

LE COACH COLLABORATIF

Dans un projet en mode RPI, la validation et la conception sont les deux moments où l'équipe « achète » (ou perd) la collaboration : c'est là que se construisent la confiance opérationnelle, les routines de décision, la transparence des coûts, la dynamique de résolution de problèmes, et l'alignement sur la valeur. Un coach de la collaboration n'est pas un luxe : c'est un mécanisme de fiabilisation de la performance collective.

A. AVANTAGES D'AVOIR UN COACH DE LA COLLABORATION

1. Accélérer la mise en place d'une culture et de réflexes RPI

Ce que le coach apporte

- Installe rapidement les comportements attendus : ouverture, écoute, confrontation saine, respect des engagements.
- Met en place des « règles de jeu » concrètes (cadences de rencontres, routines, standards de communication, gestion des irritants).
- Réduit l'ambiguïté entre collaboration réelle et simple "bonne entente".

Gain pour l'équipe

- Démarrage plus rapide, moins d'énergie perdue en frictions invisibles.
- Cohérence entre discours RPI et pratiques quotidiennes.

2. Sécuriser la gouvernance et la qualité des décisions

Ce que le coach apporte

- Cadre les décisions (qui décide quoi, à quel moment, avec quelles informations, selon quel processus).
- Aide à éviter deux dérives fréquentes :
 - **le faux consensus** (on "s'entend" mais personne n'est réellement engagé),
 - **la décision politisée** (jeu d'influence, arbitrages implicites).

Gain pour l'équipe

- Décisions plus robustes, plus rapides, mieux documentées et mieux comprises.
- Moins de retours en arrière et de "re-décisions" coûteuses.

3. Protéger la dynamique “livre ouvert / coût cible / valeur”

En validation et conception, la pression budgétaire et la discussion des coûts créent des tensions naturelles.

Ce que le coach apporte

- Normalise la transparence : ce qui doit être partagé, comment, et à quel niveau de détail.
- Soutient les leaders pour transformer les discussions de coûts en discussions de valeur (CVC/Target Value Design).
- Aide à désamorcer les réflexes défensifs (réserves cachées, protection contractuelle, posture de négociation).

Gain pour l'équipe

- Estimation collaborative plus fluide, plus fiable.
- Moins de “silos de chiffres” et plus de décisions intégrées conception-coût-échéancier.

4. Rendre la collaboration observable et pilotable

Sans instrumentation, la collaboration reste subjective.

Ce que le coach apporte

- Met en place des indicateurs simples : respect des engagements, qualité de préparation, temps de décision, nombre de boucles de reprise, santé d'équipe (baromètres).
- Fait le lien entre comportements et impacts (délais, qualité, coûts de coordination).

Gain pour l'équipe

- Capacité d'ajuster tôt, avant que les problèmes deviennent structurels.

5. Créer un espace pour faire émerger les vrais enjeux

La validation et la conception exigent des arbitrages et des désaccords.

Ce que le coach apporte

- Permet les débats difficiles sans rupture de confiance.
- Identifie les conflits latents (non-dits, irritants, désalignements) et les traite avant qu'ils contaminent le projet.

Gain pour l'équipe

- Conflits moins personnels, plus productifs.
- Équipe plus stable sous pression.

B. IMPACTS DE NE PAS AVOIR DE COACH DE LA COLLABORATION

1. La collaboration devient dépendante de quelques individus

Sans coach, la qualité collaborative repose sur le charisme ou l'expérience de quelques leaders. Si l'un d'eux faiblit, quitte, ou est surchargé :

- La dynamique se dégrade rapidement,
- Les tensions deviennent "normales",
- Les comportements contractuels reviennent.

2. Dégradation silencieuse des pratiques RPI

C'est rarement une rupture brutale. C'est une érosion :

- Réunions longues et improductives,
- Décisions repoussées,
- Manque de préparation,
- Information retenue "par prudence",
- Arbitrages faits hors des instances prévues.

Résultat : l'équipe croit travailler en RPI, mais opère en mode traditionnel avec un vocabulaire RPI.

3. Surcoûts de coordination et perte de performance en conception

Sans mécanisme d'animation/alignement :

- Plus de boucles de reprise (rework),
- Plus de conflits entre disciplines,
- Plus de dérives de conception vs coût cible,
- Plus d'énergie dépensée à "gérer la relation" plutôt qu'à livrer.

4. Les discussions de coût deviennent une négociation déguisée

Sans accompagnement :

- Les chiffres deviennent politiques,
- Chacun protège son périmètre,
- Les compromis se font au détriment de la valeur ou de la constructibilité,
- La confiance dans le livre ouvert se fragilise.

5. Les problèmes relationnels sortent trop tard

Le symptôme classique : “Tout allait bien... jusqu’à ce que.”

En réalité, les signaux faibles n’ont pas été captés ni traités. Quand ils explosent, c’est souvent :

- Pendant un jalon critique,
- Lors d’un arbitrage budgétaire,
- Ou au moment de figer une solution de conception.

En conclusion

Si votre équipe est très mature en RPI, on peut parfois réduire l’intensité du coaching. Mais dans la majorité des projets, **la validation et la conception sont précisément les phases où l’investissement en coaching a le meilleur rendement**, car il évite les coûts invisibles (rework, décisions retardées, confiance érodée) qui deviennent extrêmement chers en construction.

Résultat d’un sondage anonyme auprès de 3 donneurs d’ouvrage ayant fait des projets en mode RPI avec et sans l’accompagnement d’un coach collaboratif.



Daniel Drouin

Auteur

Président, Expert en pratiques collaboratives

Drouin Consultants