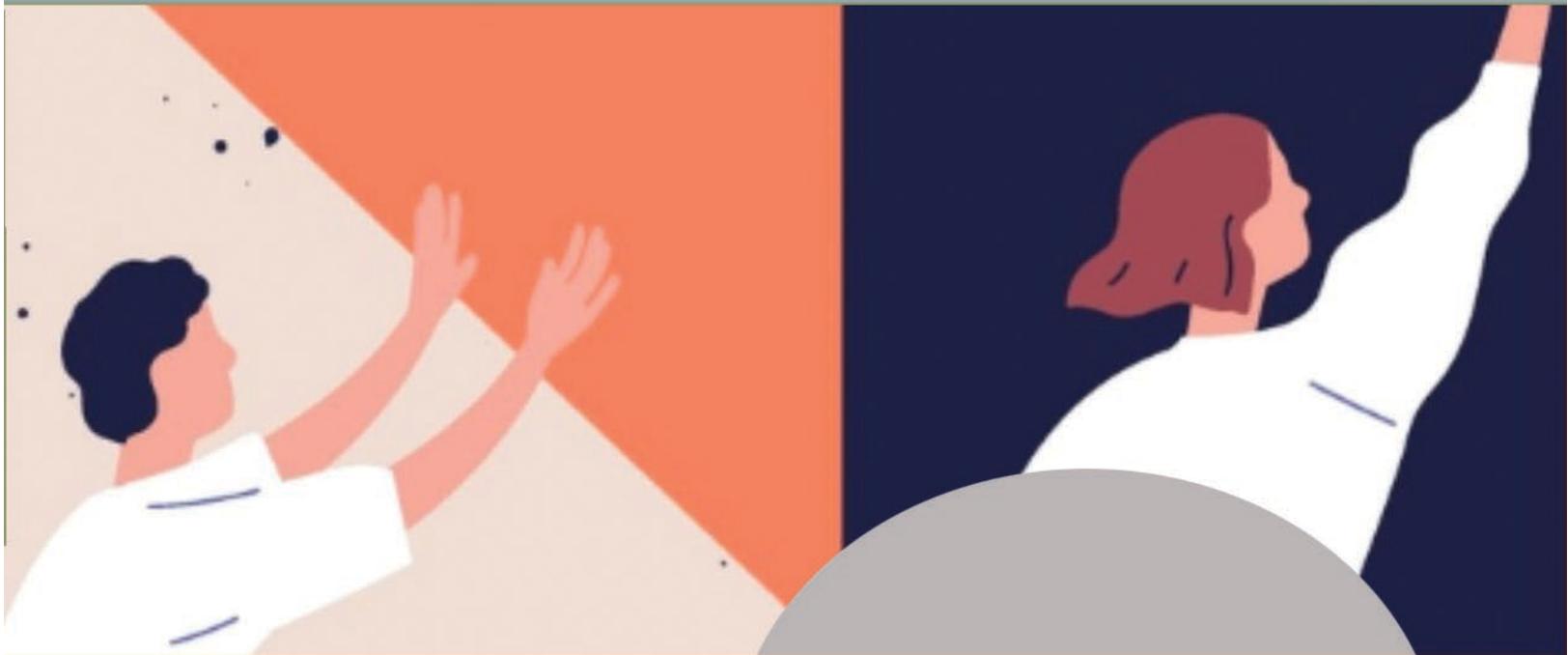


# LA COLLABORATION

UN ÉVENTAIL D'APPROCHES

*Par Liz Weaver*



UNE SÉRIE SUR LA GOUVERNANCE  
ET LE LEADERSHIP COLLABORATIF

 I N S T I T U T  
T A M A R A C K

# LA COLLABORATION | UN ÉVENTAIL D'APPROCHES

Par Liz Weaver

La collaboration est au cœur de l'approche de l'Institut Tamarack en matière de développement des communautés. Dès la création de notre organisation, nos partenaires issus des communautés ont été encouragés à développer leurs efforts de transformations afin d'inclure des partenaires multisectoriels, en collaborant avec les leaders conventionnels et non conventionnels des communautés.

Cette approche du leadership multisectoriel ou intersectoriel a également mis l'accent sur l'inclusion de personnes ayant une expérience vécue des enjeux en question et qu'on tente de résoudre. C'était au début des années 2000 et ce n'était pas une pratique courante à l'époque. La plupart du temps, les initiatives collaboratives ont été formées avec des partenaires qui avaient des relations préexistantes ou qui travaillaient dans un domaine similaire.

Après de nombreuses années de soutien aux initiatives collaboratives au sein des communautés, l'Institut Tamarack a commencé à comprendre que l'initiative collaborative n'était pas une activité unique, mais plutôt un éventail d'approches adaptées aux circonstances uniques de chaque groupe et initiatives.

## DÉFINIR LA COLLABORATION

Le Collaborative Leadership Field Book, écrit par David Chrislip et publié en 2002, définit la collaboration comme un processus qui consiste à réunir les personnes appropriées de manière constructive avec des informations pertinentes leur permettra de créer des visions et des stratégies authentiques pour aborder les préoccupations communes de l'organisation et de la communauté<sup>1</sup>.

En partant d'une compréhension initiale de ce qu'est la collaboration, cela a permis de définir celle-ci d'une manière qui porte la réflexion plus loin sur ce que peut être une initiative collaborative. Les éléments suivants méritent d'être examinés plus en détail :

- **Les personnes appropriées** : réorientez la façon de penser pour identifier qui sont les personnes ayant une sphère d'influence qui pourraient faire avancer le travail de collaboration de façon plus intentionnelle.
- **Des méthodes constructives** : l'élaboration de principes de collaboration ou d'engagement dès le départ peut aider les participant.e.s d'une initiative collaborative à définir clairement leurs attentes et leurs engagements.
- **Les informations pertinentes** : comprendre le contexte de l'initiative collaborative, l'histoire de la communauté, les données relatives à la question et la volonté de changement de la communauté est autant d'éléments d'une information de départ probante.
- **Créer une vision et des stratégies authentiques** : les initiatives collaboratives réussies s'engagent dans la co-conception comme principe d'engagement directeur, ce qui conduit à une vision et des stratégies cocrées.

Pour que les efforts de collaboration soient efficaces, Chrislip suggère que les partenaires collaboratifs concluent les accords suivants :

- Accord sur l'existence de préoccupations communes qu'il convient d'aborder ;
- Accord pour travailler ensemble afin de répondre aux préoccupations ;
- Accord sur les modalités de collaboration ;
- Accord sur une compréhension commune des informations pertinentes ;
- Accord sur la définition du problème ou de la vision commune ;
- Accord sur les solutions au problème ou les stratégies pour réaliser la vision commune ;
- Accord sur les étapes à concrétiser ou les plans de mise en œuvre.

Chrislip, en définissant la collaboration, Chrislip a apporté un nouvel éclairage sur les personnes à impliquer et sur le processus de collaboration, ainsi que des accords nécessaires pour que les efforts de collaboration aient un impact.

Depuis 2022, David Chrislip poursuit ses recherches et s'engage dans le renforcement des capacités civiques autour des initiatives collaboratives et du leadership collaboratif. Chrislip et ses partenaires ont mis au point un [indice de capacité civique](#) (offert en anglais seulement) qui est un outil d'auto-évaluation que les communautés peuvent utiliser pour déterminer leur capacité civique et collaborative.

Notre définition de ce qu'est l'initiative collaborative et de la collaboration continue d'évoluer.

## LE CONTINUUM DE LA COLLABORATION

Le continuum de la collaboration identifie une série d'options de collaboration dont les communautés peuvent choisir. À une extrémité de l'éventail décrit se trouvent les communautés qui ont rejoint une initiative collaborative avec l'intention d'être compétitives ou d'utiliser la table pour accroître leur compétitivité. À l'autre extrémité, on retrouve les

communautés collaboratives qui cherchent intentionnellement à intégrer un programme, un service ou des organisations.

## LE CONTINUUM DE LA COLLABORATION



Deux éléments se superposent dans l'éventail d'approches collaboratives. Lorsque des communautés sont en concurrence, coexistent ou se rejoignent afin de communiquer, il y a un niveau plus élevé de chasse gardée ou de déconnexion entre les communautés. Les communautés collaboratives, tout en contribuant à la collaboration dans son ensemble, sont prudentes et moins enclines à partager pleinement les résultats. La nature de la relation est beaucoup plus transactionnelle.

Lorsque les communautés concentrent leurs efforts de collaboration sur la coopération, la coordination ou l'intégration, les partenaires doivent s'efforcer d'instaurer une confiance mutuelle et de partager le pouvoir. Le succès de l'initiative collaborative dépendra de l'efficacité des partenaires à établir et à approfondir une confiance mutuelle.

Les initiatives collaboratives peuvent échouer lorsque les partenaires autour de la table ne s'engagent pas pleinement dans l'intention ou l'objectif commun. C'est à ce point précis que la confiance peut être rompu.

Cela crée aussi un risque de déconnexion. L'instauration de la confiance et le partage du pouvoir seront examinés plus en détail dans un document ultérieur de cette série. Cependant, les leaders collaboratifs doivent se concentrer aussi bien sur le processus de collaboration, tel que l'instauration de la confiance et de l'engagement, que sur le produit de la collaboration, à savoir l'obtention d'un résultat commun.

**Le succès de l'initiative collaborative dépendra de l'efficacité des partenaires à établir et à approfondir une confiance mutuelle.**

## LES PERSONNES IMPLIQUÉES ET LE PROCESSUS COLLABORATIF

Les collaborations réussies se concentrent à la fois sur les personnes et sur le processus de collaboration. Les personnes impliquées dans le processus collaboratif sont essentielles.

L'établissement de relations de collaboration axées sur la confiance, le partage du pouvoir et du leadership et la conception d'espaces de collaboration approfondie sont des stratégies importantes. Lorsque l'initiative collaborative inclut des personnes issues de différents secteurs et proposant des perspectives différentes, l'aspect relationnel du travail collaboratif est plus important.

De nombreuses initiatives collaboratives démarrent leurs efforts en se concentrant très tôt sur l'établissement de relations entre les partenaires. Les premières réunions doivent être l'occasion d'établir des liens.

Questions portant sur l'établissement de liens :

- Pourquoi faire partie de cette démarche collective est-il important pour vous ?
- Qu'aimeriez-vous apprendre grâce à cette expérience de collaboration ?
- Quelles habiletés êtes-vous prêt.e à partager durant cette initiative collaborative ?
- À quoi ressemble un engagement efficace pour vous ?

Le processus de collaboration est tout aussi important. L'obtention d'un accord précoce sur la nature de la collaboration et l'objectif du travail partagé permet de renforcer les relations et l'implication. Trop souvent, les collaborations se concentrent uniquement sur le travail ou les résultats de la collaboration et négligent les personnes et le processus.

## LA CLARTÉ FAVORISE LE PROCESSUS COLLABORATIF

L'éventail d'approches collaboratives permet de clarifier la nature des différents types d'efforts de collaboration. L'Institut Tamarack a développé [un outil basé sur les catégories identifiées dans l'éventail d'approches collaboratives](#). L'outil aide les communautés à identifier et à définir l'objectif de leur effort collectif.

En facilitant l'utilisation de cet outil avec de multiples communautés, l'équipe de l'Institut Tamarack a constaté qu'il n'y avait pas toujours de points de vue partagés sur le type d'effort à privilégier autour duquel la communauté collabore. Bien souvent, les personnes impliquées dans une initiative collaborative définissent différemment l'approche collaborative. L'utilisation de l'outil collaboratif permet aux partenaires de clarifier l'initiative collaborative. La clarté concernant les efforts à produire renforce la confiance envers le processus et la confiance renforce l'engagement collaboratif.

## DERNIÈRES RÉFLEXIONS SUR LA COLLABORATION : UN ÉVENTAIL D'APPROCHES

La collaboration est considérée comme un impératif lorsque les communautés cherchent à relever des défis complexes ou à passer de l'idée à l'impact. La clarté sur la nature de l'effort de

collaboration est une première étape importante de ce processus. Le principe collaboratif proposé par David Chrislip et l'éventail d'approches collaboratives constituent deux outils utiles pour mieux comprendre la collaboration.

Les efforts de collaboration doivent se concentrer sur deux facteurs importants : **les personnes** qui sont invitées ou qui participent à l'initiative collaborative et **le processus de collaboration** lui-même. Ce document passe en revue deux façons de décrire la collaboration : le principe collaboratif de David Chrislip et l'éventail d'approches collaboratives sont deux outils axés sur la relation collaborative. Une initiative collaborative qui se concentre à la fois sur les personnes et les processus peut obtenir de meilleurs résultats et un impact accru en proposant un alignement, un objectif commun et une focalisation sur les résultats et l'impact.

## À propos de Liz Weaver



Liz Weaver est co-directrice générale de l'Institut Tamarack et dirige le Centre d'apprentissage de l'Institut. Celui-ci met l'accent sur cinq champs de pratique stratégiques et interreliés, à savoir l'impact collectif, le leadership collaboratif, l'implication de la communauté, l'innovation communautaire et l'évaluation de l'impact. Liz Weaver est reconnue pour son leadership éclairé en matière d'impact collectif et est l'autrice de nombreux articles vulgarisés et spécialisés sur le sujet. Elle contribue également à catalyser le travail du Collective Impact Forum, dont elle est partenaire.

*Ce document est le premier d'une série consacrée au leadership et à la gouvernance de type collaboratif. Nous vous invitons à nous faire part de vos commentaires et de vos réactions. Si vous êtes membre d'une initiative collaborative, nous serions ravi-e-s de vous entendre. Veuillez envoyer un courriel à Liz Weaver — [Liz@tamarackcommunity.ca](mailto:Liz@tamarackcommunity.ca)*

---

<sup>i</sup> David Chrislip, *The Collaborative Leadership Fieldbook*, 2002, John Wiley & Sons, <https://www.wiley.com/en-us/The+Collaborative+Leadership+Fieldbook-p-9780787966836>, (offert en anglais uniquement).