



Auteurs

Caroline Coulombe
Jonathan Harvey

Professeure titulaire UQAM et directrice OQRC
Professeur adjoint UQAR et membre du comité scientifique OQRC

Référence à citer

Coulombe, C, Harvey, J. & Benkrid, K. (2025). Référentiel des compétences collaboratives en contexte de projet, Observatoire québécois de recherche sur la collaboration, document développé en co-construction avec la SQI (2023-2024). [Référentiel des compétences collaboratives – facilitateur](#).

Compétences stratégiques (S)

S1. Guider et structurer le processus de facilitation dans un contexte de pratiques intégrées et collaboratives

Tâches reliées

- S1.1.** Établir le processus et les règles de facilitation pour atteindre les objectifs ciblés en comité de pilotage / ou avec la structure de gouvernance reliée.
 - S1.2.** Impliquer les participants de manière proactive par des choix d'outils, de techniques et de méthodes de facilitation.
 - S1.3.** Démontrer la cohérence entre la poursuite des objectifs projet et les objectifs collaboratifs afin de favoriser le niveau d'engagement de toutes les parties prenantes.
 - S1.4.** Déterminer les outils de travail collaboratif à déployer pour atteindre les objectifs des pratiques intégrées dans leur spécificité et dans leur ensemble.
 - S1.5.** Proposer les nouveautés de plateformes collaboratives avec une stratégie associée.
 - S1.6.** Évaluer les résultats des choix de facilitation et les ajuster pour améliorer la participation et l'engagement de tous les membres, incluant les fluctuants et les non-initiés.
-





Compétences stratégiques (S)

S2. Valoriser la collaboration

Tâches reliées

- S2.1.** Combiner les éléments émergents des parties prenantes pour formuler une synthèse cohérente et collective à un niveau adéquat de synthèse sur le processus et le contenu.
 - S2.2.** Analyser l'indicateur de collaboration, son évolution et les ajustements à effectuer pour guider la collaboration.
 - S2.3.** Soutenir le comité de pilotage, les membres de la gouvernance collaborative et les membres du projet à pratiquer la posture « sans blâme » et d'écoute active pour mieux prendre en compte les besoins et contraintes des parties prenantes.
 - S2.4.** Valoriser les comportements et pratiques intégrées et approches collaboratives.
 - S2.5.** Reconnaître les interventions pertinentes des parties prenantes selon le contexte dans un esprit « sans blâme ».
 - S2.6.** Exercer ses aptitudes d'influence et de négociation afin de faire face aux enjeux/tensions et d'assurer l'avancement du projet de manière collaborative.
 - S2.7.** Prendre une posture proactive pour soutenir le processus collaboratif et maintenir les parties prenantes dans des comportements favorisant le dialogue constructif.
-





Compétences stratégiques (S)

S3. Penser la facilitation stratégiquement pour servir la collaboration

Tâches reliées

- S3.1.** Démontrer la cohérence, la complémentarité et la compatibilité des outils, techniques et méthodes de facilitation choisis d'après l'envergure de certains objectifs définis par le comité de pilotage ou la gouvernance concernée.
 - S3.2.** Varier les outils, techniques et méthodes de facilitation pour stimuler la participation collaborative et garder les membres engagés.
 - S3.3.** Mobiliser ses expériences passées spécifiques en facilitation provenant d'autres contextes vers de la connaissance transférable à l'écosystème de facilitation pour le projet.
 - S3.4.** Identifier les outils, techniques et méthodes de facilitation qui connaîtront un accueil favorable en fonction d'un diagnostic informel des membres de la gouvernance, des résistances liées au projet et du contexte de projet.
 - S3.5.** Impliquer les participants de manière proactive, donner l'espace nécessaire à l'expérimentation et au développement de nouvelles pratiques de facilitation.
 - S3.6.** Apprendre en continu avec de la participation à des communautés de pratique et de la formation pour mettre à profit, de la collaboration du projet, les meilleurs outils, techniques et méthodes de facilitation.
-



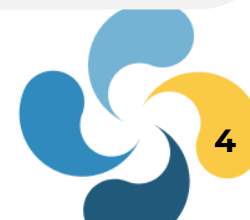


Compétences managériales (M)

M1. Planifier et gérer la temporalité de la facilitation liée aux pratiques intégrées et à la collaboration

Tâches reliées

- M1.1.** Identifier, obtenir et valider, avec le chef projet, tous les intrants pertinents, nécessaires à la préparation (amont) et au suivi (aval) des ateliers facilités et aux autres pratiques intégrées facilitées; si besoin, s'arrimer avec les experts impliqués.
 - M1.2.** Coordonner les activités et actions de facilitation adéquates en durée et en format selon une séquence logique d'ateliers interdépendants et y insérer tous les outils nécessaires, qu'ils soient physiques, virtuels, intelligents, voire ludiques.
 - M1.3.** Déterminer le meilleur choix pour tenir les rencontres facilitées soit en présentiel, en co-modal ou en distanciel et favoriser leur préparation par l'usage de plateformes technologiques, d'outils physiques, hybrides ou intelligents appropriés, puis fournir une synthèse en temps opportun au projet.
 - M1.4.** Concevoir les activités prises en compte dans les rencontres de gouvernance ou en pilotage, faire le lien avec l'ordre du jour planifié et favoriser le déroulement en utilisant les bons outils collaboratifs.
 - M1.5.** Gérer de manière proactive les changements du projet en prenant en compte les préoccupations des parties prenantes afin de favoriser leur collaboration lors des ateliers facilités.
 - M1.6.** Réfléchir et organiser une séquence et une alternance d'outils, de pratiques et de méthodes de facilitation pour non seulement varier et maintenir l'adhésion des parties prenantes, mais aussi pour ainsi favoriser la profondeur de la collaboration, des pratiques intégrées et de la valeur ajoutée de ces dernières.
 - M1.7.** Saisir les opportunités et les enjeux pour accompagner la gouvernance vers l'évolution, de thématiques, l'identification, de la fréquence adéquate, des rencontres valorisant la proactivité de la planification, des thèmes facilités et leur séquençement.
-





Compétences managériales (M)

M2. Faire le suivi de la performance collaborative

Tâches reliées

- M2.1.** Avant l'atelier, monter le cahier des participants; pendant l'atelier facilité, gérer les tensions et maintenir engagés les participants en recentrant les discussions pour la performance collaborative et en surveillant un temps de parole équitable.
 - M2.2.** Après l'atelier facilité, partager et suivre l'évolution de l'indicateur de collaboration et autres mesures de collaboration afin que le groupe des parties prenantes, incluant les non-initiés, intègre le processus collaboratif.
 - M2.3.** Accompagner et guider les membres de l'équipe dans la résolution de problèmes et enjeux collaboratifs vers l'atteinte des objectifs du projet.
 - M2.4.** Analyser et identifier les actions à prendre en lien avec l'indicateur de collaboration (IC) de chaque atelier facilité.
 - M2.5.** Mobiliser les leçons apprises collaboratives des autres projets pour mitiger en amont les freins collaboratifs et adapter les techniques et choix de facilitation en concordance.
 - M2.6.** Former et informer en continu les nouveaux membres du projet aux processus, pratiques et outils collaboratifs de l'équipe (à débiter ou en cours) et des indicateurs de performance collaborative.
 - M2.7.** S'assurer que les paramètres et principes du projet ainsi que les indicateurs de performance de celui-ci soient partagés et pris en compte lorsqu'appropriés lors des ateliers.
-





Compétences managériales (M)

M3. Déployer du leadership collaboratif

Tâches reliées

- M3.1.** Valider, auprès des participants, leur compréhension des objectifs spécifiques, des outils sollicités, des modes participatifs et des défis inhérents de la collaboration.
 - M3.2.** Agir comme personne-ressource pour soutenir le processus de création de la vision commune et de la dynamique des processus projet avec le chargé de projet et les conseillers à la collaboration (CGPI).
 - M3.3.** Dans l'objectif de convaincre les participants à adopter des postures collaboratives, illustrer et expliquer la valeur ajoutée des outils et techniques de la facilitation qui génèrent une valeur ajoutée, issue des efforts collaboratifs, supérieure aux objectifs.
 - M3.4.** Adresser les comportements observés avec le soutien de la gouvernance et des experts des pratiques intégrées afin d'orienter les participants en direction des objectifs du cheminement facilité.
 - M3.5.** Comprendre, informer et mobiliser les différents niveaux de gouvernance collaborative du projet et les soutenir.
 - M3.6.** Apprécier le niveau de maturité des participants - surtout le chargé de projet et les clients – et les accompagner dans l'intégration du processus de facilitation.
 - M3.7.** Apprécier la valeur ajoutée de l'atelier facilité au projet et le documenter.
-





Compétences relationnelles (R)

R1. Savoir encadrer et être andragogique pour favoriser le climat collaboratif et l'écoute active

Tâches reliées

- R1.1.** Démontrer de l'empathie et déployer les principes d'écoute active pour orienter et cadrer les discussions, synthétiser, poser de bonnes questions et ainsi favoriser la convergence de la discussion vers les objectifs projet/atelier.
- R1.2.** Encadrer les échanges en cours d'atelier en suivant les pratiques promues par la SQI (guides, normes, contrats, etc.) et rappeler aux participants les principes essentiels d'une communication efficace.
- R1.3.** Faire vivre une vision de climat collaboratif en complément de la vision projet et des indicateurs de suivis par un choix d'outils, de techniques et de processus appropriés.
- R1.4.** Avec l'intelligence émotionnelle et le soutien disponible dans le projet ou l'organisation, mobiliser les stratégies relationnelles et de facilitation pour favoriser l'ajustement de la collaboration et, par conséquent, des mesures associées (ex. : l'indicateur de collaboration).
- R1.5.** Pratiquer l'écoute active pour promouvoir une communication bidirectionnelle et ainsi rester aligné aux besoins et aux attentes en mouvement des parties prenantes.
- R1.6.** Favoriser la rétroaction collective « sans blâme » pour réfléchir les relations collaboratives et les faire évoluer en s'appuyant sur les différents profils des individus ou de l'équipe basés sur un éventail de tests psychométriques validés.





Compétences relationnelles (R)

R2. Persuader

Tâches reliées

- R2.1.** Reconnaître une impasse chronophage qui limite la capacité d'une équipe à atteindre les objectifs d'une rencontre et agir pour rediriger la conversation dans un espace collaboratif « sans blâme ».
 - R2.2.** Appliquer une combinaison de mécanismes, d'outils et de techniques intégrés au processus de facilitation afin de supporter les efforts d'harmonisation des perspectives divergentes (poser de bonnes questions et rediriger).
 - R2.3.** Convaincre les parties prenantes de la proposition de valeur de la conception intégrée.
 - R2.4.** Intervenir afin de valoriser le respect et l'intégrité de chaque partie prenante.
 - R2.5.** Intervenir auprès des individus qui s'isolent du collectif collaboratif et ajuster la stratégie de facilitation afin de maintenir la collaboration.
 - R2.6.** Contribuer à l'évolution de la maturité des pratiques collaboratives relationnelles de la SQI en documentant et en informant sur les leçons apprises / les bons coups.
 - R2.7.** Démontrer, à l'aide de cas tangibles, l'étendue des bénéfices collectifs et individuels rendus possibles grâce au processus de facilitation.
-





Compétences relationnelles (R)

R3. Établir la confiance comme base collaborative

Tâches reliées

- S3.1.** Reconnaître les signes verbaux et non verbaux qui révèlent des indices du niveau de volonté individuelle à participer au processus de collaboration afin de constituer une approche adaptée à la confiance.
 - S3.2.** Mobiliser les actions requises pour maintenir la confiance et le respect.
 - S3.3.** Démontrer son engagement, sa résilience et sa détermination malgré le contexte en mouvement du projet et de la dynamique fluctuante de la collaboration.
 - S3.4.** Favoriser l'intégrité de la collaboration du comité de pilotage en reconnaissant les messages verbaux et non verbaux qui expliquent les comportements individuels moins collaboratifs.
 - S3.5.** Évaluer et agir sur la dynamique du groupe pour favoriser l'inclusion et l'équité interdisciplinaire ainsi que la participation des clients et des parties prenantes ponctuelles.
 - S3.6.** Intervenir personnellement ou faire intervenir stratégiquement les participants afin de valoriser la confiance et le respect plus largement que le projet.
-

Merci aux nombreux contributeurs et contributrices ayant participé sous une forme ou une autre dans le cycle de développement méthodologique tel que décrit dans la capsule.

