

**Titre : Discours, pouvoir et maturité collaborative : une analyse discursive de la maturité collaborative dans deux organisations canadiennes**

Rubrique : Articles de recherches

### **Auteur(s)**

Caroline Coulombe, professeure<sup>1</sup>  
Jonathan Harvey, professeur<sup>2</sup>  
Sara Rankohi, professeure<sup>1</sup>  
Catherine Haineault, doctorante<sup>1</sup>  
Myriam Gakwaya, doctorante<sup>1</sup>

Citation : Coulombe, C., Harvey, J., Rankohi, S., Haineault, C. et Gakwaya, M. (2025). Discours, pouvoir et maturité collaborative : une analyse discursive de la maturité collaborative dans deux organisations canadiennes. *Ad Machina*, 9(1), 22-49. <https://doi.org/10.1522/radm.no.9.2029>

---

### **Affiliation des auteurs**

1 : Université du Québec à Montréal, Montréal, Canada

2 : Université du Québec à Rimouski, Rimouski, Canada

---

### **Déclaration des conflits d'intérêts**

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

### **Déclaration de l'utilisation de l'IA**

- Nous n'avons pas d'utilisation de l'IA à déclarer  
 Nous déclarons l'utilisation de l'IA (veuillez détailler)

## Résumé (250 mots)

Cette étude analyse la manière dont un processus discursif de co-construction alimente la normalisation et l'appropriation progressive des compétences collaboratives dans des projets d'infrastructure publique complexes. Deux organisations canadiennes ont servi de terrains comparatifs. Trois cycles de recherche-action ont été conduits menant aux résultats partagés. Ces processus ont mobilisé des groupes de discussion, des entretiens et la production itérative de deux référentiels de compétences collaboratives adaptés aux organisations. L'approche discursive a permis de suivre la trajectoire des énoncés proposés jusqu'à leur version finale déployée auprès des employés. Les résultats montrent qu'une micro-ingénierie lexicale convertit les suggestions spontanées en prescriptions normatives et révèle l'emboîtement de trois registres de pouvoir. Le registre hiérarchique encode la reddition de comptes par des verbes impératifs et des indicateurs; le registre professionnel densifie un jargon qui confère un capital symbolique aux experts; le registre culturel diffuse une triade de valeurs (confiance, sans-blâme, engagement) sert de dispositif de régulation comportementale. La comparaison inter-organisations met en évidence un gradient de maturité collaborative lisible dans le langage : l'organisation A, plus avancée, emploie un vocabulaire spécialisé pour raffiner les rôles, tandis que l'organisation B, en phase d'adoption, privilégie une narration pédagogique et des indicateurs de type KPI pour légitimer le changement. Ces observations suggèrent que la co-construction de modèles de maturité n'est pas un simple exercice technique, mais bien une négociation sociale. Ces dynamiques subtiles orientent les initiatives de collaboration et offrent aux organisations des leviers pour dépasser les référentiels prescriptifs au profit de dispositifs plus sensibles au contexte.

## Abstract

*This study analyses how a discursive co-construction process fosters the normalization and gradual appropriation of collaborative skills in complex public infrastructure projects. Two Canadian organizations served as comparative sites. Three cycles of action research were conducted, leading to the shared results. These processes involved focus groups, interviews, and the iterative development of two collaborative skills frameworks adapted to the organizations. The discursive approach made it possible to follow the trajectory of the proposed statements to their final version deployed to the employees. The results show that a lexical micro-engineering converts spontaneous suggestions into normative prescriptions and reveals the interplay of three registers of power. The hierarchical register encodes accountability through imperative verbs and indicators; the professional register densifies a jargon that confers symbolic capital on experts; and the cultural register disseminates a triad of values (trust, blamelessness, commitment) that serves as a behavioural regulation mechanism. The inter-organizational comparison highlights a gradient of collaborative maturity reflected in the language: Organization A, more advanced, uses specialized vocabulary to refine roles, while Organization B, in the adoption phase, favours a pedagogical narrative and KPI-type indicators to legitimize change. These observations suggest that the co-construction of maturity models is not simply a technical exercise, but rather a social negotiation. These subtle dynamics guide collaborative initiatives and provide organizations with leverage to move beyond prescriptive frameworks in favour of more context sensitive approaches.*

## Mots clés

Modèle de maturité des compétences collaboratives, approche discursive pragmatique, projets d'infrastructure publique

## Keywords

*Collaborative skills maturity model, pragmatic discursive approach, public infrastructure projects*

## 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 \(CC BY\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



## **Discours, pouvoir et maturité collaborative : une analyse discursive de la maturité collaborative dans deux organisations canadiennes**

**Caroline Coulombe  
Jonathan Harvey  
Sara Rankohi  
Catherine Haineault  
Myriam Gakwaya**

### **Introduction**

Depuis plus de six années déjà, les membres de notre équipe de recherche s'attardent aux mécanismes et dynamiques de collaboration dans les grands projets publics. Cette séquence de recherche-action s'inscrit dans un besoin croissant d'innover dans les méthodes et les pratiques collaboratives interorganisationnelles, pour optimiser les investissements du secteur public et soutenir une plus grande performance des projets. Selon Brunet et Jobidon (2024), les modes contractuels transactionnels font partie d'une époque révolue. Pour remédier aux nombreux défis de ces grands et complexes projets, des recherches récentes ont mis l'accent sur l'importance de l'intégration de nouvelles compétences qu'elles soient organisationnelles, contractuelles ou opérationnelles (Harvey et al., 2025; Morandi et al., 2020; Leroux et Coulombe, 2019).

Ces enjeux prennent une dimension encore plus critique face au défi du contexte socio-politico-économique actuel qui augmente le niveau d'incertitude de manière fulgurante pour les gestionnaires de projets et les donneurs d'ouvrage publics. Par ailleurs, la situation s'est davantage compliquée en raison d'autres contraintes telles que les pénuries en matières premières et l'inflation croissante en particulier depuis les années pandémiques (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2023). Enfin, le contexte québécois présente des défis particuliers, notamment avec des besoins pressants en matière de maintenance et de mise à niveau des infrastructures publiques existantes. Cette situation accentue davantage la nécessité de repenser les méthodes organisationnelles et les processus de travail existants en gestion de projet (Bason, 2018; Aubry et al., 2018).

Dans les grands projets d'infrastructure, l'exigence de collaboration est particulièrement marquée. Ces projets rassemblent une pluralité d'acteurs — architectes, entrepreneurs, autorités publiques, groupes communautaires — qui doivent composer avec l'incertitude, des calendriers serrés et des enjeux financiers considérables (Aubry et al., 2017; Ibadov, 2015). Au Québec, la diffusion de démarches intégrées de conception et de réalisation (Réalisation de Projets Intégrée [RPI]; Processus de Conception Intégrée, [PCI]) a contribué à renforcer cette orientation, en incitant décideurs et praticiens à multiplier les dispositifs de travail collectif (Harvey et al., 2022; Flyvbjerg, 2017). La réussite de tels projets dépend alors moins d'une logique strictement technique que de la capacité des parties prenantes à coopérer autour de tâches spécialisées et parfois d'objectifs divergents, dans des équipes temporaires où la confiance et le partage d'information deviennent déterminants (Aubry et al., 2017; Ibadov, 2015).

Cette centralité de la collaboration s'exprime d'autant plus que ces projets se caractérisent par l'imprévisibilité, la complexité et l'interdépendance organisationnelle (Aubry et al., 2019; Badir et al., 2012). La littérature en administration publique fait écho à ce constat en soulignant l'essor de dispositifs collectifs visant à améliorer la coordination dans la livraison de programmes et de services (Berthod, 2023; Milward et Provan, 2000; Moynihan, 2008). Enfin, plusieurs travaux mettent en lumière le rôle clé d'acteurs non

gouvernementaux, comme les organismes sans but lucratif et les communautés locales, qui apportent des savoirs situés et participent à enrichir les processus de collaboration (Calò et al., 2024; Qi et Ran, 2024).

En effet, cet article s'intéresse au processus de co-construction des compétences collaboratives comme mécanisme favorisant l'intégration de ces nouvelles compétences pour un éventuel gain en maturité collaborative des organisations. Deux cas organisationnels de développement et déploiement des compétences collaboratives en contexte de projets majeurs auprès de deux organisations parapubliques distinctes, toutes deux situées au Canada et œuvrant dans des domaines d'infrastructures complexes, permettent de documenter, d'analyser et de suivre des « indicateurs discursifs » du niveau d'intégration et, potentiellement, de maturité auprès de leurs acteurs projet.

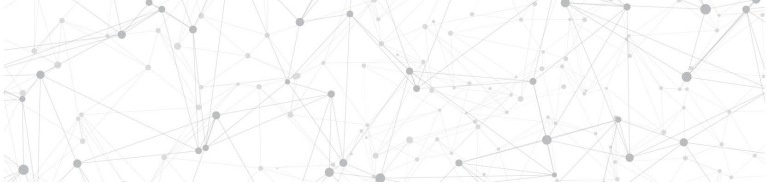
Dans un tel contexte d'incertitude et de pression croissante, la question n'est plus seulement technique ou contractuelle : elle appelle à une réflexion sur les compétences que doivent développer les acteurs. Cette réflexion passe non seulement par l'identification de nouvelles compétences collaboratives, mais aussi par l'analyse des discours qui façonnent leur reconnaissance, leur appropriation et leur déploiement dans les organisations. C'est dans cette optique que nous proposons une lecture discursive des compétences collaboratives en examinant comment elles sont formulées, débattues et stabilisées dans les référentiels organisationnels. L'approche méthodologique retenue, explicitée en section 3, permet de suivre pas à pas les transformations de ces discours et de mettre en lumière leur rôle dans la maturation collaborative des organisations.

Nous répondons à la question principale « comment le processus discursif de co-construction des référentiels de compétences collaboratives contribue-t-il à leur intégration dans les projets d'infrastructure publique complexes? ». L'objectif de la recherche sous-tendant cet article est d'identifier et de classer les compétences collaboratives clés nécessaires pour la gestion de projets de construction publique, tout en explorant les mécanismes permettant une intégration progressive et durable de ces compétences dans les pratiques organisationnelles et les interactions interorganisationnelles. Ainsi nous mobilisons une approche discursive comme méthodologie d'analyse des référentiels de compétences collaboratives visant un changement mobilisateur des employés et les partenaires d'affaires de l'ensemble des parties prenantes de ces projets publics.

## **1. Revue de littérature**

### **1.1 Les compétences collaboratives dans l'univers organisationnel contemporain**

Les projets publics d'infrastructure s'inscrivent aujourd'hui dans des configurations de parties prenantes multiples où la densité des interactions renforce à la fois la portée et la variété des compétences requises. Whyte et Davies (2021) montrent que ces projets s'organisent en réseaux d'acteurs dont la complexité se cristallise autour de six dimensions interdépendantes : 1) l'interdisciplinarité qui appelle la convergence de savoirs techniques, sociaux et juridiques toujours plus spécialisés, de sorte que l'architecture même des connaissances devient un enjeu de coordination (Bourne et Walker, 2005; Fleury et Walter, 2010; Mehta, 2007); 2) l'interdépendance organisationnelle, où la répartition des expertises entre entités publiques, parapubliques et privées contraint les parties à établir des mécanismes explicites de partage de risque et d'autorité, sous peine de voir émerger des défaillances de responsabilité collective (Vangen, 2017); 3) la dilution des frontières de l'équipe de projet et l'élargissement du cercle des parties prenantes qui introduisent une pluralité d'intérêts, de normes professionnelles et de régulations parfois contradictoires, rendant la gouvernance horizontale (Naciti et al., 2022) et collaborative (Harvey et al., 2025) indispensable; 4) l'intégration de dispositifs de facilitation (ateliers collaboratifs, plateformes numériques, rôles collaboratifs) destinés à fluidifier l'échange d'information et à aplanir les asymétries cognitives entre disciplines (Kolfshoten et al., 2012); 5) la quête explicite de valeur partagée qui impose de dépasser la logique de rendement unidimensionnel pour articuler bénéfices économiques, objectifs de service public et création de retombées territoriales (Martinsuo, 2020); 6) la centralité



croissante de l'acceptabilité sociale et de la durabilité, dimension où les impératifs environnementaux, les attentes citoyennes et les contraintes réglementaires convergent pour redéfinir les critères de légitimité des projets (Dao et al., 2016; Naciti et al., 2022).

Cette intrication de facteurs engendre un déplacement du cœur des compétences. En effet, la maîtrise technique demeure nécessaire, mais s'avère insuffisante pour piloter des chaînes décisionnelles désormais polycentriques. La réussite dépend dès lors de la capacité des acteurs à mobiliser des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être collaboratifs, comme la gestion de tensions interdisciplinaires, la négociation de compromis interorganisationnels et la facilitation de forums multipartites afin d'orchestrer des dynamiques collectives capables de s'adapter aux contingences et aux valeurs sociétales émergentes (Samset et Volden, 2016; Takahashi et Takahashi, 2022; Williams et al., 2019).

Il est important de noter qu'une tension traverse la littérature sur les modèles de compétences. En effet, comme Boudreau (2017) le partage, nous trouvons d'un côté l'héritage comportementaliste qui continue de dominer l'élaboration des référentiels, la compétence y étant conçue comme « un ensemble de caractéristiques psychosociales individuelles liées à une performance supérieure » (Boudreau, 2017, p. 2) et de l'autre côté de cette tension, les approches constructivistes (Boudreau, 2017) qui insistent sur la production située et collective de la compétence. L'objectif de plusieurs travaux récents est précisément de concilier les approches déterministes et celles constructivistes, entre des mécanismes d'appropriation imposés par les structures et leurs dynamiques issues des interactions mêmes (Foucher et Rhnima, 2019).

## **1.2 Les référentiels de compétences en contexte collaboratif**

Les référentiels de compétences assurent trois fonctions fondamentales : pour la personne apprenante, ils constituent un guide vers l'évolution et la reconnaissance professionnelle; pour le formateur, ils structurent les mécanismes formatifs et favorisent une évaluation adaptée; et, finalement, pour l'organisation, ils rationalisent la gestion des talents par la transparence et l'objectivité supposée de leurs critères (Piot, 2008, cité par Boudreau, 2017). Dans les pratiques de conseil, la production de ces référentiels agit aussi comme un dispositif de mise en visibilité des contributions expertes, inscrivant l'outil dans un « réseau socio-technique [sic] » plus large (Bouteiller et Gilbert, 2016, p. 17).

Par ailleurs, les propositions formulées par Foucher et Rhnima (2019) convergent et soulignent que l'approche strictement déterministe est insuffisante. Pour ces auteurs, la valeur d'un référentiel de compétences dépend de la façon dont les individus se l'approprient et cette appropriation revêt souvent plusieurs formes. En effet, elle influence la pertinence perçue de l'outil et elle est aussi un mécanisme de révision continue souhaitable pour intégrer les leçons de la pratique. Dans la même lignée, l'article de Foucrier et Wiek (2019) illustre comment un référentiel dynamique de compétences en entrepreneuriat durable associe tâches et compétences à un processus idéal allant de la découverte à la consolidation, soulignant la nécessité d'un ajustement contextuel.

L'International Project Management Association (IPMA) codifie dans son propre référentiel les compétences dans l'univers de la gestion de projet, de programme et de portefeuille sous trois grandes sections : perspective, personne et pratique. Dans ce référentiel très pointu en gestion de projet, les aptitudes stratégiques côtoient les capacités à la prise de conscience des dynamiques de pouvoir, à celles d'intégrité personnelle, ou encore à l'autogestion, la communication, la résolution des crises et la maîtrise des processus de projet (IPMA, 2015). La diffusion de tels cadres normatifs soulève toutefois des enjeux d'appropriation. Foucher et Rhnima (2019) montrent que l'interaction entre les référentiels de compétences et les personnes qui l'utilisent se traduit par des usages sociopolitiques, psychocognitifs voire symboliques susceptibles de modifier la valeur de l'outil, tandis que la rétroaction des expériences vécues appelle une révision périodique des contenus.

### 1.3 Les compétences collaboratives en gestion de projet

La littérature définit les compétences collaboratives comme un ensemble intégré de savoirs, de savoir-faire et de dispositions orientés pour le bon fonctionnement de l'individu ou de l'équipe. Les contributions de Stoof et al. (2002), reprises par Boudreau (2017), distinguent des registres pour décliner une compétence, soit les aspirations, les traits, les savoirs, savoir-faire et savoir-être qui constituent un des cadres de référence pour analyser la composition multidimensionnelle des compétences. Cette typologie permet de relier des éléments souvent traités séparément tels que les motivations, les valeurs, les connaissances spécialisées et les habiletés interactionnelles.

Pour sa part, Costumato (2021) met en évidence cinq éléments incontournables soit la confiance, le partage de pouvoir, le style de leadership, les stratégies de gestion et le degré de formalisation des processus qui conditionnent la performance interinstitutionnelle et sur lesquels les compétences devraient s'appuyer. Farasi et Anshori (2024) insistent sur l'écoute active, la capacité à donner et recevoir une rétroaction constructive, ainsi que sur des habiletés individuelles telles que la communication efficace et l'adaptabilité tandis que McGuier et al. (2023) soulignent l'impact de l'interdépendance entre membres d'équipe et du fonctionnement affectif reposant sur la confiance et le respect mutuels.

Les contributions empiriques convergent quant à elles sur le rôle central de la communication dépeinte comme la pierre angulaire de toute collaboration réussie favorisant une expression claire des idées, l'écoute attentive et le dialogue constructif (Bukalova, 2024; Athanasaw, 2003).

Pour l'individu qui travaille en gestion de projet, l'adaptabilité et la polyvalence favorisent une prise de décision collective agile surtout dans les environnements instables (Albrecht, 2024; Ross et al., 2012). La résolution collaborative de problèmes, autre compétence soulignée dans la littérature, requiert une analyse pluriperspective des enjeux et nécessite une pensée stratégique alignant les efforts individus-équipes sur les objectifs organisationnels (Lee et Lee, 2016; Getha-Taylor, 2008).

Aussi, au sein d'équipes diversifiées telles qu'une équipe de projet élargie, la compétence culturelle devient incontournable pour valoriser les différences et transformer la pluralité en source d'innovation (Djalil et al., 2025; Morse, 2014). Finalement, le leadership collaboratif se définit moins comme une direction descendante que comme une aptitude à la facilitation visant à établir une vision partagée et à autonomiser les membres du collectif (Al-Khayari et al., 2024; Agbodzakey, 2024).

Les bénéfices attendus de ces compétences se déclinent sur quelques dimensions. La première consiste à la stimulation de la créativité par la confrontation de perspectives (Albrecht, 2024; Bradley, 2020). Puis, on retrouve l'amélioration de la qualité décisionnelle (Costumato, 2021; Athanasaw, 2003) et l'accroissement de l'efficacité grâce à une mutualisation des ressources (McGuier et al., 2023; Lee et Lee, 2016). Finalement, la consolidation de relations durables fondées sur la confiance réciproque (Bukalova, 2024; Farasi et Anshori, 2024) est considérée comme un pilier transverse de la collaboration (Haïneault et al., 2025). Le développement de ces compétences et bénéfices associés exige toutefois des investissements ciblés par des programmes de formation axés sur la communication, la gestion des conflits et le leadership (Grøn et al., 2024; Getha-Taylor et Morse, 2013) ainsi que des dispositifs d'apprentissage par projets transversaux favorisant l'expérimentation in situ (Pandey et Suri, 2020; Umbel et al., 2005). Horton (2000) signale de nombreux avantages à ces processus de formation diversifiés, soit la clarification des rôles, la transparence des critères d'évaluation, les occasions de développement personnel et professionnel ainsi que la cohérence stratégique de la formation individu-organisation (Horton, 2000).



## 1.4 Les enjeux de l'intégration des compétences

Certaines difficultés freinent néanmoins la diffusion des compétences de gestion de projet et des compétences collaboratives en organisation. La mise en œuvre d'un cadre de compétences est souvent ralenti par le manque de compréhension organisationnelle, le manque d'engagement de la direction, des résistances syndicales, des approches de déploiement fragmentées ou encore la difficulté de mesurer des critères évaluatifs parfois très subjectifs (Horton, 2000). Les référentiels de compétences doivent en outre rester sensibles à l'évolution du travail dans son contexte, faute de quoi ils risquent de devenir trop compliqués, trop conceptuels ou trop ancrés dans les besoins du passé, d'où la nécessité de les réviser de manière continue (Mau, 2017).

D'autres enjeux tels que les structures hiérarchiques conventionnelles peuvent engendrer des asymétries de pouvoir et des silos organisationnels peu propices à la coopération (Agbodzakey, 2024; Bradley, 2020). L'absence de confiance peut aussi entraver le partage d'idées et la délégation nécessaire au déploiement des compétences (Farasi et Anshori, 2024; Costumato, 2021) tandis que les écarts culturels ou linguistiques complexifient la communication (Djalil et al., 2025; Morse, 2014). L'innovation organisationnelle, promue comme facteur clé d'efficacité dans le secteur public (Loufrani-Fedida et Missonier, 2015; Bason, 2018) se heurte ainsi à des capacités relationnelles et managériales souvent insuffisantes, ce qui peut limiter l'implantation de pratiques novatrices (Bonache et Zarraga-Oberty, 2008; Leroux et Coulombe, 2018; Leroux et Coulombe, 2019). Leroux et Saba (2015) et Aubry et al. (2017) observent que l'inadéquation des compétences peut même réduire l'impact des initiatives d'innovation souvent espérées par des référentiels de compétences innovant comme ceux collaboratifs.

Plus généralement, la littérature converge pour affirmer que le renforcement des compétences collaboratives, combiné à un engagement managérial constant et à un alignement stratégique clair, contribue à la maîtrise des coûts, à l'adhésion des parties prenantes et, in fine, à la satisfaction des citoyens (Lai, 2012; Smith-Colin et al., 2021). Néanmoins, la fragmentation des approches méthodologiques et la pluralité des référentiels rendent encore délicate l'opérationnalisation de ces compétences dans les processus de développement de gestion de projet.

## 1.5 Pistes de développement pour référentiels de compétences collaboratives en contexte de projets d'infrastructure publique

À la lumière des sections précédentes, la littérature fait émerger trois constats. D'une part, la cartographie des compétences collaboratives s'est considérablement affinée depuis quelques années : communication symétrique, partage du pouvoir décisionnel, gestion réflexive des tensions et maîtrise des interfaces numériques en constituent aujourd'hui des composantes centrales (Costumato, 2021; Farasi et Anshori, 2024; IPMA, 2015). D'autre part, les référentiels actuellement disponibles demeurent majoritairement normatifs et centrés sur l'individu, si bien qu'ils peinent à épouser la dynamique dialogique et l'évolution rapide des équipes de grands projets d'infrastructure (Boudreau, 2017; Mau, 2017). Enfin, les études empiriques montrent que l'appropriation de ces cadres dépend moins de leur exhaustivité technique que de la manière dont les acteurs négocient collectivement leur sens, les révisent et les intègrent dans leurs routines professionnelles (Foucher et Rhnima, 2019; Bouteiller et Gilbert, 2016). Or, malgré l'essor des contrats collaboratifs et des dispositifs de facilitation (Harvey et al., 2025; Kolfschoten et al., 2012), la littérature analyse encore très peu les mécanismes par lesquels un modèle de maturité peut être coconstruit, adapté à des rôles différenciés et diffusé de manière incrémentale dans un discours précis au sein d'écosystèmes organisationnels complexes.

Cette lacune est particulièrement sensible dans le contexte canadien où la conjonction d'objectifs sociopolitiques ambitieux, de pressions budgétaires et de contraintes matérielles impose un virage collaboratif sans précédent (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2023; Brunet et Jobidon, 2024).

Les deux cas présentés dans la prochaine section offrent un terrain d'analyse discursive privilégié pour examiner comment les acteurs redéfinissent, au fil de cycles itératifs de recherche-action, les compétences requises pour soutenir l'intégration organisationnelle et contractuelle des projets collaboratifs (Harvey et al., 2025). La présente étude ambitionne ainsi de combler un double déficit : concilier les approches déterministes et constructivistes, entre des mécanismes d'appropriation imposés par les structures et leurs dynamiques issues des interactions mêmes comme cela est suggéré par Foucher et Rhnima (2019); et en deuxième lieu, documenter pour faciliter l'opérationnalisation des compétences collaboratives dans les processus de développement de gestion de projet.

## **2. Méthodologie**

### **2.1 Terrain de recherche et contexte**

Nous retenons une stratégie de comparaison de cas multiples entre deux organisations publiques responsables de projets majeurs d'infrastructure, conformément aux principes du dessin de cas proposé par Yin (2009). Le contexte québécois présente un intérêt empirique : besoins pressants de maintien d'actifs et de mises à niveau, contraintes budgétaires et pressions opérationnelles accrues depuis la pandémie (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2023), ainsi qu'un glissement vers des approches de réalisation/conception intégrées qui intensifient les pratiques de collaboration (Brunet et Jobidon, 2024, Harvey et al., 2022).

Ce choix répond au caractère exploratoire de notre question de recherche, orientée vers le « comment » des interactions de coconstruction (Henry et Foss, 2015). En se manifestant dans un choix de discours qui président à l'élaboration des référentiels de compétences finaux et déployés en organisation, elles peuvent influencer l'intégration des compétences collaboratives, éléments transverses fondamentaux à la performance projet espérée. L'approche par étude de cas offre la profondeur analytique nécessaire pour comprendre des phénomènes complexes in situ, en tenant compte de leur enracinement contextuel et de la pluralité des acteurs impliqués (Crowe et al., 2011). Elle permet également de conserver la nuance indispensable à l'évaluation de processus organisationnels réels, souvent subtils et entremêlés, dans des milieux à fortes complexités et détaillés (Annamalah, 2024).

Afin de préserver la confidentialité des terrains tout en conservant la logique comparative, nous codifions les deux organisations étudiées « organisation A » et « organisation B ». Toutes les indications susceptibles de permettre une identification directe sont remplacées par des formulations génériques ou par des ordres de grandeur approximatifs.

L'organisation A désigne un organisme parapublic canadien chargé de planifier, réaliser et entretenir un parc immobilier institutionnel. Son portefeuille annuel se chiffre en plusieurs milliards de dollars canadiens. Un partenariat structuré avec l'équipe de recherche a permis de développer, par cycles itératifs, trois référentiels dont un seul, celui de l'équipe projet, fait l'objet de nos analyses dans cet article. Ce référentiel de compétences collaboratives est destiné à soutenir une gouvernance multiacteurs dans la conduite de projets complexes et adaptés à ces exigences.



L'organisation B correspond à une entreprise publique du secteur énergétique dotée d'un vaste parc de production renouvelable et d'un réseau d'infrastructures couvrant plusieurs centaines de milliers de kilomètres. Engagée dans une transformation stratégique liée à la transition énergétique, elle souhaite diffuser des modes de réalisation plus collaboratifs pour moderniser ses actifs. Dans ce contexte, une recherche partenariale d'un an, menée selon les principes d'Eikeland (2012), a visé la définition d'un modèle de compétences collaboratives transversal pour l'équipe projet.

Pour l'organisation A, trois boucles d'itération, impliquant six experts.e.s internes et deux externes, effectuées à partir d'un premier grand cycle de développement de l'équipe de recherche ayant permis la compilation d'une version bêta dudit référentiel, ont permis de le stabiliser et d'ajuster les compétences à la réalité de l'organisation. Cette version a ensuite été soumise à deux comités élargis d'environ une quinzaine de parties prenantes représentatives de l'ensemble des unités fonctionnelles, mobilisant la même démarche discursive que dans le premier cas. Sept versions successives ont été produites, débouchant sur un référentiel intégré actuellement déployé dans toute l'organisation et utilisé comme base d'un programme de formation organisationnelle.

L'organisation B a, quant à elle, choisi de déposer le référentiel des compétences collaboratives de l'équipe projet sur une plateforme en ligne et a demandé à six experts.e.s internes de travailler indépendamment la version bêta proposée, le tout à l'intérieur de deux semaines. Onze versions du référentiel ont pu être compilées et suivies avant une présentation au comité directeur de cette institution. Le référentiel a été accepté sans modification et fait actuellement l'objet d'un déploiement et d'une formation sur certaines de ces compétences proposées.

La comparaison de ces deux contextes conserve tout son pouvoir heuristique : l'organisation A illustre l'institutionnalisation progressive d'une logique collaborative dans une relation organisation publique–partenaires externes privés déjà structurée, alors que l'organisation B témoigne d'une phase d'adoption où l'acteur public cherche à ouvrir ses pratiques au partenariat. Cette mise en parallèle permet d'identifier les mécanismes discursifs transférables et les conditions contextuelles qui accélèrent ou freinent la maturation des compétences collaboratives dans les projets d'infrastructure publique. Cette comparaison offre aussi un contraste analytique fécond : l'organisation A représente un environnement où la collaboration doit s'insérer dans une chaîne de valeur dominée par la relation institution publique–prestataire privé, alors que l'organisation B illustre la transition d'une entreprise publique hautement technologique vers des pratiques plus ouvertes et partenariales. Cette double perspective permet de tester la transférabilité des mécanismes de co-construction repérés et d'identifier les conditions contextuelles qui favorisent, ou freinent, la maturation des compétences collaboratives au sein de projets d'infrastructure publique complexes.

## **2.2 Méthodes de recherche discursive bimodale et participative**

La présente étude repose sur une articulation de trois cycles itératifs de recherche-action participative (Lewin, 1946; Whitehead, 2019) et de recherche-intervention (Foster, 1972; Olivia, 2019). Cette configuration bimodale poursuit un double objectif soit générer des savoirs immédiatement mobilisables par les organisations partenaires, et documenter de façon réflexive les écarts entre intentions initiales et effets observés, condition essentielle pour des phénomènes sociotechniques aussi sensibles que la collaboration interorganisationnelle (Corazza et al., 2023).

S'inscrivant dans l'héritage pragmatique de Kurt Lewin, la recherche-action (RA) conjugue résolution de problèmes et production de connaissances scientifiques au moyen de partenariats étroits entre chercheur.euse.s et praticien.ne.s (Bjurling-Sjöberg et al., 2021; Whitehead, 2019). Dans le secteur de la construction, elle s'est révélée particulièrement efficace pour accélérer l'adoption de nouvelles pratiques et de nouveaux outils (Poncet, 2025; Naaranoja, 2014; Azhar, 2007). La RA se déploie ici comme méthode participative qui aligne action et apprentissage, autorisant l'implantation rapide d'interventions fondées sur des données probantes (Garcia-Navarro et al., 2019; Gerald et Söderlund, 2018).

La recherche-intervention (RI) prolonge et approfondit cette logique en répondant aux limites des études de laboratoire envers les réalités sociales complexes (Foster, 1972; Olivia, 2019). Exigeant clarté méthodologique, traçabilité documentaire et réflexivité, la RI met l'accent sur l'engagement profond du chercheur.euse auprès des acteurs, ce qui favorise l'émergence de transformations tangibles et observables (Château-Terrisse et al., 2016). Dans un contexte de projets d'infrastructure publique, cette immersion cognitivopraticque assure que les interventions demeurent théoriquement robustes tout en étant opérationnellement viables.

Chaque cycle RA/RI suit la séquence formalisée par Coghlan et Casey (2001) et Roth et Kleiner (1997) : clarification de la problématique, collecte des données, analyse préliminaire, rétroaction, planification des actions, mise en œuvre et évaluation. Vécus sur deux années, ces trois cycles engendrent une accumulation d'observations longitudinales qui éclaire l'évolution processuelle des compétences collaboratives.

La démarche de collecte s'est déployée dans une logique mixte articulant, en amont, un diagnostic qualitatif puis quantitatif des pratiques collaboratives et, en aval, un développement longitudinal des itérations des deux modèles de compétences collaboratives pour l'équipe projet. Nous avons d'abord procédé à l'analyse de plus de 50 projets d'infrastructure publique en activité, complétée par des entretiens approfondis auprès d'acteurs clés afin d'extraire les dimensions constitutives de la collaboration interorganisationnelle. Ces dimensions ont alimenté la construction d'un questionnaire diffusé à grande échelle, fournissant une mesure comparative de la maturité collaborative et servant de point d'ancrage aux cycles de recherche-action documentés dans cet article. Cette phase initiale répondait à la nécessité, soulignée lors des rencontres de parties prenantes, de disposer d'un indicateur empirique pour piloter les améliorations d'équipe projet pour une meilleure efficacité projet (Garcia-Navarro et al., 2019) et ensuite pour pouvoir développer leurs compétences reliées.

Cet article porte donc sur la co-construction d'un modèle de maturité des compétences collaboratives pour des rôles clés de l'équipe projet élargie dans le cadre de projets d'infrastructure publique complexes au Canada. Il se concentre sur les trois cycles de recherche-action spécifiquement consacrée au développement d'un référentiel de compétences collaboratives, et comprend au total 5 groupes de discussion, 3 entretiens et 17 versions du modèle de compétences, soit 7 versions pour l'équipe de projet pour l'organisation A et 11 versions du modèle de compétences collaboratives pour l'organisation B, toutes ces versions s'étalant sur une période de 9 mois. L'objectif était d'aligner l'évolution des responsabilités, des compétences et des comportements de collaboration des réalités complexes des projets d'infrastructure à grande échelle. Au cours de ce processus, nous avons utilisé une approche discursive pour analyser les textes, les révisions et les discussions qui ont émergé au fur et à mesure de l'évolution des modèles de maturité.

Les itérations de RA-RI sont combinées à une analyse discursive des interactions organisationnelles. Les comptes rendus exhaustifs des ateliers ont été analysés en suivant une double lecture analytique : une première pour identifier des thèmes émergents et une seconde pour cartographier les dynamiques discursives telles que les relations de pouvoir et les tensions formelles/informelles.

L'analyse discursive permet, notamment, l'étude des idées et des concepts qui sont développés et transformés dans le but de donner un sens aux relations et phénomènes sociaux (Hajer, 1995). Elle s'appuie sur la conception des discours comme des ensembles linguistiques structurés d'idées, de concepts et d'explications causales qui orientent la compréhension du monde (Chouliaraki & Fairclough, 1999). Pour Fairclough (2010), les personnes ainsi que leur capacité d'agence sont socialement construites, ancrées dans des pratiques sociales et sujettes au changement. Cette approche est particulièrement pertinente en étude des organisations lorsque l'objet d'étude comprend différentes parties prenantes ayant des points de vue et des intérêts différents (Grant et Marshak, 2011). Elle permet, entre autres, de relever les façons dont le langage construit la réalité organisationnelle, positionnant le discours non pas seulement comme partie



intégrante du changement organisationnel, mais surtout comme étant constitutif de celui-ci (Grant et Marshak, 2011). Afin d'accroître la systématique et de limiter le risque d'illustrations ponctuelles, cette lecture discursive est complétée par une analyse de contenu dirigée au sens de Hsieh et Shannon (2005) et Krippendorff (2018) : un codage fondé sur des catégories a priori issues du cadre théorique, ouvert à des catégories émergentes, puis quantifié (fréquences et évolutions de version en version).

Ainsi, de plus en plus, on s'intéresse à la relation entre le discours et le changement organisationnel (Marshak et Grant, 2008) où le discours et le changement seraient mutuellement impliqués à partir de quatre catégories clés : le discours, le texte, le contexte et la conversation (Grant et Marshak, 2011). En effet, le discours vit à la fois dans les pratiques quotidiennes de communication, dans les interactions sociales (Heracleous et Barrett, 2001) et dans un ensemble de textes interdépendants (Fairclough, 1992; Hardy et al., 2005; Parker, 1992). Pour Grant et Marshak (2011), ces pratiques de communication sont essentielles à un changement organisationnel efficace, ce changement étant perçu comme un accomplissement social qui se vit de façon continue et itérative dans le temps. Des espaces collaboratifs de multiples parties prenantes, à travers le discours, permettraient donc d'élaborer et de mettre en œuvre (Skelcher et al., 2005) un changement organisationnel intégré.

### **2.3 Comparaison des deux modèles de référentiels des compétences collaboratives par une approche discursive**

Dans le cas de l'organisation A, trois modèles de maturité des compétences collaboratives (équipe de projet, facilitateur.trice et coach) ont été proposés par l'équipe de recherche, pour ensuite être validés à partir de plusieurs itérations issues de cinq groupes de discussion de parties prenantes clés. Chaque rencontre de parties prenantes ajustant les compétences proposées ont fait l'objet de retranscription intégrale. Dans le cas de l'Organisation B, un modèle de maturité des compétences collaboratives (regroupant plusieurs rôles) a été proposé par l'équipe de recherche, pour ensuite être validé à partir d'une itération de commentaires textuels émis par une plateforme numérique collaborative où les parties prenantes travaillaient davantage en silo. Dans le cadre du premier cas organisationnel, sept versions ont été développées pour le rôle d'équipe de projet et cinq versions ont été développées pour le rôle de coach. Dans le cadre du deuxième cas organisationnel, 11 versions ont été développées, regroupant plusieurs rôles.

Dans un premier temps, chaque version du modèle a fait l'objet d'une analyse de contenu dirigée, afin de relever : 1) les ajouts; 2) les retraits; 3) les modifications; 4) les absences de modification; puis, de quantifier ces occurrences par version. Ensuite, quatre membres de l'équipe de recherche, distincts de ceux ayant coanimé les groupes de discussion, ont effectué une première analyse pour relever les similarités, les différences et les catégories émergentes des comparatifs des modèles de maturité des compétences collaboratives per se. Ces membres ont également conduit une double lecture pour consolider les catégories a priori et repérer des catégories émergentes; double codage sur un pourcentage du corpus et arbitrage par consensus (Hsieh et Shannon, 2005; Krippendorff, 2018). Les quatre chercheur.euse.s se sont par la suite rencontrés pour partager leur lecture. Deux membres de l'équipe de recherche ont finalement cartographié l'évolution des choix de mots entre la première et la dernière version de chaque modèle de maturité des compétences collaboratives pour dégager des résultats démontrant le niveau de maturité collaborative de l'organisation à partir d'une analyse discursive. Les résultats de ces deux cycles d'analyse sont présentés dans la section suivante.

### 3. Résultat

#### *Évolution du discours à travers des événements éditoriaux*

Les résultats présentés ici émergent de l'analyse discursive qui a fait apparaître un ensemble conséquent de données discursives recueillies, composées notamment des transcriptions détaillées des groupes de discussion, des comptes rendus exhaustifs des entretiens, ainsi que des commentaires écrits sur les versions successives des modèles proposés. Cette analyse nous a permis d'identifier l'évolution significative des référentiels de maturité des compétences, tant sur le plan du vocabulaire utilisé, que de la structuration progressive des compétences et des niveaux attendus.

La présentation des résultats s'organise ainsi autour de l'évolution du discours collaboratif à partir des itérations successives des référentiels, en mettant en évidence les modifications principales et les tensions discursives révélatrices de dynamiques organisationnelles plus profondes.

La section suivante détaille précisément les résultats obtenus, en commençant par une présentation descriptive des données recueillies avant d'aborder l'analyse comparative approfondie des deux cas organisationnels.

Pour chacun des référentiels (facilitateur.trice, coach, chef.fe de projet) de l'organisation A et référentiels équipe de projet collaboratif de l'organisation B, nous avons recensé l'ensemble des versions successives produites au cours du processus. Le tableau 1 présente cette comparaison. Ces versions, identifiées de manière incrémentale, constituent la base de notre analyse discursive. Les modèles ont tous suivi la même nomenclature de versionnage (préfixe NAP\_ ou AN\_ + rôle + Vx.x\_date, par exemple "NAP\_facilitateur.trice\_V1.1\_04122023" puis "NAP\_facilitateur.trice\_V1.2\_04122023"), ce qui a permis une comparaison itérative standardisée entre référentiels.

Le référentiel "facilitateur.trice" (A) évolue de la V1.1 (04-12-2023) à la version finale (30-09-2024), avec 17 versions intermédiaires cumulant 294 événements éditoriaux (ajouts, retraits, modifications). Le référentiel "coach" (A) s'étend de la V1 (10-09-2024) à la version finale en 5 versions, pour 103 événements. Le référentiel "chef.fe de projet" (A) progresse de la V1 (initiale) à la version finale (30-09-2024) en 7 versions, totalisant 148 événements. Enfin, le référentiel de l'organisation B va de la V1.0 (16-08-2024) à la version finale (23-09-2024) en 11 versions, pour 55 événements.

Le nombre parfois élevé de versions, comme dans le cas du facilitateur.trice, est le résultat d'un choix méthodologique consistant à consigner systématiquement chaque ajustement, même mineur, afin de rendre visible la trajectoire discursive. Cette granularité permet d'analyser finement la manière dont les formulations se transforment par ajouts, retraits ou reformulations successives, et de saisir les zones de controverse comme les phases de stabilisation. Pris ensemble, ces parcours rendent ainsi sensible l'évolution progressive des référentiels, entre moments d'intense réécriture et étapes de consolidation où le vocabulaire et les attendus se fixent.

Chaque transition de version a été formalisée sous la forme d'une paire « version A → version B » afin de relever systématiquement les ajouts, suppressions et modifications lexicales et structurelles entre deux états consécutifs. Ces paires forment un corpus de 600 événements éditoriaux (ajouts, retraits ou modifications) distincts, sur lesquels repose la suite de l'analyse.

Chaque exemple met en évidence un type d'événements éditoriaux révélateurs des dynamiques discursives à l'œuvre. Plutôt que de présenter l'ensemble des comparaisons, nous avons privilégié une présentation d'échantillonnage, visant à rendre compte de la diversité des modifications apportées tout en facilitant la lecture et l'interprétation. Ces extraits permettent de saisir la manière dont les formulations évoluent, tant



sur le plan du lexique que des postures véhiculées, et contribuent à documenter les effets concrets du processus de co-construction sur le contenu des référentiels. Nous présentons une sélection d'exemples représentatifs afin de donner à voir les types d'événements éditoriaux révélateurs des dynamiques discursives à l'œuvre. Plutôt que d'exposer l'ensemble des comparaisons, l'échantillonnage retenu vise à refléter la diversité des modifications observées et à en faciliter la lecture. Dans les deux organisations étudiées, nous avons suivi l'évolution de plusieurs référentiels, facilitateur.trice, coach et chef.fe de projet pour l'organisation A, et gestionnaire de projet collaboratif pour l'organisation B. Les versions successives ont été codées selon trois familles de changements (ajouts, retraits, reformulations), lesquelles traduisent des mouvements de précision terminologique, d'élargissement ou de recentrage du périmètre, ainsi que des efforts de simplification structurelle.

À titre d'illustration, le référentiel du facilitateur.trice élargit un acronyme (« PCI+ et CCP » → « PCI+ et CCP et CCC »; processus de conception intégré [PCI], conception-construction progressive [CCP], conception-construction collaborative [CCC]), celui du coach fusionne deux titres en un seul pour clarifier l'intitulé, le référentiel du chef.fe de projet remplace une consigne centrée sur l'adaptation individuelle par une orientation vers la synthèse interdisciplinaire, et le référentiel de l'organisation B étend une formulation initialement centrée sur la collaboration (« influence la collaboration ») afin d'inclure l'ensemble des parties prenantes. Pris ensemble, ces exemples rendent perceptible la transformation itérative des référentiels, au croisement de négociations collectives et d'une recherche de stabilité terminologique et conceptuelle. Par ailleurs, des chronologies synthétiques retracent les jalons de transformation de chaque document (des premières versions issues de la littérature scientifique aux versions finales stabilisées) et mettent en relief les inflexions terminologiques, les ajouts ou retraits significatifs, ainsi que les tensions et arbitrages qui ont marqué le développement de ces outils en tant qu'objets intermédiaires entre savoir scientifique, pratiques professionnelles et logiques politiques internes. Le tableau 1 synthétise quant à lui un extrait des jalons clés de l'évolution du référentiel de compétences du facilitateur.trice, en soulignant pour chaque version la nature des transformations et leur portée concrète.

**Tableau 1**  
*Extrait de la chronologie réflexive – Évolution du référentiel  
de compétences du facilitateur.trice*

Versions	Événement repère	Nature de la transformation	Lecture analytique
<b>V1.3</b> (après V1.2)	Ajout du troisième mode CCC; nouvelle série de compétences (leadership, persuasion, perception sociale).	Passage d'un référentiel inspiré de la littérature à un outil étoffé par les praticiens : le vocabulaire scientifique s'enrichit d'exemples de terrain.	Premier signe d'appropriation : les parties prenantes formulent des besoins concrets, ce qui ouvre la voie à une (re)définition située des concepts.
<b>V1.4</b>	Apparition du terme « Napperon » et insertion de trois scénarios contextuels détaillés; retrait de CCC.	Le modèle glisse vers une présentation visuelle et contextuelle; la nomenclature gagne en ancrage organisationnel, tout en supprimant une catégorie jugée redondante.	L'outil devient un support de discussion sur la maturité variable des équipes; les tensions hiérarchiques se traduisent par des demandes de précisions sur les rôles.
<b>V2.1</b>	Introduction d'un spectrum de maturité; large opération de nettoyage : suppression des blocs de contexte, simplification des fonctions.	La structure se resserre : on passe d'une description narrative à un canevas plus compact, aligné sur le langage des processus internes.	La haute direction souhaite un référentiel plus lisible; plusieurs termes jugés théoriques disparaissent, reflétant un compromis entre rigueur scientifique et convivialité.

Le tableau 2 présente des extraits de la chronologie réflexive du référentiel des compétences du coach collaboratif en repérant les inflexions de la structure, du titre et du contenu d'une version à l'autre.

**Tableau 2**  
*Extrait de la chronologie réflexive – Évolution du référentiel de compétences du coach*

Versions	Événement repère	Nature de la transformation	Lecture analytique
<b>V3 (après V2)</b>	Le titre s'affine : «  napperon  de compétences du  coach  collaboratif »; insertion d'une mise en contexte, d'un tableau « Attitude et compétences essentielles », passage de 5 à 6 pages et réécriture des libellés (une case par sous-compétence).	Densification du contenu et formalisme accru : les items critiques (posture, influence, négociation) sont reformulés; un premier appareillage pédagogique apparaît.	La posture de coach se précise sous la pression des praticiens : on réclame des repères concrets (tableau d'attitudes) et un discours plus narratif pour légitimer le rôle auprès des équipes.
<b>V4</b>	Abandon du marqueur  napperon  dans le titre (« Compétences du coach collaboratif »); recentrage du texte (6 → 9 pages), renumérotation complète (2.2 ↔ 2.3) et ajout de la rubrique « Déployer une offre pédagogique variée ».	(Re)structuration en profondeur : chaque compétence est désormais ancrée dans une logique d'action (posture haute/basse, sécurité relationnelle, suivi de la santé collaborative).	Les parties prenantes de niveau hiérarchique supérieur exigent un référentiel directement opérationnalisable : la logique de « servant leadership » devient explicite et l'instrumentation du suivi collaboratif (indicateurs, jalons) est mise à l'avant-plan.
<b>VF</b>	Retour du mot « napperon » dans le sous-titre, intégration du logo OQRC, 9 pages finales; réintroduction du tableau « Compétences fondamentales de base », ajustement lexical (stratégies → tactiques, etc.) et augmentation du corpus bibliographique (38 références).	Stabilisation éditoriale et harmonisation visuelle : le document concilie rigueur scientifique (références étoffées) et lisibilité terrain (tableaux synthétiques, pictogrammes).	Le compromis final traduit l'équilibre trouvé entre exigences organisationnelles (outil pratico-pratique, marque visuelle) et ambition scientifique (traçabilité conceptuelle); la boucle de co-construction se clôt sur un instrument qu'approprient à la fois coaches, gouvernance et chercheur.se.s.



Le tableau 3 retrace un extrait des principales modifications apportées au référentiel du chef.fe de projet, depuis la refonte terminologique jusqu'à l'intégration d'axes stratégiques et opérationnels.

**Tableau 3**  
*Extrait de la chronologie réflexive – Évolution du napperon des compétences du chef.fe de projet*

Versions	Événement repère	Nature de la transformation	Lecture analytique
<b>V2 (après V1)</b>	Le profil type bascule de « chef. fe » à « chargé.e de projet/professionnel.le.s internes »; introduction d'un indicateur de collaboration (IC) et d'actions correctives associées.	Refonte terminologique et métrique : de simples recommandations de facilitation on passe à un pilotage fondé sur la mesure (estimer, suivre, implanter).	Le référentiel quitte le terrain de l'animation pour s'aligner sur les logiques de gouvernance de l'organisation : l'enjeu n'est plus de faire collaborer, mais de prouver la collaboration.
<b>V3.2</b>	(Ré)architecture complète : passage de « fonctions » à trois axes (analytiques → stratégiques; managériales; relationnelles) et insertion d'une taxonomie/maturité.	Le modèle devient un outil de diagnostic : chaque compétence est désormais située sur un continuum stratégique et adossée à des paliers d'exigence.	Les cadres moyens réclament un instrument lisible pour arbitrer les tensions interdisciplinaires; la granularité stratégique reflète la montée en responsabilité du rôle.
<b>V4</b>	Intégration du vocable RPI, des modes de réalisation et des tâches reliées; ajout des canaux de communication formels (ODJ, plateformes projet) et consignes de réactivité (agir vite, documenter les leçons).	Hybridation entre gestion de projet « classique » et gouvernance collaborative : le.la chargé.e de projet devient chef.fe d'orchestre des flux d'information et de la mémoire collective.	Sous la pression des projets en mode accéléré, le discours se technicise (jalons, KPIs) tout en légitimant l'agilité sociale (sans blâme, engagement).

Le tableau 4 expose un extrait de l'évolution du référentiel de compétences collaboratives, en montrant comment le document est passé d'un inventaire de rôles à un cadre normatif de pilotage et de design organisationnel.

**Tableau 4**  
*Extrait de la chronologie réflexive – Évolution du napperon des compétences collaboratives (organisation B)*

Versions	Événement repère	Nature de la transformation	Lecture analytique
<b>V2.1 (après V1)</b>	Bascule d'un inventaire de rôles (« catégories 1-2 ») vers un référentiel de compétences/tâches; entrée des trois verbes d'action : <i>penser, suivre, influencer</i> la collaboration; introduction des KPI et de l'esprit « sans blâme ».	Le discours quitte la description des niveaux de complexité pour adopter une logique de <i>performance collaborative mesurable</i> : l'ingénierie projet devient simultanément terrain d'application et d'évaluation du capital social.	Première inflexion stratégique : la collaboration n'est plus un climat souhaité, mais un domaine de pilotage à part entière que le.la chargé.e de projet doit surveiller, ajuster et prouver.

Versions	Événement repère	Nature de la transformation	Lecture analytique
V3.4 (après V3.1/3.3)	Éclatement de la section « Autres fonctions » en un registre détaillé de rôles (estimation, administration de contrat, etc.) avec compétences collaboratives ad hoc; ajout d'une définition scientifique de la compétence (savoir – savoir-faire – savoir-être) et d'une image des huit dimensions.	Le document se densifie : il articule un cadre théorique à des pratiques métier fines. On passe du <i>quoi</i> faire au <i>pourquoi</i> et <i>comment</i> le faire, sous caution pédagogique.	Le référentiel sert désormais de charnière entre la recherche et l'opérationnel; la granularité vise à crédibiliser la démarche auprès des expert.e.s techniques souvent sceptiques.
V4 & V5	(Re)packaging intégral : insertion d'une section « Pourquoi des compétences collaboratives? »; création d'un tableau à quatre volets (rôle – compétence prioritaire – tâches – stratégies/culture); apparition des <i>nouveaux rôles</i> : facilitateur.trice interne/externe, coach collaboratif.	Le modèle devient un outil de <i>design organisationnel</i> : il suggère la création de postes et associe chaque rôle à des leviers culturels (vision commune, sans blâme, Big Room, etc.).	Sous l'impulsion du programme de transformation, la collaboration n'est plus seulement <i>pratique</i> ni <i>mesure</i> : elle devient métier. Le langage se fait normatif pour préparer la négociation RH qui suit.

Prises globalement, ces quatre chronologies matérialisent la trajectoire d'un même mouvement : la collaboration passe, dans les deux organismes, du statut de concept souhaité à celui de compétence mesurable et assignée à des rôles précis. La prochaine section propose des implications théoriques et pratiques de cette évolution discursive.

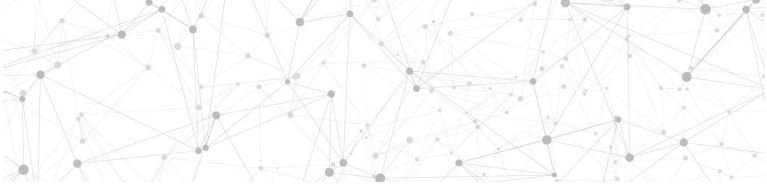
#### 4. Discussion

L'examen des données récoltées montre que la dynamique d'élaboration des référentiels s'apparente à un processus de changement incrémental piloté par le discours. Nous avons documenté l'approche discursive comme modalité participative susceptible de soutenir l'apprentissage collectif et sa compréhension partagée (Abma et al., 2018), tout en la mobilisant comme cadre analytique pour suivre, version après version, la manière dont les acteurs façonnent leur outil (Obersteiner et al., 2024). Cette double posture nous a conduits à porter une attention particulière aux échanges entre parties prenantes, au lexique retenu ou écarté, aux ajustements successifs de structure et, plus largement, à la trajectoire de chaque modèle entre sa proposition initiale et sa forme stabilisée.

L'observation fine des tables de révision, croisée aux comptes rendus exhaustifs des groupes de discussion, met en relief l'entrelacement des relations de pouvoir, des tensions latentes et des zones de résistance qui traversent les niveaux de gouvernance et se répercutent jusque dans le choix d'un terme plutôt qu'un autre. Dans un atelier, par exemple, le passage de « pilotage collaboratif » à « comité de codécision » a incarné ce phénomène : la substitution, apparemment minime, traduisait le souci des participant.e.s d'instaurer une symétrie symbolique entre fonctions hiérarchiques et métiers.

Plus largement, chaque cycle d'itération révèle certains écarts de perception entre directions stratégiques et équipes opérationnelles, les premières privilégiant un vocabulaire de cadrage, les secondes recherchant des formulations immédiatement actionnables.

Deux lignes de force se dessinent à travers l'ensemble du corpus. La première concerne les variations lexicales : chaque modification, chaque hésitation entre deux synonymes manifestent l'ajustement permanent des référentiels aux visions contrastées de la collaboration que portent les différents étages de l'organisation. La seconde tient à l'entrelacement du discours informel et du texte formalisé. En effet, les



séquences d'échanges oraux se cristallisent dans les versions écrites, puis ces textes (re)structurent à leur tour les conversations, de sorte que l'espace discursif devient lui-même un levier de changement intégré, capable de réguler les valeurs, les appréhensions et, in fine, le degré de maturité collaborative des participant.e.s (Hardy, 2022). Enfin, la troisième ligne renvoie au travail de traduction qui s'opère entre la littérature scientifique et le vécu organisationnel : au fil des boucles, les catégories scientifiques sont (re)sémantisées pour épouser les contraintes du terrain, même si quelques expressions jugées « hors sol » subsistent, témoignant des compromis nécessaires entre pertinence pratique et fidélité théorique.

Ces premiers constats ouvrent la voie à une discussion plus approfondie sur les conditions de réussite de cette négociation discursive. Ils invitent notamment à interroger la place des rapports de pouvoir dans l'appropriation des référentiels, les effets d'apprentissage générés par l'itération, ainsi que la transférabilité de ces modèles vers d'autres contextes organisationnels.

#### **4.1 Variations lexicales de la dynamique collaboration aux rapports de pouvoir organisationnels**

##### *De la microvariation lexicale à la (re)configuration des rôles*

L'étude diachronique des quatre référentiels (facilitateur.trice, coach, chef.fe de projet et équipe projet) met en évidence une véritable « grammaire de la transformation », au sein de laquelle chaque microsubstitution lexicale opère une redéfinition des contours professionnels et des rapports de pouvoir sous-jacents. Les choix terminologiques furent ici systématiquement orientés par trois logiques imbriquées : d'une part, la représentativité de la réalité organisationnelle, d'autre part, les enjeux propres à la politique interne et enfin, la culture de chaque entité.

Au cours du processus de co-construction, des acteurs de niveaux hiérarchiques divers ont sollicité des ajustements lexicaux (p. ex., « connaître » versus « reconnaître », « durée » versus « temporalité », « intégrité » versus « authenticité »), cherchant à concilier pratique professionnelle et conformité au vocabulaire institutionnel et illustrent la tension, relevée par Boudreau (2017), entre un héritage comportementaliste qui cherche à figer la compétence, et la nécessité, soulignée par Stoof et al. (2002), de laisser place à une production située et collective. Cette tension révèle l'importance non seulement de ce qui est formulé, mais également de ce qui demeure implicite, cristallisant la « valeur partagée » (Martinsuo, 2020). Certains termes, bien qu'utiles, ont été écartés au profit de formulations jugées prioritaires par la direction, au risque d'effacer des nuances apportées par les participant.e.s.

Parallèlement, l'ajout d'épithètes techniques (*analytique, stratégique*) et la prolifération d'acronymes (PCI+, CCP, CCC) matérialisent le capital linguistique par lequel, selon Vangen (2017), les acteurs légitiment leur expertise dans des chaînes décisionnelles polycentriques. La prolifération d'acronymes (PCI+, CCP, CCC) contribue de même à instituer un certain hermétisme sémantique, réservé aux initiés du référentiel. Inversement, la suppression de vocables perçus comme trop commerciaux (p. ex., « offre ») ou trop militants (substitution de « collectif » par « commun ») traduit une volonté de neutraliser toute forme de contestation et d'élargir l'adhésion au document final.

Ainsi, les microvariations lexicales ne relèvent pas d'un simple raffinement stylistique, car elles constituent aussi un levier de gouvernance discursive (Grant et Marshak, 2011) qui, conformément aux déterminants de performance mis en avant par, par exemple, IPMA (2015), reconfigure simultanément les identités professionnelles, les rapports de pouvoir et la maturité collaborative au sein de l'organisation.

### ***Normalisation culturelle : la triade confiance – sans blâme – engagement***

Le recours aux termes « confiance », « sans blâme » et « engagement » dans les quatre référentiels ne relève pas d'un simple choix lexical. En effet, il traduit un processus de normalisation culturelle conforme aux déterminants clés de la performance collaborative recensés par Costumato (2021) tels que confiance, partage de pouvoir, style de leadership, stratégies de gestion et formalisation des processus, ainsi que documentés dans les travaux de Farasi et Anshori (2024) sur l'importance d'un climat exempt de reproches pour favoriser les rétroactions constructives. Tout au long de la co-construction, les révélations sur les arbitrages lexicaux, qu'il s'agisse de préférer « connaître » à « reconnaître », de choisir « temps » plutôt que « temporalité », ou de trancher entre « bienveillance » et « empathie », ont montré que les discussions de mots ne sont jamais neutres. Mobilisant à la fois des impératifs de représentativité (refléter la pratique), des contraintes politiques (imposées par les niveaux hiérarchiques supérieurs) et des sensibilités culturelles (partage de valeurs collaboratives), ces discussions ont façonné un lexique normatif.

Dans l'organisation où la collaboration était déjà institutionnalisée (organisation A), les mots « confiance » et « sécurité relationnelle » ont été maintes fois réaffirmés pour cristalliser un idéal de culture d'entreprise et reflétant la phase de consolidation décrite par Foucher et Rhnima (2019). Dans la phase d'adoption (chef.fe de projet), on a vu le passage du registre normatif (« mettre en place des règles ») à l'élaboration d'injonctions comportementales (« émettre les comportements désirés »), signifiant que l'autorité ne s'exerce plus par la règle technique mais par la norme implicite.

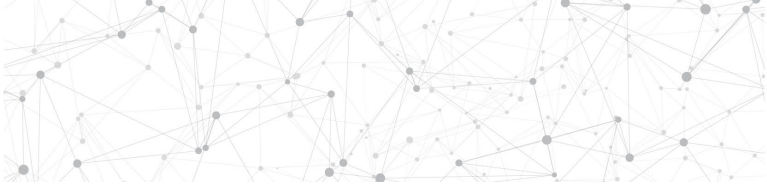
Dans le cadre du lancement d'un programme de transformation (organisation B), l'insertion récurrente de sections « Pourquoi? » servait à justifier rétroactivement cette orientation « sans blâme » et à inscrire l'engagement parmi les valeurs fondamentales du changement rappelant l'importance d'ancrer un référentiel dynamique dans une narration qui légitime la transformation (Foucrier et Wick, 2019)

En somme, traiter la confiance comme un postulat et ériger le « sans blâme » en principe directeur permet, sans recourir à la sanction formelle, de rendre socialement inacceptables les comportements jugés contraires à la culture désirée et revient, pour reprendre la formule de Vangen (2017), à gouverner par les normes plutôt que par la hiérarchie. La sanction explicite s'efface au profit de la performativité du langage partagé. Au-delà de l'apparente ouverture de la co-construction, ces choix lexicaux révèlent que le pouvoir se déplace de l'injonction frontale vers une gouvernance par les normes sociales. Les acteurs qui n'adoptent pas ce lexique se voient marginalisés non pas par un règlement formel, mais par l'écosystème discursif qui conditionne l'inclusion dans les réseaux de collaboration.

### ***Rapports de pouvoir imbriqués***

L'examen diachronique des quatre référentiels met au jour trois ressorts de pouvoir qui s'entremêlent constamment : le pouvoir hiérarchique, le pouvoir professionnel et le pouvoir culturel confirmant l'idée, défendue par Whyte et Davies (2021), que les projets d'infrastructure fonctionnent comme des réseaux d'acteurs.

Sur le plan hiérarchique, la plus petite retouche verbale suffit à réaffirmer l'autorité verticale. L'évolution de « planification et gestion de la temporalité » vers « planifier et gérer la temporalité » ou encore le passage de « leadership collaboratif » à « déployer du leadership collaboratif » substitue la description à l'injonction. L'activité n'est plus constatée, elle est commandée. De même, l'allongement de « suivre la performance collaborative » en « suivre et ajuster la performance collaborative » confère au rôle un mandat d'intervention continue. Cette microgrammaire traduit la logique de gestionnaire vers le bas par les indicateurs, déjà critiquée par Boudreau (2017), par une nature non dialogique, car les verbes d'action, adossés à la prolifération des indicateurs de type KPI, internalisent la reddition de comptes et imposent, à la manière décrite par Naciti et al. (2022), une gouvernance où la technique de mesure véhicule l'autorité.



Le pouvoir professionnel se cristallise, quant à lui, dans la spécialisation lexicale. L'ajout du qualifiant « analytique » à un simple « techniques » ou l'extension de la chaîne d'acronymes PCI+, CCP, CCC créent un capital linguistique réservé à celles et ceux qui maîtrisent le jargon rejoignant le constat de Foucher et Rhnima (2019) sur la fonction sociopolitique des référentiels. De même, l'introduction de notions de « posture basse/posture haute » ou de « sécurité relationnelle » signale l'entrée d'un savoir expert issu du coaching certifié. Ce registre technique labellise ses détenteur.trice.s comme d'indispensables médiateur.trice.s de la collaboration tout en tenant à distance les acteurs moins familiarisés avec la terminologie.

Enfin, le pouvoir culturel s'exerce dans la normalisation des valeurs. L'abandon du préfixe négatif dans « valoriser les comportements non collaboratifs » au profit de « valoriser les comportements collaboratifs », la substitution de « collectif » par « commun » ou encore la généralisation de la triade *confiance – sans blâme – engagement* témoignent d'un travail discursif de polissage axiologique. En érigeant ces notions en repères obligés, l'organisation institue une morale implicite, car elle rend acceptables les conduites alignées sur ces valeurs et délégitime, par simple effet de contraste, les pratiques perçues comme déviantes. Le.la chef.fe de projet n'énonce plus des règles, mais propose des « comportements désirés ». Le contrôle se fait par l'appel à l'adhésion plutôt que par la sanction explicite.

Ces trois dimensions ne s'additionnent pas, elles se renforcent mutuellement. Les verbes injonctifs hiérarchiques s'appuient sur le prestige du vocabulaire expert, et l'ensemble trouve sa légitimation dans une rhétorique du bien-être collectif. Ainsi, les référentiels ne décrivent donc pas seulement la collaboration, ils reproduisent un ordre organisationnel où mesure, jargon et morale constituent, à l'image des « réseaux socio-techniques [sic] » de Bouteiller et Gilbert (2016), les mécanismes conjoints de régulation et de légitimation.

### ***Comparaison interorganisations, maturité lexicale et appropriation***

La mise en parallèle des deux contextes conforte l'hypothèse d'un gradient de maturité collaborative qui se manifeste d'abord par le choix des mots. Dans l'organisation A, les référentiels dédiés au facilitateur.trice, au coach et au chef.fe de projet évoluent dans une culture déjà acquise à la collaboration. En effet, le lexique y devient rapidement plus dense et spécialisé. Cette densification rejoint la logique « d'approfondissement » décrite par Boudreau (2017), car une fois la collaboration acquise, le référentiel sert à affiner les instruments, par exemple, en ajoutant « performance collaborative expertise » ou « sécurité relationnelle », échos explicites au domaine Personne de l'ICB 4.0 (IPMA, 2015). Également, la simple mention de « techniques » est, dès la version 1.3 du référentiel facilitateur.trice, enrichie par l'épithète « analytique », signal qu'une expertise méthodologique fine est désormais attendue. La même logique de précision se retrouve dans l'ajout du syntagme « performance collaborative expertise » ou dans l'introduction d'expressions professionnelles telles que « sécurité relationnelle ». Ces micro-inflexions lexicales jouent un rôle de démarcation en légitimant des praticien.ne.s déjà socialisés aux pratiques collaboratives en leur attribuant un capital symbolique supplémentaire conformément aux observations de Foucher et Rhnima (2019). Elles traduisent également le passage d'une logique d'adoption à une logique d'approfondissement, car on ne cherche plus à convaincre de l'utilité de la collaboration mais à en raffiner les instruments.

À l'inverse, le corpus de l'organisation B trahit les premiers pas d'une transformation encore en construction. Les versions successives du référentiel organisation B déplacent l'attention vers la justification stratégique et la mise en récit. Il y a une apparition de blocs « Pourquoi des compétences collaboratives? », insertion d'un historique de la « maturité collaborative organisation B », multiplication de verbes injonctifs accompagnés d'indicateurs de type KPI (« suivre et ajuster » la performance). Le langage se fait normatif, mais il reste ancré dans l'action concrète : « déployer une variété d'outils », « mobiliser les ressources », « gérer les tensions ». Cette orientation pragmatique reflète une phase d'appropriation où l'organisation s'efforce de traduire les principes collaboratifs en pratiques observables et mesurables, en suivant et matérialisant le besoin de pédagogie

organisationnelle au moyen d'une révision continue évoquée par Mau (2017) tout en sécurisant le changement par une narration qui explique, étape par étape, le bien-fondé de la démarche.

Les stratégies de pouvoir diffèrent donc nettement. Pour l'organisation A, le raffinement lexical, ajout d'acronymes (PCI+, CCP, CCC), recours à un vocabulaire de coaching certifié, renforce l'autorité professionnelle. La hiérarchie n'a plus besoin de justifier l'approche, elle affirme son primat par la complexité du langage et par la transformation d'anciens substantifs en verbes d'action (« planification et gestion » devient « planifier et gérer »). Chez l'organisation B, le pouvoir hiérarchique s'appuie plutôt sur la mesure et la pédagogie : l'élargissement systématique du périmètre (« influencer la collaboration et toutes ses parties prenantes ») et l'instauration d'indicateurs pluriels généralisent la responsabilité sans produire, pour l'instant, de jargon exclusif. Le référentiel sert avant tout de véhicule de mobilisation collective; la sophistication viendra plus tard, lorsque la culture collaborative sera davantage stabilisée suivant la recommandation de Horton (2000) de créer transparence et responsabilisation avant la sophistication terminologique pour diminuer les difficultés de compréhension.

En somme, l'organisation A documente une phase de consolidation où la collaboration est déjà instituée et où le langage sert à distinguer, qualifier et perfectionner les rôles. L'organisation B encode plutôt une temporalité de lancement. Le verbe d'action, la narration justificative et l'abondance d'indicateurs traduisent le besoin de cadrer, de convaincre et de démontrer. L'écart lexical entre les deux organisations ne relève donc pas d'une simple préférence stylistique. Cet écart matérialise la distance qui sépare la capitalisation d'une expertise collaborative déjà internalisée de l'implantation progressive d'un nouveau modèle de gestion des projets.

## 4.2 Interraction entre le discours informel (oral) et formel (écrit)

En s'inspirant de la matrice « discours-texte-contexte-conversation » de Grant et Marshak (2011), l'étude a suivi pas à pas la trajectoire des énoncés émis lors des ateliers oraux jusqu'aux différentes versions écrites des référentiels destinés aux facilitateur.trice.s, coachs et chef.fe.s ou chargé.e.s de projet. L'observation et l'analyse des comptes rendus exhaustifs révèlent un processus d'accumulation de micromodifications qui, progressivement, transforment des suggestions spontanées en prescriptions normatives. Chaque nouvelle itération se nourrit de la précédente comme l'ajout d'un adjectif, le remplacement d'un verbe ou le déplacement d'une notion suffisent à modifier la teneur du document.

Trois opérations dominent ces aller-retour. La première, l'institutionnalisation, se produit lorsqu'une expression orale est intégrée presque littéralement au texte. Ainsi, lors de l'atelier coach, coach 1 propose : « Je mettrais intégrité plutôt qu'authenticité et bienveillance plutôt qu'empathie, ça colle à la culture sans blâme ». Dès la version V3, un tableau « Attitudes essentielles » inscrit « intégrité » et « bienveillance » sans retouche, érigeant ces termes en valeurs obligatoires. Même mécanisme côté facilitateur.trice après l'insistance de coach 2 : « Le mot engagement est super important »; l'occurrence apparaît dans V1.3, traverse toutes les révisions et se retrouve au cœur de la version finale.

La deuxième opération, la traduction ou adaptation, consiste à reformuler la proposition pour l'arrimer aux exigences stylistiques et stratégiques de l'organisation. Ici, la proposition est reformulée pour épouser le style ou la stratégie institutionnelle. Pendant le même atelier coach, coach 2 suggère « méthodes » plutôt qu'« outils »; coach 3 valide : « On dit *méthodes* de facilitation, c'est le vocabulaire organisation A ». La version V3 remplace systématiquement outils par méthodes. Chez les chef.fe.s de projet, chef.fe de projet 1 plaide pour un alignement sur le PMBOK : « On est hyper dominés par la professionnalisation, il faudra rapprocher la terminologie ». On voit alors « analytiques » devenir « stratégiques » et « taxonomie » céder la place à « tâches reliées » dans V3-V4, rapprochant le texte des standards internationaux et s'éloignant de termes plus scientifiques.



La troisième opération, lorsqu'un propos heurte une contrainte politique, il disparaît. Coach 3, déclare à propos de l'intelligence artificielle : « Je ne suis pas à l'aise tant que la politique organisation A n'est pas établie ». Aucune des versions publiées ne contient la moindre référence à l'IA. Même réserve dans le référentiel facilitateur.trice : facilitateur.trice 1 avertit : « Il faut faire attention aux mots, pour ne pas mêler les gens » et la plupart des passages sur « plateformes hybrides intelligentes » sont retirés en V2.4.

### *Les trois opérations se distribuent ensuite par rôle.*

La discussion avec des facilitateur.trice.s illustre l'adaptation, entre autres sur des sujets tels que la temporalité ou les actions s'y liant : facilitateur.trice 2 rappelle qu'« un atelier de quatre heures ne fonctionne pas forcément quatre heures la fois d'après »; le titre « Planification et gestion de la temporalité » devient « Planifier et gérer la temporalité » (V2.2), puis se stabilise. Les verbes d'action (planifier, gérer, déployer) et les mentions d'indicateurs de collaboration enflent. Ainsi, l'oral est converti en procédures mesurables.

Le référentiel coach témoigne d'une spécialisation professionnelle. Chef.fe de projet 1 insiste pour conserver le dialogue : « Ça donne l'idée d'une conversation continue » et la formulation « dialogue constructif » s'impose ensuite. Les valeurs « sécurité relationnelle » et « posture basse/haute », expliquées par coach 1 comme conditions du « sans blâme » sédimentent un jargon expert qui balise le territoire du coaching.

Pour les chef.fe.s de projet, la métrologie domine. Chef.fe de projet 2 souhaite « un niveau de détail pour éviter l'ambiguïté » et la V2 répond par « reconnaître la pertinence et la justesse de l'information ». Chef.fe de projet 3 ajoute « accompagner, former » et la version finale prescrit explicitement de « former et accompagner les comportements collaboratifs ». L'ensemble converge vers un langage de jalons, d'indicateurs et de performance, emblématique d'un pilotage par la donnée.

Cette trajectoire révèle trois registres de pouvoir.

- **Hierarchique** : l'organisation exerce un contrôle « doux »; elle n'ordonne plus, elle encode des verbes impératifs associés à des indicateurs de type KPI. L'acteur est sommé de diagnostiquer, ajuster, documenter lui-même. La moindre retouche verbale suffit à transformer une simple description en injonction normative; la formule « planification et gestion de la temporalité » bascule ainsi vers « planifier et gérer la temporalité », tandis que « suivre la performance collaborative » devient « suivre et ajuster la performance collaborative ». Ce glissement lexical encode une obligation de reddition de comptes qui, adossée à la prolifération des indicateurs, fait écho aux travaux de Whyte et Davies (2021) sur la persistance des centres de décision dans les réseaux d'acteurs et à la lecture plus générale de Boudreau (2017), pour qui la formalisation comportementale demeure un instrument privilégié de contrôle indirect.
- **Professionnel** : l'extension du jargon, « posture basse », « indicateur de collaboration », « maturité », érige une frontière experte légitimant une élite interne au danger de créer une distance pour les néophytes, tout en plaidant pour une « montée en compétence ». Ce phénomène s'inscrit dans la perspective de Bouteiller et Gilbert (2016), qui décrivent le référentiel comme un dispositif de mise en visibilité des expertises et rejoint la démonstration de Foucher et Rhnima (2019) sur l'importance de l'appropriation différenciée des référentiels par les différentes communautés professionnelles.

- **Culturel** : la répétition de « confiance », « bienveillance », « sans blâme » installe une morale organisationnelle, car adopter ce vocabulaire devient un marqueur d'appartenance et un dispositif de régulation des comportements. En traitant la confiance comme postulat et le « sans blâme » comme principe directeur, l'organisation déplace le pouvoir de la sanction explicite vers la régulation par la norme sociale, mécanisme que Costumato (2021) décrit comme déterminant de la performance interinstitutionnelle.

Ces trois ressorts interagissent à travers les opérations d'institutionnalisation, de traduction et de neutralisation. Lorsqu'une proposition renforce l'un des registres, elle est institutionnalisée sans retouche, à l'image de l'adoption des termes « intégrité » et « bienveillance » proposés lors d'un atelier coach, démontrant la capacité de la formalisation à stabiliser les attributs stratégiques signalée par Boudreau (2017). Les suggestions compatibles mais lexicalement décentrées subissent une traduction pour épouser le dialecte dominant. La substitution d'« outils » par « méthodes » ou de « taxonomie » par « tâches reliées » répond ainsi à la négociation sociotechnique que Foucher et Rhnima (2019) associent à l'appropriation organisationnelle. Enfin, les propositions menaçant l'équilibre des trois registres, telles que l'appel prématuré à l'intelligence artificielle ou la remise en cause des frontières entre métiers sont neutralisées.

Au total, le discours informel constitue un réservoir d'idées, tandis que le texte formel en sélectionne la part compatible avec l'autorité verticale, l'expertise reconnue et l'éthos partagé. Nommer, reformuler et mesurer deviennent alors des actes de gouvernance en alignant les acteurs sur des prescriptions présentées comme coconstruites, tout en reproduisant les hiérarchies, les territoires professionnels et les valeurs institutionnelles que la littérature contemporaine signale comme pivots d'une collaboration durable.

## Conclusion

Cet article avait pour objectif de comprendre comment le processus discursif de co-construction des référentiels de compétences collaboratives participe à la normalisation, à l'appropriation progressive et à la reconfiguration des pratiques professionnelles des facilitateur.trice.s, coachs et chef.fe.s ou chargé.e.s de projet œuvrant dans les projets d'infrastructure publique complexes au Canada.

L'analyse diachronique des versions successives des référentiels, opposée aux comptes rendus exhaustifs des ateliers, démontre que la normalisation se joue d'abord dans une micro-ingénierie lexicale. En effet, les suggestions orales sont graduellement transformées en prescriptions écrites, installant dans la culture organisationnelle un triptyque de valeurs (confiance, sans blâme, engagement) désormais indissociable de la collaboration. L'appropriation se construit ensuite dans un équilibre subtil entre ouverture participative et filtrage institutionnel où les contributions sont retenues lorsqu'elles renforcent la cohérence stratégique ou la capacité de mesure. Par ailleurs, les propositions jugées prématurées ou politiquement sensibles, comme l'intégration de l'intelligence artificielle, sont neutralisées ou reportées.

Ce travail itératif convertit un apprentissage collectif informel en routines professionnelles stabilisées. Enfin, la reconfiguration des compétences s'articule autour de trois registres de pouvoir : le registre hiérarchique, qui codifie les verbes d'action et impose une reddition de comptes par les indicateurs; le registre professionnel, qui densifie le jargon et attribue un capital symbolique aux détenteur.trice.s d'une expertise certifiée; le registre culturel, qui diffuse un éthos de bienveillance et déplace le contrôle de la sanction explicite vers la norme sociale partagée.



La comparaison entre l'organisation A et l'organisation B confirme l'existence d'un gradient de maturité collaborative lisible dans le langage. Alors que l'organisation A, déjà avancée, utilise le référentiel pour raffiner et différencier les rôles, l'organisation B, encore en phase de lancement, s'appuie sur le même outil pour cadrer, convaincre et démontrer la pertinence du changement. La sophistication lexicale apparaît ainsi comme un indicateur fiable du degré d'intégration collaborative, la narration pédagogique précédant l'instauration du jargon expert dans les organisations novices.

Sur le plan théorique, l'étude réconcilie les approches déterministes et constructivistes de la compétence en montrant que les référentiels sont des objets frontière évolutifs où s'entrelacent exigences structurelles, négociations situées et dynamiques identitaires. Ce résultat éclaire la tension décrite par Boudreau (2017) : le référentiel apparaît à la fois comme liste stabilisée de comportements attendus (héritage comportementaliste) et comme produit situé de négociations collectives (pôle constructiviste). La co-construction discursive fournit le mécanisme de passage entre ces pôles, conformément à l'intuition de Foucher et Rhnima (2019) sur l'articulation appropriation/structure. Méthodologiquement, nous avons articulé l'analyse discursive (cadrages, modalisations, registres de pouvoir) à une analyse de contenu dirigée (codage systématique et quantifié des occurrences lexicales), ce que nous appelons ici une approche discours–texte. Cette double lecture permet de suivre pas à pas la trajectoire des énoncés tout en renforçant la rigueur empirique.

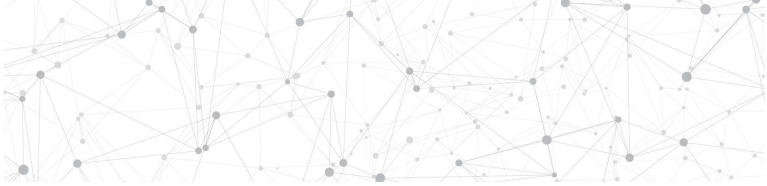
Pratiquement, elle suggère que les gestionnaires gagnent à sécuriser politiquement leurs référentiels de compétences collaboratives par une phase de narration justificative, à instaurer des boucles de révision rapides pour capter les microvariations lexicales significatives, et à articuler explicitement les registres hiérarchique, professionnel et culturel afin d'assurer à la fois légitimité technique et adhésion collective. Cette combinaison de leviers soutient, en outre, une intégration plus solide et pérenne des compétences d'avenir requises par la transformation collaborative provoquée par les pressions budgétaires et contraintes matérielles dans le secteur de la construction (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2023; Brunet et Jobidon, 2024).

Cette étude, limitée à deux organisations publiques québécoises, gagnerait à être reproduite dans d'autres contextes sectoriels et culturels pour confirmer la transférabilité des résultats. Un prolongement quantitatif, mesurant l'effet des référentiels sur la performance réelle des projets, permettrait également de relier plus directement évolution lexicale et résultats opérationnels. À terme, toutefois, elle montre que nommer, reformuler et mesurer constituent des actes de gouvernance en alignant les acteurs sur des prescriptions coconstruites tout en perpétuant les hiérarchies, les territoires professionnels et les valeurs institutionnelles nécessaires à une collaboration durable dans les environnements de projet contemporains.

## RÉFÉRENCES

- Abma, T., Banks, S., Cook, T., Dias, S., Madsen, W., Springett, J. et Wright, M. T. (2018). Engaging: The Choice and Use of Participatory Methods. Dans T. Abma, S. Banks, T. Cook, S. Dias, W. Madsen, J. Springett et M. T. Wright, *Participatory Research for Health and Social Well-Being* (p. 125-156). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-93191-3\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-319-93191-3_7)
- Agbodzakey, J. (2024). Leadership in Collaborative Governance. Dans J. Agbodzakey, *Collaborative Governance Primer* (p. 15-25). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-57373-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-031-57373-6_2)
- Al Nahyan, M. T., Sohal, A., Hawas, Y. et Fildes, B. (2019). Communication, coordination, decision-making and knowledge-sharing: a case study in construction management. *Journal of Knowledge Management*, 23(9), 1764-1781. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2018-0503>
- Albrecht, V. (2024). Collaborative competences for agile public servants: A case study on public sector innovation fellowships. *Information Policy*, 29(2), 217-234. <https://doi.org/10.3233/IP-230056>

- Al-Khayari, N. M., Yousefi, M. et Aigbogun, O. (2024). A predictive model for collaborative leadership in digital transformation: Does it make a difference in Oman's e-government performance? *foresight*, 26(5), 775-792. <https://doi.org/10.1108/FS-08-2023-0163>
- Annamalah, S. (2024). The Value of Case Study Research in Practice: A Methodological Review with Practical Insights from Organisational Studies. *Journal of Applied Economic Sciences (JAES)*, 19(16), 485-498. [https://doi.org/10.57017/jaes.v19.4\(86\).11](https://doi.org/10.57017/jaes.v19.4(86).11)
- Athanasaw, Y. A. (2003). Team Characteristics and Team Member Knowledge, Skills, and Ability Relationships to the Effectiveness of Cross-Functional Teams in the Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 26(1011), 1165-1203. <https://doi.org/10.1081/PAD-120019926>
- Aubry, M., Boulenger, S., Brunet, M., Coulombe, C., Jobidon, G., El Boukri, S., Floricel, S., Rahali, H. et Romero-Torres, A. (2017). *Les compétences, l'estimation, la gouvernance et les enjeux de maturité organisationnelle en gestion de projet pour identifier les aspects à améliorer dans le processus et relever l'expertise interne au ministère des Transports, de la mobilité durable et de l'électrification des transports*. Université du Québec à Montréal.
- Azhar, S. (2007). Improving Collaboration between Researchers and Practitioners in Construction Research Projects using Action Research Technique. Proceedings of the 43rd ASC National Annual Conference.
- Badir, Y. F., Büchel, B., & Tucci, C. L. (2012). A conceptual framework of the impact of NPD project team and leader empowerment on communication and performance: An alliance case context. *International Journal of Project Management*, 30(8), 914-926. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.01.013>
- Bason, C. (2018). *Leading public sector innovation: co-creating for a better society* (Second edition). Policy Press.
- Berthod, O., Blanchet, T., Busch, H., Kunze, C., Nolden, C., & Wenderlich, M. (2023). The rise and fall of energy democracy: 5 cases of collaborative governance in energy systems. *Environmental Management*, 71(3), 551-564. <https://doi.org/10.1007/s00267-022-01687-8>
- Bjurling-Sjöberg, P., Pöder, U., Jansson, I., Wadensten, B. et Nordgren, L. (2021). Action research improved general prerequisites for evidence-based practice. *Heliyon*, 7(4), e06814. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06814>
- Bonache, J. et Zárraga-Oberty, C. (2008). Determinants of the success of international assignees as knowledge transferors: a theoretical framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 118. <https://doi.org/10.1080/09585190701763743>
- Boudreau, M.-C. (2017). La gestion des compétences : quelle place pour la compétence éthique dans les référentiels de compétences ? *Éthique publique*, (vol. 19, n° 1). <https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.2911>
- Bourne, L. et Walker, D. H. T. (2005). Visualising and mapping stakeholder influence. *Management Decision*, 43(5), 649-660. <https://doi.org/10.1108/00251740510597680>
- Bouteiller, D. et Gilbert, P. (2016). La diffusion de l'instrumentation de la gestion des compétences en Amérique du Nord depuis David C. McClelland. *Relations industrielles*, 71(2), 224-246. <https://doi.org/10.7202/1036608ar>
- Bradley, S. (2020). Building collaboration capability in the public sector. *Administration*, 68(3), 45-54. <https://doi.org/10.2478/admin-2020-0015>
- Brunet, M., Fachin, F. et Langley, A. (2021). Studying Projects Processually. *International Journal of Project Management*, 39(8), 834-848. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.10.006>
- Brunet, M. et Jobidon, G. (2024). New frontiers in delivering public infrastructure. *Canadian Public Administration*, 67(1), 130-140. <https://doi.org/10.1111/capa.12553>
- Bukalova, D. (2024). Recognizing the importance of collaborative competencies and facilitative leadership in local government in the United States. *International Journal of Public Leadership*, 20(3/4), 204-217. <https://doi.org/10.1108/IJPL-11-2023-0093>
- Calò, F., Teasdale, S., Roy, M. J., Bellazzecca, E., & Mazzei, M. (2024). Exploring collaborative governance processes involving nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 53(1), 54-78. <https://doi.org/10.1177/08997640231155817>
- Château Terrisse, P., Codello, P., Béji-Bécheur, A., Jougleux, M., Chevrier, S. et Vandangeon-Derumez, I. (2016). Réflexivité et éthique du chercheur dans la conduite d'une recherche-intervention: *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 277(1), 45-56. <https://doi.org/10.3917/rsg.277.0045>
- Chouliarakis, L. et Fairclough, N. (1999). *Discourse in Late Modernity*. Edinburgh University Press.



- Coghlan, D. et Casey, M. (2001). Action research from the inside: issues and challenges in doing action research in your own hospital. *Journal of Advanced Nursing*, 35(5), 674-682. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2001.01899.x>
- Corazza, L., Torchia, D. et Cottafava, D. (2023). Academics Applying Interventionist Research to Deal with Wicked and Complex Societal Problems. *Social and Environmental Accountability Journal*, 43(2), 105-122. <https://doi.org/10.1080/0969160X.2023.2181838>
- Costumato, L. (2021). Collaboration among public organizations: a systematic literature review on determinants of interinstitutional performance. *International Journal of Public Sector Management*, 34(3), 247-273. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2020-0069>
- Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huby, G., Avery, A. et Sheikh, A. (2011). The case study approach. *BMC Medical Research Methodology*, 11(1), 100. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-11-100>
- Dao, B., Kermanshachi, S., Shane, J., Anderson, S. et Hare, E. (2016). Identifying and Measuring Project Complexity. *Procedia Engineering*, 145, 476-482. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2016.04.024>
- Djalil, M. A., Chan, S., Putra, T. R. I., Tabrani, M. et Agustina, M. (2025). Unraveling the Impact of Collaborative Competency on Collaborative Governance in Public Sector Organizations. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 19(1), e010755. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v19n1-030>
- Eikeland, O. (2012). Symbiotic Learning Systems: Reorganizing and Integrating Learning Efforts and Responsibilities Between Higher Educational Institutions (HEIs) and Work Places. *Journal of the Knowledge Economy*, 4(1), 98-118. <https://doi.org/10.1007/s13132-012-0123-6>
- Fairclough, N. (1992). *Discourse and social change*. Cambridge, MA: Polity Press.
- Fairclough, N. (2010). *Critical discourse analysis: the critical study of language*. Routledge.
- Farasi, S. N. et Anshori, M. I. (2024). Teamship Competence. *Nomiva*, 1(4), 131-139. <https://doi.org/10.62872/5gmmw812>
- Fleury, B. et Walter, J. (2010). Interdisciplinarité, interdisciplinarités. *Questions de communication*, (18), 145-158. <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.409>
- Flyvbjerg, B. (Ed.). (2017). *The Oxford handbook of megaproject management*. Oxford University Press.
- Foster, M. (1972). An Introduction to the Theory and Practice of Action Research in Work Organizations. *Human Relations*, 25(6), 529-556. <https://doi.org/10.1177/001872677202500605>
- Foucher, R. et Rhnima, A. (2019). Les référentiels de compétences comme outils de gestion : concilier les apports déterministes et constructivistes. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 73(4), 814-839. <https://doi.org/10.7202/1056978ar>
- Foucrier, T. et Wiek, A. (2019). A Process-Oriented Framework of Competencies for Sustainability Entrepreneurship. *Sustainability*, 11(24), 7250. <https://doi.org/10.3390/su11247250>
- García-Navarro, J., Ramírez, F. J. et Ruíz-Ortega, M. J. (2019). Using Action Research to Implement an Operating Efficiency Initiative in a Local Government. *Systemic Practice and Action Research*, 32(1), 39-62. <https://doi.org/10.1007/s11213-018-9451-1>
- Geraldi, J. et Söderlund, J. (2018). Project studies: What it is, where it is going. *International Journal of Project Management*, 36(1), 55-70. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.06.004>
- Getha-Taylor, H. (2008). Identifying Collaborative Competencies. *Review of Public Personnel Administration*, 28(2), 103-119. <https://doi.org/10.1177/0734371X08315434>
- Getha-Taylor, H. et Morse, R. S. (2013). Collaborative leadership development for local government officials: exploring competencies and program impact. *Public Administration Quarterly*, 37(1), 71-102.
- Grant, D. et Marshak, R. J. (2011). Toward a Discourse-Centered Understanding of Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(2), 204-235. <https://doi.org/10.1177/0021886310397612>
- Gron, A. B., Hvilsted, L., Ingerslev, K., Jacobsen, C. B., Bech, M. et Holm-Petersen, C. (2024). Can Leadership Improve Interorganizational Collaboration? Field-Experimental Evidence From a Team-Based Leadership Training Intervention. *The American Review of Public Administration*, 54(5), 421-440. <https://doi.org/10.1177/02750740241232681>

- Haineault, C., Coulombe, C., Harvey, J., Paquin, G. et Setlawke, N. (2025). La decision collaborative, présenté à l'ACFAS colloque 447, 8 mai, ETS Montréal.
- Hajer, M. A. (1995). *The Politics of Environmental Discourse: Ecological Modernization and the Policy Process* (1<sup>re</sup> éd.). Oxford University Press/Oxford. <https://doi.org/10.1093/019829333X.001.0001>
- Hardy, C. (2022). *How to Use a Discursive Approach to Study Organizations*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781839106231>
- Hardy, C., Lawrence, T. B. et Grant, D. (2005). Discourse and Collaboration: The Role of Conversations and Collective Identity. *Academy of Management Review*, 30(1), 58-77. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281426>
- Harvey, J. et Coulombe, C. (2022). The propulsor effect of tensions within a collaborative context in times of pandemic, European Academy of Management (EURAM), Switzerland-june 2022.
- Harvey, J., Coulombe, C., Drouin, N. et Rankohi, S. (2025). Collaborative Pathways in Multi-Level Governance: Insights from Public Infrastructure Complex Projects and Programs, *International Journal of Managing Projects in Business*, 18(3), 455-478. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2024-0098>
- Henry, C. et Foss, L. (2015). Case sensitive? A review of the literature on the use of case method in entrepreneurship research. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(3), 389-409. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-03-2014-0054>
- Heracleous, L. et Barrett, M. (2001). Organizational change as discourse: communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation. *Academy of Management Journal*, 44(4), 755-778. <https://doi.org/10.2307/3069414>
- Horton, S. (2000). Competency management in the British civil service. *International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 354-368. <https://doi.org/10.1108/09513550010350508>
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*.
- Ibadov, N. (2015). Contractor selection for construction project, with the use of fuzzy preference relation. *Procedia Engineering*, 111, 317-323. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2015.07.095>
- IPMA. (2015). *Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management*. <https://www.ipma.world/individuals/standard/>
- Kolfschoten, G. L., Niederman, F., Briggs, R. O. et De Vreede, G.-J. (2012). Facilitation Roles and Responsibilities for Sustained Collaboration Support in Organizations. *Journal of Management Information Systems*, 28(4), 129-162. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222280406>
- Krippendorff, K. (2018). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology* (4e éd.). Sage.
- Lai, A. Y. (2012). Organizational Collaborative Capacity in Fighting Pandemic Crises: A Literature Review From the Public Management Perspective. *Asia Pacific Journal of Public Health*, 24(1), 720. <https://doi.org/10.1177/1010539511429592>
- Lee, H. et Lee, S.-H. (2016). Study on the Impact of Collaboration on Business Performance in the Public Sector. *Journal of Digital Convergence*, 14(3), 35-43. <https://doi.org/10.14400/JDC.2016.14.3.35>
- Leroux, M.-P. et Coulombe, C., (2018). *Moving from technical fix in international development project management to soft expertise* (Y. Schoper).
- Leroux, M.-P. et Coulombe, C., (2019). Reflexivity as Individual Antecedent to Trust in Complex Project Setting. Dans *IPMA Research Conference, September 4-7, 2019, Zagreb, Croatia*.
- Leroux, M.-P. et Saba, T. (2015). Knowledge Sharing in International Volunteering Cooperation: Challenges, Opportunities and Impacts on Results. Dans M. W. Kramer, L. K. Lewis et L. M. Gossett, *Studies in International and Intercultural Contexts, Volunteering and Communication, volume 2, chapitre 5*, New York: Peter Lang Publishing.
- Lewin, K. (1946). Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34-46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x>
- Loufrani-Fedida, S. et Missonier, S. (2015). The project manager cannot be a hero anymore! Understanding critical competencies in project-based organizations from a multilevel approach. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1220-1235. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.010>



- Marshak, R. J. et Grant, D. (2008). Organizational Discourse and New Organization Development Practices. *British Journal of Management*, 19(s1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00567.x>
- Martinsuo, M. (2020). The Management of Values in Project Business: Adjusting Beliefs to Transform Project Practices and Outcomes. *Project Management Journal*, 51(4), 389-399. <https://doi.org/10.1177/8756972820927890>
- Mau, T. A. (2017). Leadership competencies for a global public service. *International Review of Administrative Sciences*, 83(1), 322. <https://doi.org/10.1177/0020852315576706>
- McGuier, E. A., Aarons, G. A., Byrne, K. A., Campbell, K. A., Keeshin, B., Rothenberger, S. D., Weingart, L. R., Salas, E. et Kolko, D. J. (2023). Associations between teamwork and implementation outcomes in multidisciplinary cross-sector teams implementing a mental health screening and referral protocol. *Implementation Science Communications*, 4(1), 13. <https://doi.org/10.1186/s43058-023-00393-8>
- Mehta, V. (2007). Lively Streets: Determining Environmental Characteristics to Support Social Behavior. *Journal of Planning Education and Research*, 27(2), 165-187. <https://doi.org/10.1177/0739456X07307947>
- Milward, H. B., & Provan, K. G. (2000). Governing the hollow state. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 359–379. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024273>
- Moradi, S., Kähkönen, K., Klakegg, O. J. et Aaltonen, K. (2021). Profile of Project Managers' Competencies for Collaborative Construction Projects. Dans L. Scott et C. Neilson, *Proceedings of the 37th Annual ARCOM Conference, 6-7 September 2021, UK* (Association of Researchers in Construction Management., p. 350-359). <https://www.arcom.ac.uk/-docs/archive/2021-Indexed-Papers.pdf>
- Morse, R. S. (2014). *Developing Public Leaders in an Age of Collaborative Governance* (p. 91-112). Routledge.
- Moynihan, D. P. (2008). Combining structural forms in the search for policy tools: Incident command systems in U.S. crisis management. *Governance*, 21(2), 205–229. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2008.00395.x>
- Naaranoja, M., Kähkönen, K. et Keinänen, M. (2014). Construction Projects as Research Objects – Different Research Approaches and Possibilities. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 237-246. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.028>
- Naciti, V., Cesaroni, F. et Pulejo, L. (2022). Corporate governance and sustainability: a review of the existing literature. *Journal of Management and Governance*, 26(1), 55-74. <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09554-6>
- Obersteiner, P., Trimmel, K., Brudermann, T. et Kriechbaum, M. (2024). Beyond polarisation and simplified storylines: Exploring discursive struggles over a transport infrastructure project in Vienna, Austria. *Case Studies on Transport Policy*, 18, 101-293. <https://doi.org/10.1016/j.cstp.2024.101293>
- Oliva, R. (2019). Intervention as a research strategy. *Journal of Operations Management*, 65(7), 710-724. <https://doi.org/10.1002/joom.1065>
- Pandey, J. K. et Suri, P. K. (2020). Collaboration competency and e-governance performance. *International Journal of Electronic Governance*, 12(3), 246. <https://doi.org/10.1504/IJEG.2020.109835>
- Parker, I. (1992). *Discourse dynamics*. London, England: Routledge.
- Piot, T. (2008). La construction des compétences pour enseigner. *McGill Journal of Education*, 43(2), 95-110. <https://doi.org/10.7202/019577ar>
- Poncet, L. (2025). 10 ans de recherche partenariat avec les milieux universitaires, présenté au colloque #227 de l'ACFAS 2025, ETS-Concordia.
- Qi, H., & Ran, B. (2024). Paradoxes in collaborative governance. *Public Management Review*, 26(10), 2728–2753. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2196290>
- Rankohi, S., D., Lizarralde, G., Bourgault, M. et Pellerin, R. (2024). Barriers to the Implementation of Integrated Design Processes—The Case of the Construction Industry in Quebec, Canada. Dans S. Desjardins, G. J. Poitras et M. Nik-Bakht (dir.), *Proceedings of the Canadian Society for Civil Engineering Annual Conference 2023, Volume 4* (vol. 498, p. 83-96). Springer Nature Switzerland. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-61499-6\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-031-61499-6_7)
- Ross, K. G., Thomson, C. A., Wisecarver, M., Foldes, H., Roberts, M., Schaab, B. et Prevou, M. (2012). *Development of a Competency Model for Civil-Military Teaming*. Army Research Institute. <https://doi.org/10.13140/2.1.1081.6803>

- Roth, G. L., Kleiner, A. et Learning, S. for O. (1997). *Learning about organizational learning : creating a learning history*. <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/2666>
- Samset, K. et Volden, G. H. (2016). Front-end definition of projects: Ten paradoxes and some reflections regarding project management and project governance. *International Journal of Project Management*, 34(2), 297-313. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.014>
- Secrétariat du conseil du trésor. (2023). <https://www.tresor.gouv.qc.ca/infrastructures-publiques/reddition-de-comptes-des-projets-dinfrastructure-acceleres/>
- Skelcher, C., Mathur, N. et Smith, M. (2005). The Public Governance of Collaborative Spaces: Discourse, Design and Democracy. *Public Administration*, 83(3), 573-596. <https://doi.org/10.1111/j.0033-3298.2005.00463.x>
- Smith-Colin, J., Amekudzi-Kennedy, A. et Kingsley, G. (2021). Role of Inputs, Processes, and Relations in Transportation System Performance Management: Case Study of Regional Transportation Collaborations. *Journal of Management in Engineering*, 37(1), 04020093. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000860](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000860)
- Stoof, A., Martens, R. L., Van Merriënboer, J. J. G. et Bastiaens, T. J. (2002). The Boundary Approach of Competence: A Constructivist Aid for Understanding and Using the Concept of Competence. *Human Resource Development Review*, 1(3), 345-365. <https://doi.org/10.1177/1534484302013005>
- Takahashi, S. et Takahashi, V. P. (2022). Analysis of front end dynamic in the value co-creation with multiple stakeholders. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(5), 7427 <https://doi.org/10.1108/IJMPB-11-2021-0301>
- Umble, K., Steffen, D., Porter, J., Miller, D., Hummer-McLaughlin, K., Lowman, A. et Zelt, S. (2005). The National Public Health Leadership Institute: Evaluation of a Team-Based Approach to Developing Collaborative Public Health Leaders. *American Journal of Public Health*, 95(4), 641-644. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2004.047993>
- Vangen, S. (2017). Developing Practice-Oriented Theory on Collaboration: A Paradox Lens. *Public Administration Review*, 77(2), 263-272. <https://doi.org/10.1111/puar.12683>
- Whitehead, J. (2019). *The action learning, action research experiences of professionals*. *Action Learning and Action Research Journal*, 25(1), 13–30.
- Whyte, J. et Davies, A. (2021). Reframing Systems Integration: A Process Perspective on Projects. *Project Management Journal*, 52(3), 237-249. <https://doi.org/10.1177/8756972821992246>
- Williams, T., Vo, H., Samset, K. et Edkins, A. (2019). The front-end of projects: a systematic literature review and structuring. *Production Planning & Control*, 30(14), 1137-1169. <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1594429>
- Yang, K., Sunindijo, R. et Wang, C. (2022). Identifying Leadership Competencies for Construction 4.0. *Buildings*, 12(9), 14-34. <https://doi.org/10.3390/buildings12091434>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods* (4th ed). Sage Publications.