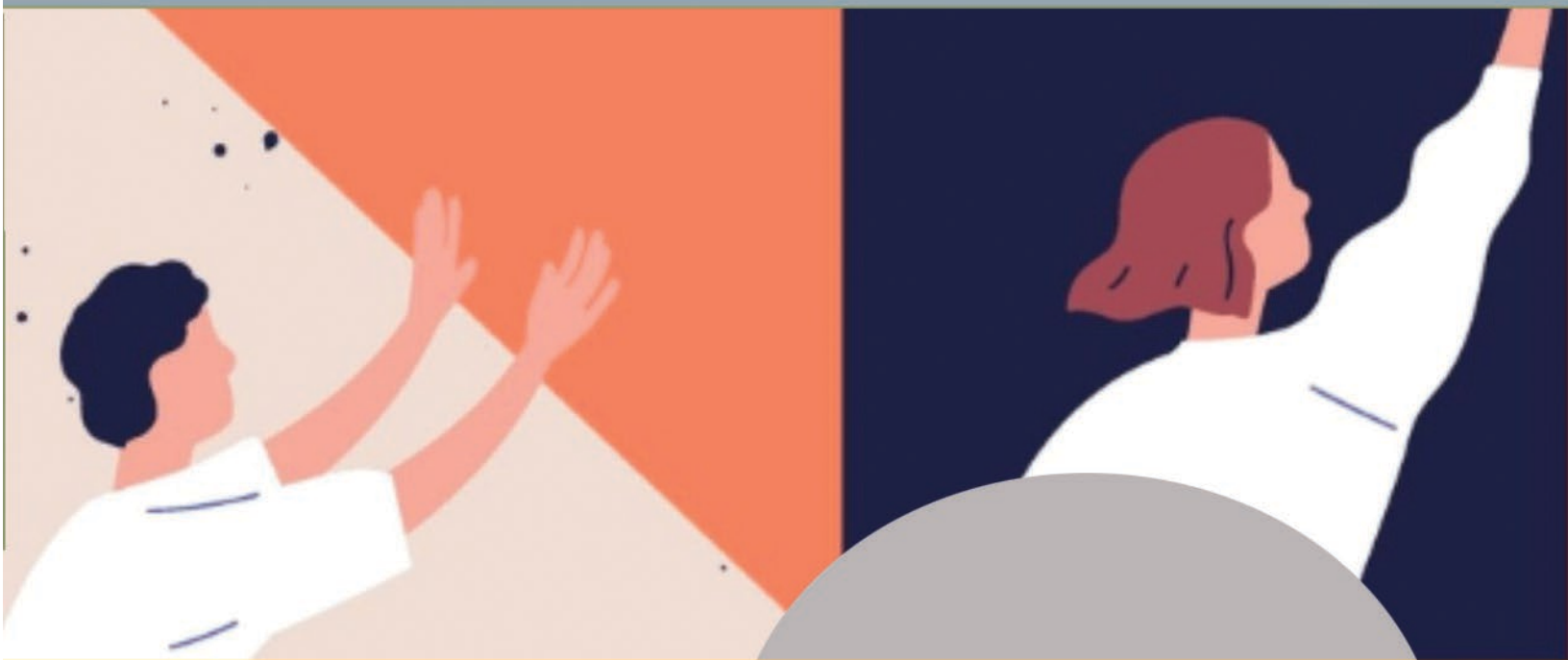


LA COLLABORATION

**BIEN LANCER ET SAVOIR CONCLURE
UNE INITIATIVE COLLABORATIVE**

Par Liz Weaver



**UNE SÉRIE SUR LA GOUVERNANCE
ET LE LEADERSHIP COLLABORATIF**

 I N S T I T U T
TAMARACK

LA COLLABORATION | BIEN LANCER ET SAVOIR CONCLURE UNE INITIATIVE COLLABORATIVE

Par Liz Weaver

Le monde évolue rapidement et de nombreuses demandes remplissent nos agendas quotidiens. S'impliquer dans une initiative collaborative est souvent une moindre priorité pour beaucoup d'entre nous. Pourtant, les initiatives collaboratives peuvent avoir un impact considérable. Le fait de travailler collectivement avec des personnes et des secteurs différents a un effet multiplicateur et peut déboucher sur de nouveaux programmes, services ou changements au niveau des systèmes.

Sous la pression du temps, nous nous précipitons souvent dans des initiatives collaboratives sans prendre le temps de bien lancer ces efforts, et encore moins à bien les conclure. De nombreuses initiatives collaboratives se concentrent plutôt sur l'objectif final, au lieu d'assurer que les personnes impliquées soient connectées, motivées et préparées à atteindre avec succès l'objectif commun du processus.

Ce document aborde deux parties essentielles du processus d'une initiative collaborative : le lancement et la conclusion. Ces deux éléments sont indissociables. Un bon démarrage jette les bases d'une expérience de collaboration efficace. Une conclusion bien menée offre une occasion de réflexion et d'apprentissage. Qui plus est, une conclusion bien réussie crée également les conditions nécessaires à la réussite d'initiatives collaboratives futures.

BIEN LANCER L'INITIATIVE COLLABORATIVE

Les raisons pour lesquelles une initiative collaborative est entreprise sont nombreuses : le bailleur de fonds demande une collaboration comme condition de financement ; l'organisation chef de file sait que d'autres groupes dans la communauté travaillent sur une question similaire et invite d'autres personnes à la table ; des partenariats de collaboration antérieurs ont été positifs ; ou les organisations et les dirigeant·e·s tentent d'accroître l'impact sur un enjeu

complexe. L'initiative collaborative peut être axée sur le développement et le déploiement d'un nouveau service ou programme. Elle peut aussi être axée sur la modification des politiques et des systèmes. Parfois, l'initiative collaborative se produit au sein même d'une organisation, lorsque plusieurs services commencent à travailler ensemble. Tous ces exemples, et bien d'autres encore, créent les conditions propices à l'avènement d'une initiative collaborative.

ORGANISER L'INITIATIVE COLLABORATIVE : DÉVELOPPER SES COMPÉTENCES EN MATIÈRE DE LEADERSHIP COLLABORATIF

Le rôle de coordonnateur·trice de l'initiative collaborative est crucial. Il requiert un ensemble de compétences qui peuvent rehausser l'expérience des personnes impliquées. Dans un récent article en ligne, [Proofhubⁱ](#) a identifié les dix compétences essentielles suivantes en matière de travail d'équipe et de collaboration. À première vue, ces compétences et pratiques semblent aller de soi. À l'examen plus approfondi de la liste, l'on constate que les coordonnateur·trice·s d'initiatives collaboratives doivent prendre en compte un travail à la fois interne et externe de soutien à la collaboration. Ils doivent tenir compte de leur rôle et de leur enthousiasme concernant le processus de collaboration de l'initiative, et utiliser les compétences nécessaires à l'efficacité globale de l'expérience collaborative des participants.

Développer ses compétences de leader collaboratif

- La compréhension de la raison d'être et l'objectif de l'initiative collaborative
- L'abandon de l'habitude de se plaindre
- L'utilisation du temps à bon escient
- L'écoute active
- La pratique de la gestion de conflit
- La fiabilité
- La pratique du respect
- Le partage de l'enthousiasme
- La communication régulière
- Les compétences interpersonnelles

DÉFINIR LA LANCÉE DE LA COLLABORATION : PAR OÙ COMMENCER ?

Deb Halliday, de Halliday and Associates, démarre son processus de recrutement par [100 tasses de caféⁱⁱ](#). Selon elle, il s'agit d'entrer dans l'espace de collaboration avec un esprit ouvert. Elle se présente au bureau des gens avec deux tasses de café, une pour elle et une pour l'autre personne. Avec le partenaire potentiel, elle engage une conversation sur l'initiative collaborative, explorant les espoirs et le potentiel d'une telle initiative, tout en instaurant la confiance.

Le début de toute nouvelle initiative collaborative peut ressembler à une lune de miel — où les relations sont nouvelles, où la bonne volonté règne et où l'avenir est prometteur.

En faisant appel à de nombreux points de vue différents dans le cadre d'une activité telle que 100 tasses de café, vous pouvez acquérir une compréhension plus nuancée de la question et du système sous-jacent, et commencer à voir où se situent les leviers d'impact prometteur.

DÉFINIR LA LANCÉE DE L'INITIATIVE COLLABORATIVE : L'ARGUMENT EN FAVEUR DE LA COLLABORATION

La première étape pour lancer une initiative collaborative qui réussira est d'avoir une bonne raison de collaborer. Quels sont les résultats escomptés de la réunion d'un groupe d'individus autour d'une initiative collaborative ? **L'élaboration d'un argumentaire clair et convaincant en faveur de la collaboration est une première étape importante.**

Voici quelques questions initiales à se poser.

1. Quel est le problème que vous cherchez à résoudre, ou l'occasion à saisir ?
2. Quels résultats cherchez-vous à obtenir ?
3. Qui d'autre travaille sur ce problème ou cette occasion ?
4. Qu'est-ce que les données nous apprennent sur ce problème ou cette occasion ?
5. La résolution de ce problème ou de cette occasion bénéficierait-elle d'une approche collaborative ?
6. Quelles organisations pourraient devenir des partenaires de collaboration efficaces ?

Tous les efforts, programmes ou services proposés par une organisation ne nécessitent pas une collaboration. Parfois, après avoir répondu aux questions ci-dessus, vous vous demanderez si cet effort nécessite vraiment la mise en place d'une initiative collaborative.

L'initiative collaborative est un travail qui nécessite une approche réfléchie et intentionnelle. Si vous ne disposez pas de ressources suffisantes pour vous engager efficacement dans une initiative collaborative, vous devrez repenser attentivement cette approche. De même, si les arguments en faveur de la collaboration ne sont pas suffisamment convaincants, vous pouvez envisager de faire avancer le travail au sein de votre organisation uniquement. Il est important d'être réaliste quant à la nécessité de collaborer. Les initiatives collaboratives échouent lorsque l'objectif n'est pas suffisamment convaincant ou si les personnes autour de la table ne comprennent pas pourquoi elles sont là ou quels pourraient être l'objectif et les résultats.

DÉFINIR LA LANCÉE DE LA COLLABORATION : QUI IMPLIQUER ?

Déterminer les arguments en faveur de la collaboration conduira naturellement à réfléchir aux personnes qui devraient être présentes autour de la table. En fonction de la portée et de

l'ampleur de votre initiative collaborative, tenez compte des personnes et des organisations qui effectuent déjà des travaux connexes.

Dans certains cas, l'effort de collaboration sera conçu pour inclure des personnes d'un seul secteur, par exemple une collaboration entre bailleurs de fonds ou une collaboration entre services à but non lucratif. Dans d'autres cas, la collaboration peut être conçue pour inclure des personnes représentant des perspectives et/ou des secteurs multiples.

Si l'initiative collaborative vise un impact au niveau de la population ou de la communauté, il est important d'inclure à la fois des perspectives diverses et des personnes ayant une expérience vécue du problème ou de l'occasion. L'Institut Tamarack a co-publié [Guide 10 : engager les personnes vivant ou ayant vécu la pauvreté](#)ⁱⁱⁱ qui décrit des stratégies d'inclusion efficaces.

DÉFINIR LA LANCÉE DE LA COLLABORATION : COMMENT IMPLIQUER LES PARTIES PRENANTES

Le cycle d'engagement est un outil utile pour déterminer comment impliquer les individus dans les efforts de collaboration. Il comporte cinq étapes importantes.

1. **Identifiez** : identifiez-la, ou les personnes que vous souhaitez impliquer dans l'initiative collaborative. Que savez-vous à leur sujet ? Qu'est-ce qui les inciterait à participer et à s'impliquer ?
2. **Informez** : réfléchissez au rôle que vous espérez que la personne jouera ou aux contributions que vous espérez qu'elle apportera. Plus votre demande est claire, plus vous avez de chances de réussir.
3. **Impliquer** : réfléchissez à la manière dont vous pourriez impliquer la personne. Dans certains cas, si vous n'avez pas de relation directe avec elle, vous aurez peut-être besoin du soutien d'autres personnes pour élaborer une stratégie d'implication efficace.
4. **Évaluer l'implication** : considérez les ingrédients d'une stratégie d'implication réussie. Par exemple, si vous souhaitez impliquer un chef d'entreprise de votre communauté dans votre initiative collaborative, une stratégie d'implication réussie signifiera qu'il se présente et qu'il participe.
5. **L'imputabilité** : réfléchissez à la manière dont vous maintiendrez l'implication des individus et à la durée de cette implication. Cela vous permet de définir la durée et les conditions de la collaboration.

LE CONTINUUM DE LA COLLABORATION



DÉFINIR LA LANCÉE DE LA COLLABORATION : LA PRÉMISSSE D'UNE INITIATIVE COLLABORATIVE

Le *Collaborative Leadership Field Book*, écrit par David Chrislip et publié en 2002, définit la collaboration comme un processus qui rassemble *les personnes concernées de façons constructives avec de bonnes informations, afin qu'elles puissent créer des visions et des stratégies authentiques qui répondront aux préoccupations communes de l'organisation ou de la communauté.*

Le principe de collaboration met de l'avant les personnes ET le processus des efforts de collaboration. Lorsque vous entamez une initiative collaborative, tenez compte à la fois des personnes et du processus.

Dans [*Simple Ways to Build a Collaborative, Successful Work Environment*](#),^{iv} l'auteure Sherrie Campbell propose les moyens suivants pour assurer la réussite de l'initiative collaborative.

1. Élaborer un argumentaire clair et convaincant en faveur de la collaboration ;
2. Communiquer les attentes ;
3. Fixer des objectifs de collaboration ;
4. Miser sur les forces des membres de l'initiative collaborative ;
5. Favoriser la cohésion entre les membres ;
6. Encourager l'innovation ;
7. Tenir ses promesses et honorer les demandes ;
8. Encourager les gens à socialiser ;
9. Reconnaître, récompenser et célébrer le comportement collaboratif.

FINIR EN BEAUTÉ : SAVOIR CONCLURE UNE INITIATIVE COLLABORATIVE

Beaucoup d'entre nous ont eu des expériences de collaboration qui ne se sont pas bien terminées. Les expériences de collaboration se terminent mal de différentes manières. Certaines s'éteignent tranquillement parce que de moins en moins de personnes se présentent

aux réunions. D'autres prennent fin parce que l'enveloppe de financement est épuisée. Et enfin, d'autres se terminent parce qu'une personne impliquée dans l'initiative a quitté l'organisation et que personne d'autre ne s'intéresse suffisamment à la question pour inviter cette personne à continuer à s'impliquer dans l'initiative. L'anticipation et l'enthousiasme qui ont lancé les résultats de la collaboration sont perdus lorsqu'une collaboration se termine mal.

Comment aimeriez-vous que se termine votre expérience de collaboration ? Même en cas de circonstances négatives, il est possible de mettre fin à la relation de collaboration de manière positive. Il y a toujours des leçons à tirer.

Le tableau suivant propose des idées pour gérer les expériences positives et négatives d'une conclusion de la collaboration :

CONCLUSION POSITIVE	CONCLUSION NÉGATIVE
Exemples de conclusions positives : • L'initiative collaborative a atteint son objectif. • L'initiative collaborative est limitée dans le temps.	Exemples de conclusions négatives : • Le/la responsable de la collaboration a quitté le groupe. • Les membres de la collaboration ne se présentent plus. • Le financement n'est plus disponible.
• Comprendre que l'initiative collaborative est sur le point de terminer. • L'organisation d'une session de réflexion avec les principaux partenaires de l'initiative. • Posez les questions qui suivent : • Qu'avons-nous réussi à accomplir ensemble ? • Quels auraient pu être les points à améliorer ? • Que devrions-nous faire pour améliorer notre prochaine initiative collaborative ?	• Préparez votre réaction à une conclusion négative. • Partager avec les partenaires de l'initiative collaborative la raison pour laquelle l'initiative prend fin. • Organisez une session de réflexion avec les principaux partenaires de l'initiative. • Posez les questions qui suivent : • Qu'avons-nous réussi à accomplir ensemble ? • Quels auraient pu être les points à améliorer ?

• Documentez vos résultats et partagez avec vos partenaires les résultats que vous avez obtenus ensemble. • Envoyez un mot de remerciement ou un cadeau pour reconnaître les contributions individuelles de chaque partenaire.	• Que devrions-nous faire pour améliorer notre prochaine initiative collaborative ? • Documentez les apprentissages tirés de la collaboration • Envoyez une note de remerciement à chaque partenaire pour sa contribution.
---	--

Les expériences négatives de collaboration peuvent avoir des répercussions en cascade et des ondes de choc. Lorsque les collaborations se terminent discrètement ou disparaissent tout simplement, les niveaux de confiance diminuent. Si vous espérez impliquer la personne ou l'organisation dans de futurs partenariats, elle peut être plus hésitante en raison d'une expérience négative.

Il est important de prendre un temps de réflexion, de partager les leçons apprises et de célébrer les contributions de chacun·e. Ce temps permet de créer des liens, des relations et des apprentissages. Bien conclure une collaboration devrait être un objectif de l'initiative collaborative.

DERNIÈRES RÉFLEXIONS SUR LA LANCÉE ET LA CONCLUSION D'UNE INITIATIVE COLLABORATIVE

Bien démarrer et bien conclure une initiative collaborative sont des éléments importants pour sa réussite. Le fait d'être réfléchi·e et intentionnel·le quant au démarrage et à la conclusion de l'expérience d'une collaboration entraîne des répercussions à court et à long terme. À court terme, une collaboration bien lancée sera une expérience plaisante. Les partenaires réaliseront que vous avez réfléchi au bien-fondé de l'initiative collaborative et que vous avez pris en compte le comment et le pourquoi de la présence des partenaires autour de la table. Ces actions sont importantes pour instaurer une confiance et une relation dès le départ. Il est tout aussi important de bien conclure. Le fait de consacrer du temps à l'examen des réalisations de l'initiative collaborative et de ses contributions permet de créer des liens solides, de tirer des apprentissages et d'améliorer les efforts de collaboration à l'avenir. Les partenaires se sentiront vus, entendus et respectés. Prendre le temps d'envoyer des mots de remerciements personnalisés aux partenaires permet d'établir des relations et des liens pour l'avenir.

Bien que le fait d'être réfléchi·e et intentionnel·le au lancement et à la conclusion d'une initiative collaborative prennent du temps et puissent nécessiter des ressources

supplémentaires, l'investissement que vous faites portera ses fruits tout au long de votre expérience de collaboration et dans de futures occasions.

Outils pour lancer et savoir conclure des initiatives collaboratives efficaces :

1. L'Institut Tamarack : 100 tasses de café (offert en anglais seulement)
2. L'Institut Tamarack : Le système de référencement à l'échelle de la communauté (offert en anglais seulement)
3. L'Institut Tamarack : Identifier 100 personnes influentes (offert en anglais seulement)
4. L'Institut Tamarack : 10 — Engager les personnes vivant ou ayant vécu la pauvreté

À propos de Liz Weaver



Liz Weaver est co-directrice générale de l'Institut Tamarack et dirige le Centre d'apprentissage de l'Institut. Le Centre d'apprentissage de l'Institut Tamarack 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.

La série sur la gouvernance et le leadership collaboratifs

Ce document est le second d'une série consacrée à la gouvernance et au leadership collaboratifs. Nous vous invitons à nous faire part de vos commentaires et de vos réactions. Si vous êtes membre d'une initiative collaborative, nous serions ravis de vous entendre. Envoyer un courriel à Liz Weaver — Liz@tamarackcommunity.ca

ⁱ Proofhub. Comment améliorer ses compétences en matière de travail d'équipe et d'initiatives collaboratives. [Des moyens simples pour renforcer vos compétences en matière de travail d'équipe et d'initiatives collaboratives \(proofhub.com\)](https://proofhub.com/), (version originale en anglais seulement).

ⁱⁱ INSTITUT TAMARACK 100 tasses de café. Deb Halliday. 2017. <https://www.tamarackcommunity.ca/latest/100-cups-of-coffee>, (offert en anglais seulement).

ⁱⁱⁱINSTITUT TAMARACK <https://www.tamarackcommunity.ca/fr-ca/library/engager-les-personnes-vivant-ou-ayant-v%C3%A9cu-la-pauvret%C3%A9>

^{iv} Entrepreneur. 10 Simple Ways to build a Collaborative, Successful Work Environment.
<https://www.entrepreneur.com/article/302126>, (version originale en anglais eusement).