) démontrent leur posture existentielle donnant « une orientation vers ce que nous tenons implicitement pour possible » (Roth, 2018, p. 749). Ces projections peuvent se traduire comme une chance de communiquer sa réalité et ses contraintes, sans manifester un désir explicite sur le résultat concret tout en cherchant une forme de satisfaction en contexte de collaboration avantageuse. Les résultats qualitatifs et quantitatifs font émerger l'importance de donner rapidement en amont, mais aussi plusieurs fois tout au long du processus des rencontres de projet élargi, la parole à chaque acteur de projet. Ainsi, il y a une fructification de la collaboration, un effet vélocé malgré les nœuds de tension et les paradoxes projet.

Lors des rencontres collaboratives, un espace d'ambiguïté se crée par la projection des acteurs de projet, la zone maintenue entre les tensions partagées fait exister une pluralité de possibles (Roth, 2018) déjà « imaginés » pour le projet. Dans un effet de cercle vertueux, l'espace de pluralités partagées crée des imaginaires de possibles qui ne sont totalement jamais vraiment résolus par le groupe, mais qui tendent, grâce au rythme des rencontres (4 à 7 selon les phases du projet), vers la finalité souhaitée par celui-ci. Chaque membre participant transporte ses espoirs, ses valeurs et ses contraintes et, à chaque instant, lors de ces rencontres collaboratives, le processus mis en place permet de forclure certaines possibilités au fur et à mesure que le partage des réalités et expertises diverses sont échangées en groupe « telle que les conséquences deviennent déterminées et projetées » (Roth, 2018, p. 751). Ainsi, un mécanisme de compromis s'effectue dans cet espace d'ambiguïté.

Dans une perspective paradoxale, revisiter les éléments principaux des réunions au moyen d'outils collaboratifs tels que Miro ou les prises de notes de synthèse afin de réévaluer la situation actuelle du projet, est un moyen de reconstruire notre passé, comme une histoire pour accepter notre élan, afin d'aider les membres de l'équipe à éliminer les possibilités dans leurs efforts vers le futur espéré du projet. D'ailleurs, 78 % des répondants ont fortement appuyé l'énoncé précisant que ces outils collaboratifs utilisés en



contexte pandémique ont soutenu le leadership collaboratif des équipes projet. Par ailleurs, les participants lors des entrevues ont partagé « être très satisfaits de leur processus de projet collaboratif malgré les tensions vécues, car elles ont permis un consensus, atteint à travers la compréhension mutuelle de chacune des réalités autour de la table d'acteurs [de] projet ».

Selon les résultats obtenus, nous pouvons avancer que plus les processus mis en place lors des rencontres collaboratives sont variés et clairement définis, plus les délais d'approbation sont perçus comme adéquats et bien expliqués. Aussi, plus les processus mis en place pour la rencontre projet sont variés et clairement définis, plus les compétences managériales du leadership projet (chargé de projet et facilitateur) sont perçues comme élevées (0,634\*\* et 0,432\*\*). Cette séquence d'interrelations entre les composantes des dimensions de la collaboration fait ainsi naître la perception que la prise de décision projet est collective, satisfaisante et pratiquement consensuelle. On constate qu'à travers ces dynamiques complexes de leviers interactionnels des composantes collaboratives émerge le phénomène de vélocité.

Quant au contexte pandémique, les données quantitatives confirment les observations qualitatives effectuées. En effet, plus nos répondants percevaient négativement les compétences managériales du projet (chargé de projet ou facilitateur), plus le contexte pandémique amplifiait leurs insatisfactions projet. Cependant, lorsque le leadership projet instaurait un climat de respect et de confiance collaborative perçu par les répondants du projet, alors le facteur du contexte pandémique n'avait aucun effet sur les données.

Une pratique collaborative réfléchie, cadrée et promue par un leadership projet engagé, crée un espace serein qui diminue l'effet des crises externes et laisse toute la place aux projections des acteurs de projet. Le maintien des tensions dans une zone d'ambiguïté qui évolue au fil des rencontres collaboratives, dans une séquence de compromis spontanés, met en place les leviers générant l'effet vélocé, en plus de la satisfaction des acteurs de projet.

La pratique collaborative en projet fait office de pratique organisationnelle à répliquer pour traverser les contextes de crise, car cela contribue à faire vivre un climat de matérialisation spontanée d'un ensemble de connaissances mutuellement comprises et partagées. La collaboration par la mise en place de ses composantes se présente comme une pratique prometteuse pour la création d'une « nouvelle normalité » organisationnelle permettant ainsi de faire face aux nombreuses cascades de crises que vivent actuellement les organisations.

## **Conclusion**

À travers un écosystème d'acteurs de projet de 16 projets majeurs, nous avons pu observer l'émergence d'un effet vélocé créé par le maintien des tensions dans un processus projet collaboratif élargi et structuré. La collaboration avantageuse permet la perception d'un projet réussi par ses parties prenantes, malgré un nombre important de compromis et de contraintes rencontrés.

En contexte de pandémie, les données de ces mêmes projets indiquent qu'il y a une amplification de l'insatisfaction des parties prenantes de projet envers les compétences managériales s'il y a absence de management des nœuds de tension au moment du processus collaboratif. Ainsi, les résultats démontrent que l'implantation d'une culture collaborative respectueuse des divergences et tensions promeut un climat sans blâme qui ouvre la porte à la performance décisionnelle des projets.

Une prochaine étape de recherche permettra de documenter et de tracer les logiques des nœuds de tension. La pratique collaborative en contexte de crise reste une mutation organisationnelle qui mérite d'être plus abondamment documentée.

## NOTE

1 La matrice complète de corrélation est disponible sur demande.

## RÉFÉRENCES

- Aapaoja, A., Herrala, M., Pekuri, A. et Haapasalo, H., (2013). The characteristics of and cornerstones for creating integrated teams. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(4), 695-713. <http://dx.doi.org/10.1108/IJMPB-09-2012-0056>
- Akintoye, A. et Main, J., (2007). Collaborative relationships in construction: the UK contractors' perception. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 14(6), 597-617. <https://doi.org/10.1108/09699980710829049>
- Alami-Laroussi, A. (2020a). *Les nouveaux conflits organisationnels chez les acteurs projets dans un contexte de virtualité au Québec*. Document déposé à Société Québécoise des Infrastructures. Université du Québec à Montréal.
- Alami-Laroussi, A. (2020b). *Les tensions collaboratives en contexte de gestion de projet PCI collaboratif*. Document déposé à Société Québécoise des Infrastructures. Université du Québec à Montréal.
- Ansell, C. et Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Audet, F., Coulombe, C., Morin, D., Alalouf-Hall, D., Mouton, G. et Thool, V. (2020). *La gestion de la crise de la COVID-19 : Analyse comparative des mesures de déconfinement de 8 pays*. Observatoire canadien sur les crises et l'action humanitaire. <https://occah.uqam.ca/wp-content/uploads/2020/06/Analyse-comparative-du-déconfinement-8-pays-V2.pdf>
- Baril, G., Joris, A. et Normandin, J.M. (2022, 12 mai). *Participation des acteurs philanthropiques, communautaires, municipaux et de la santé dans la lutte à la COVID-19: une étude des plans d'action communautaires à Montréal* [communication], Colloque scientifique #650 de l'ACFAS, Université Laval, Québec, Canada.
- Berti, M., Simpson, A., Cunha, M. P., & Clegg, S. R. (2021). *Elgar Introduction to Organizational Paradox Theory*. Edward Elgar Publishing. <https://www.elgaronline.com/view/9781839101137.xml>
- Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D., et Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: The importance of the nature of work. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 114-131. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12063>
- Boko, K.R. et Normandin, J.M. (2022, mai). *Entre recomposition sociale et support ponctuel entre les autorités municipale et des organismes communautaires face à l'épreuve de la Covid-19 : le cas de la Ville de Québec* [communication], Colloque scientifique #650 de l'ACFAS, Université Laval, Québec, Canada.
- Bond-Barnard, T.J., Fletcher, L. et Steyn, H. (2018). Linking trust and collaboration in project teams to project management success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(2), 432-457. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2017-0068>
- Cicmil, S. et Marshall, D., (2005). Insights into collaboration at the project level: complexity, social interaction and procurement mechanisms. *Building Research and Information*, 33(6), 523-535. <https://doi.org/10.1080/09613210500288886>
- Clarke-Hill, C., Huaning, L. et Davies, B. (2003). The paradox of co-operation and competition in strategic alliances: towards a multi-paradigm approach. *Management Research News*, 26(1), 1-20. <https://doi.org/10.1108/01409170310783376>
- Coulombe, C. (2022). *Rapport méthodologique- indicateur de collaboration*. Document déposé à Société Québécoise des Infrastructures. Université du Québec à Montréal.
- Coulombe, C., Audet, F., Leroux, M.P. et Alalouf-Hall, D. (2020). *La collaboration en temps de pandémie, de quoi parle-t-on exactement?* Observatoire canadien sur les crises et l'action humanitaire. <https://occah.uqam.ca/publications/covid-19-la-collaboration-en-temps-de-pandemie-de-quoi-parle-t-on-exactement/>
- Coulombe, C., Hémond, Y., Audet, F., Alalouf-Hall, D. et Mouton, G. (2022). Les leçons (non) apprises de la gestion de crise de la COVID-19 par l'état québécois. Dans Bernier, R., Paquin, S. et Audet, F. (dir.), *Gouverner en temps de pandémie, l'État québécois face à la crise* (p. 227-238), Presses de l'Université du Québec.



- Coulombe, C., Persaud, C., Prim, P., Rudgard, F., Tremblay, D., Harvey, J., Viens, C., Audet, F., Hémond, Y., Alalouf-Hall, D. (2022, avril). *Duty of caring – Cambodian Living Arts* [communication], Colloque Rethinking Responsibility during Disruptive Times, Concordia University, Québec, Canada.
- Daniels, R.A., Miller, A., Mian Zia, M. et Black, S. (2022 Spring). One size does not fit al: Understanding differences in perceived organizations support during the COVID-19 pandemic, *Business Society Review*, 127(Suppl 1), 193-222. <https://doi.org/10.1111/basr.12256>
- Delisle, J., (2019), *Tensions et paradoxes temporels en contexte multiprojets*, [Thèse de doctorat, UQAM] <https://archipel.uqam.ca/13438/1/D3688.pdf>
- Derakhshan, R., Turner, R. et Mancini, M. (2019). Project governance and stakeholders: a literature review. *International Journal of Project Management*, 37(1), 98-116. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.10.007>
- Deprince, E., Mayrhofer, U. et Pereira Püdrich, A. (2021). What crisis communication for internationalized SMEs in a pandemic context?. *Revue internationale PME*, 2021, 34(3-4), 167-183. <https://doi.org/10.7202/1084339ar>
- Déry Richard et Association pour la gestion des connaissances dans la société et les organisations. (2013). *Les fondements de la gestion des connaissances : conférence prononcée lors de la 5<sup>e</sup> conférence GeCSO tenue à Montréal le 30 mai 2012* (Ser. Collection les conférences en gestion). Éditions JFD.
- Dietrich, P., Economics, B., Eskerod, P., Dalcher, D. et Sandhawal, B. (2010). *The role of project collaboration quality and knowledge integration capability in multi-partner projects* [communication], PMI Research & Education Conference, Washington DC, United States.
- Flor, L. S., Friedman, J., Spencer, C. N., Cagney, J., Arrieta, A., Herbert, M. E., Stein, C., Mullany, E. C., Hon, J., Patwardhan, V., Barber, R. M., Collins, J. K., Hay, S. I., Lim, S. S., Lozano, R., Mokdad, A. H., Murray, C. J. L., Reiner, R. C., Sorensen, R. J. D., ... Gakidou, E. (2022). Quantifying the effects of the COVID-19 pandemic on gender equality on health, social, and economic indicators: a comprehensive review of data from March, 2020, to September, 2021. *The Lancet*, 399(10344), 2381-2397. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(22\)00008-3](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(22)00008-3)
- Forsythe, P. Sankaran, S. et Biesenthal, C. (2015). How Far Can BIM Reduce Information Asymmetry in the Australian Construction Context?. *Project Management Journal*, 46(3), 75-87. <https://doi.org/10.1002/pmj.21504>
- Guedri, Z., Hussler, C. et Loubaresse, É. (2014). Contradictions, paradoxes et tensions en contexte(s). *Revue française de gestion*, 240, 13-28. <https://www.cairn.info/revue--2014-3-page-13.htm>
- Haineault, C. (2020). *Les indicateurs d'optimisation d'une collaboration multidisciplinaire en gestion de projet*. Document déposé à la Société Québécoise des Infrastructures. Université du Québec à Montréal.
- Harvey, J. et Coulombe, C. (2022, juin). *The Propulsor Effect of Tensions within a Collaborative Context in Times of Pandemic* [communication], EURAM, Winterthur, Switzerland, Paper ID: 1787.
- Hémond, Y., Coulombe, C. et Audet, F., (2021, mai). *La gestion de crise dans les organisations : ce que nous apprend la pandémie de la COVID-19* [communication], Colloque scientifique #466 de l'ACFAS, Université de Sherbrooke, Québec, Canada.
- Herzog, V.L., (2001). Trust building on corporate collaborative project teams. *Project Management Journal*, 32(1), 28-37. <https://doi.org/10.1177/875697280103200105>
- Holton, J.A., (2001). Building trust and collaboration in a virtual team. *International Journal of Team Performance Management*, 7(3/4), 36-47. <https://doi.org/10.1108/13527590110395621>
- Huo, X., Zhang, L., et Guo, H. (2016). Antecedents of relationship conflict in cross-functional project teams. *Project Management Journal*, 47(5), 52-69.
- Leroux, M.P. et Coulombe, C. (2019, septembre). *Reflexivity as Individual Antecedent to Trust in Complex Project Setting* [communication], IPMA Research Conference, Zagreb Croatie.
- Leroux, M.P., Coulombe, C. et Tremblay, D. (2020). *Comment gérer à distance en temps de crise*, <https://theconversation.com/comment-gerer-a-distance-en-temps-de-crise-un-mode-demploi-136452>

- Mathieu, P. et Gauthier, I. (2021, mai). *La capacité à s'adapter et le déploiement de nouvelles compétences à la Croix Rouge canadienne : l'état des lieux de la gestion de COVID19* [communication], Colloque scientifique #466 de l'ACFAS, Université de Sherbrooke, Québec, Canada.
- Mbah, R. E., et Wasum, D. F. (2022). Russian-Ukraine 2022 War: A review of the economic impact of Russian-Ukraine crisis on the USA, UK, Canada, and Europe. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 9(3), 144-153. <https://doi.org/10.14738/assrj.93.12005>
- Packard, M. D. et B. B. Clark (2020). On the Mitigability of Uncertainty and the Choice between Predictive and Nonpredictive Strategy. *Academy of Management Review*, 45(4), 766-786. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0198>
- Roth, B. (2018). Reading from the middle: Heidegger and the narrative self. *European Journal of Philosophy*, 26(2), 746-762. <https://doi.org/10.1111/ejop.12314>
- Steiger, J.H. (1980). Test for Comparing Elements of a Correlation Matrix. *Psychological Bulletin*, 87(2), 245-251. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.87.2.245>
- Stigliani, I. et Ravasi, D. 2012. Organizing Thoughts and Connecting Brains: Material Practices and the Transition from Individual to Group-Level Prospective Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1232-1259. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0890>
- Sy, T., (2005). Challenges and strategies of matrix organizations: Top-level and mid-level managers' perspectives. *Human Resource Planning Journal*, 28(1), 39-48.
- Tremblay, D. (2022, mai). *Leçons apprises de la pandémie inspirées du cas exemplaire d'une OSBL au Cambodge : le réalignement stratégique de Cambodian Living Arts* [communication], Colloque scientifique #650 de l'ACFAS, Université Laval, Québec, Canada.
- Urban, S. et Mayrhofer, U. (2020). *La grande disparité des réponses des multinationales du CAC 40 à la crise*. <https://shs.hal.science/halshs-03083519>
- Vangen, S. (2017). Culturally diverse collaborations: a focus on communication and shared understanding. *Public Management Review*, 19(3), 305-325. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1209234>
- Vangen, S. (2017b). Developing Practice-Oriented Theory on Collaboration: A Paradox Lens. *Public Administration Review*, 77(2), 263-272. <https://doi.org/10.1111/puar.12683>
- Wiewiora, A., Murphy, G., Trigunaryyah, B., et Brown, K. (2014). Interactions Between Organizational Culture, Trustworthiness, and Mechanisms for Inter-project Knowledge Sharing. *Project Management Journal*, 45(2), 48-65. <https://doi.org/10.1002/pmj.21407>