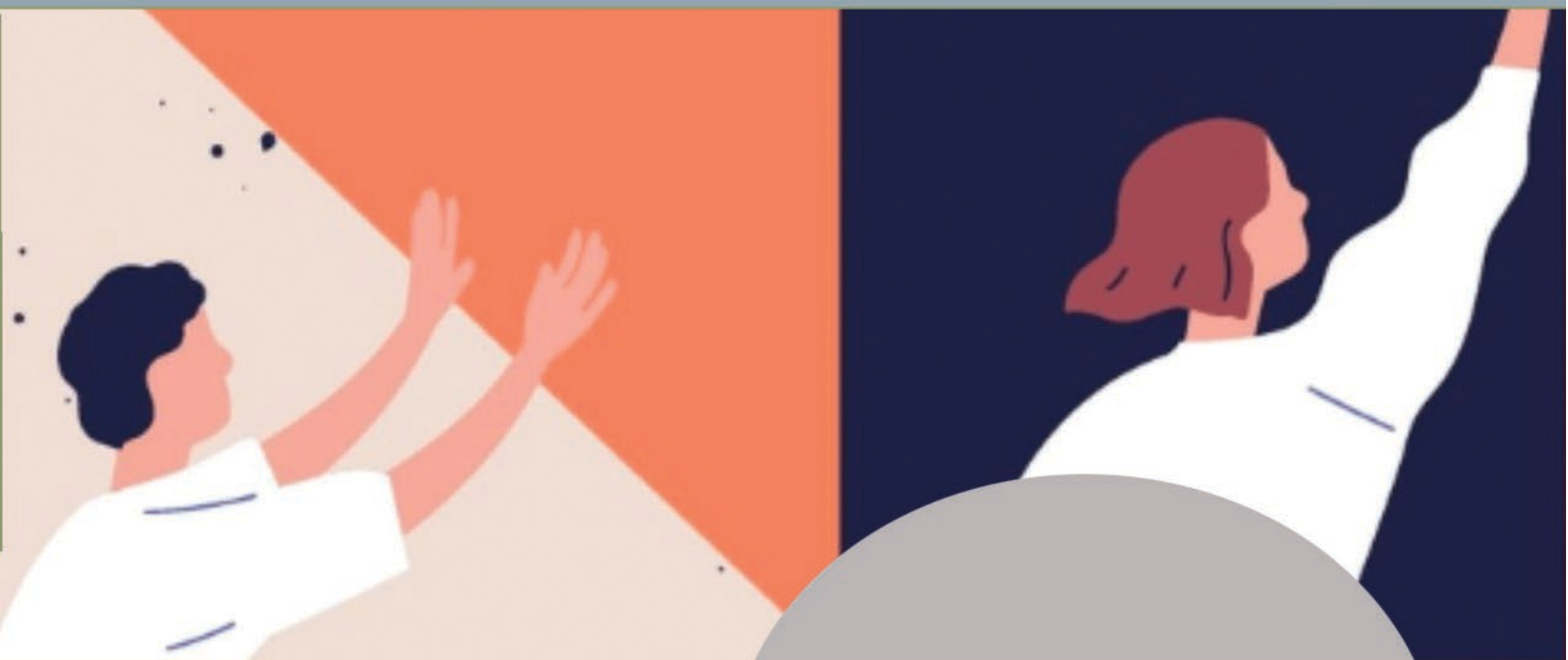


LA COLLABORATION

L'ÉTAT D'ESPRIT ET LES COMPÉTENCES DES LEADEURS COLLABORATIFS

Par Liz Weaver



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

 I N S T I T U T
TAMARACK

LA COLLABORATION | L'ÉTAT D'ESPRIT ET LES COMPÉTENCES DES LEADERS COLLABORATIFS

Par Liz Weaver

La plupart d'entre nous sont déjà passés par là. Nous avons soit convoqué des partenaires pour collaborer à un projet ou à un effort de transformation d'une communauté, soit accepté d'être membres d'une collaboration. Dans les deux cas, il y a un passage obligé, interne et externe de l'expérience collaborative. La disposition interne ou l'état d'esprit requis est reflété dans la manière dont vous faites acte de présence en tant que leader qui s'implique dans une collaboration. L'aspect externe comporte les compétences et l'expertise que vous êtes capable de contribuer à une initiative collaborative.

Notre disposition interne face à la collaboration et nos compétences proviennent de décisions que nous prenons au préalable sur la façon dont nous voulons offrir notre participation. Parfois, ce sont des décisions conscientes que nous prenons et envers lesquelles nous nous engageons et parfois elles sont moins claires. Pour être un-e leader efficace et efficient-e, il vous faut d'abord considérer votre disposition collaborative interne et le type de compétences que vous avez à offrir à vos partenaires. Cette combinaison particulière peut influencer le succès de la collaboration.

L'ESPRIT DE COLLABORATION

L'état d'esprit est composé de nos attitudes et aspirations personnelles en matière de collaboration et de notre attitude en matière de leadership collaboratif.

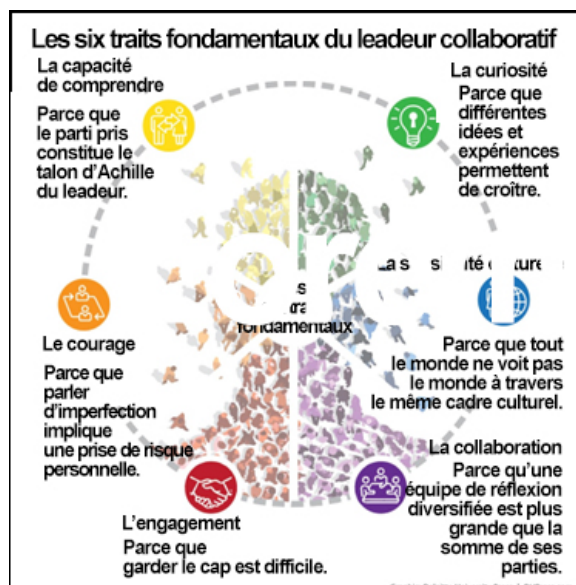
Dans un récent webinaire avec Chris Thompson, nous avons exploré l'état d'esprit The Essential Mindset and Skillsets of Backbone Leaders¹ des leaders collaboratifs. Chris a identifié une série d'attitudes critiques nécessaires aux leaders collaboratifs. Ces attitudes décrites par Chris comprennent :

- Être capable de s'adapter, c'est-à-dire être capable de changer au fil du temps ;
- Être à l'aise avec l'incertitude et rechercher la clarté dans les enjeux;

- Être motivé-e par les résultats déterminés par les partenaires et la collectivité et non par des résultats axés sur soi-même ;
- Être capable de partager le pouvoir décisionnel avec les partenaires collaboratifs.

Collaborate CIC au Royaume-Uni a récemment publié un rapport portant sur le [System Leadership in Local Government](#).ⁱⁱ Le rapport comprend une série d'essais sur le leadership des systèmes. Les essais sont composés de la perspective de leaders qui favorisent le changement local dans leurs communautés. Le Ignite Strategic Framework contient aussi les éléments clés de l'attitude requise par les leaders d'un système. Elles incluent :

- Mandat assumé, confiance et courage ;
- Résilience, capacité de croître et réflexion sur soi ;
- Empathie et générosité ;
- Leadership axé sur les valeurs et les objectifs.



[Six Signature Traits of Inclusive Leadership](#) par Juliet Bourkeⁱⁱⁱ décrit six attitudes utiles à considérer dans le contexte collaboratif. Celles-ci comprennent l'engagement, le courage, la reconnaissance de vos propres préjugés et ceux des groupes dans lesquels vous évoluez, la curiosité, la sensibilité culturelle et la capacité de collaborer.

Chacune de ces six attitudes est alignée sur une pratique. L'engagement exige de comprendre vos valeurs personnelles et de croire au bien-fondé de la collaboration. Le courage consiste à agir avec humilité et bravoure. La capacité de reconnaître ses préjugés au moyen de l'autorégulation et de la franchise. La curiosité comprend une disposition à apprendre, la prise en compte de perspectives diverses et la

capacité de gérer l'ambiguïté ou l'inconnu. La sensibilité culturelle est décrite comme la motivation, les connaissances et l'adaptabilité. La collaboration comprend aussi l'autonomisation, le travail d'équipe et l'articulation de sa voix au sein d'un groupe.

Bourke décrit chacun de ces traits en détail dans l'article et fournit un cadre utile qui peut être adapté au contexte collaboratif.

LES COMPÉTENCES COLLABORATIVES

Chris Thompson, dans un webinaire de l'Institut, a identifié les cinq compétences essentielles suivantes des leaders collaboratifs. Il a décrit ces compétences comme importantes pour les leaders menant un projet d'impact collectif. Beaucoup de ces compétences sont également essentielles pour les leaders collaboratifs qui font avancer les programmes et le changement organisationnel.

- La facilitation — aider les partenaires à prendre des décisions et à aller de l'avant ensemble;

- La compétence évaluative — être capable d'évaluer dans quelle mesure les partenaires travaillent ensemble et appliquent les connaissances acquises pour mieux travailler en collaboration;
- La compréhension du contexte — avoir une vue au niveau granulaire, une vue au niveau du système et une vue à 360 degrés du contexte dans lequel la collaboration fonctionne;
- La capacité de faire enquête — poser de nouvelles questions porteuses et écouter les réponses fournies ; être conscient·e de qui nous écoutons ainsi qu'une capacité de se concentrer sur les questions qui mènent à des débouchés possibles;
- La capacité d'établir la confiance — en mettant l'accent sur la façon d'établir la confiance avec et entre les partenaires et la collectivité.

L'Organizational Development Institute, en Nouvelle-Zélande, confirme bon nombre des compétences en leadership collaboratif identifiées par Chris Thompson. Ils ajoutent les compétences suivantes à la liste :

- Les leaders collaboratifs sont habiles au niveau de la conscience de soi ; ils et elles comprennent et travaillent avec leurs propres forces et faiblesses, au sein d'une pratique réflexive à travers laquelle ils et elles surveillent et modifient leur activité de leadership;
- Ils et elles sont doté·e·s d'une écoute très développée et sont capables de tirer parti de, et d'entendre les commentaires des autres. L'empathie les anime et les aide à susciter la confiance et à faire ressortir le meilleur d'autrui;
- Les compétences en animation de groupes sont au cœur de leur pratique de leadership ; ils et elles sont capables de se concentrer sur les enjeux plutôt que sur les personnes (souvent au moyen de tableaux blancs, de tableaux à feuilles mobiles et de post-it). Ils et elles font preuve de souplesse entre diriger et laisser diriger afin de permettre aux autres d'exercer leur leadership. Ils et elles font preuve de clarté dans leurs communications verbales et posent des questions pour explorer et clarifier les commentaires des autres;
- Ils et elles sont capables de déléguer afin de permettre aux autres d'assumer des responsabilités. La capacité de donner (et de recevoir) une rétroaction constructive favorise la réussite de la délégation et la croissance d'autrui.^{iv}

CRÉER UNE CULTURE D'IMPLICATION ET D'APPARTENANCE

Les leaders collaboratifs doivent tenir compte du type de culture qu'ils et elles cherchent à développer à travers l'expérience collaborative. Deux considérations à retenir entourant la culture sont la création d'une culture d'appartenance et d'une culture d'engagement ou d'implication. À première vue, ces deux approches semblent similaires, mais elles sont distinctes tout en étant liées.

Une culture d'appartenance consiste à créer un espace où tous les partenaires sont motivés et sentent qu'ils sont les bienvenus et font partie de l'initiative collaborative. L'Institut Tamarack construit une culture d'appartenance au moyen de questions ouvertes qui permettent aux partenaires de s'arrimer à l'objectif principal de la collaboration.

Bâtir une culture d'appartenance commence dès le début de la collaboration. L'organisateur·trice doit avoir un intérêt profond envers les participant·e·s qui s'engagent dans la collaboration. Ils/elles doivent travailler à établir des liens et de la confiance, non seulement entre eux et leurs partenaires, mais à travers le groupe dans son ensemble. Cela peut être réalisé en créant des occasions de connexion chaque fois que les partenaires collaboratifs se rassemblent.

CoCreative Consulting a mis au point un outil d'ordre du jour très utile qui encourage les efforts de collaboration pour organiser des réunions en fonction de quatre éléments : établir des relations, créer de l'alignement, apprendre et créer (LHAC). [The Four Agendas Tool](#)^v crée des liens d'appartenance et des occasions d'apprentissage et d'implication.

La création d'une culture d'engagement est ce qui maintient les participant·e·s autour de l'initiative collaborative. Les partenaires qui se sentent profondément impliqués contribueront à la prise de décisions commune, à la réalisation d'un but commun et à l'atteinte de résultats communs. Les personnes qui sont moins impliquées, ne se présentent probablement pas aussi souvent dans les rencontres ou ne participent pas à la conversation.

Lisa Attygalle, directrice de l'engagement communautaire à l'Institut Tamarack, a examiné comment la peur d'un engagement efficace empêche souvent les efforts de collaboration d'atteindre leur pleine capacité. De nombreux·ses leaders collaboratifs craignent qu'une implication profonde n'enlève au but commun de l'initiative collaborative.

« Dans les entretiens en petits groupes que j'ai menés, la peur apparaît à toutes les étapes d'un processus d'engagement typique : peur de tendre la main au public ; d'être agressé verbalement ; d'être le porte-parole représentant toute une organisation et de ne pas avoir toutes les informations ou réponses ; peur du risque de créer une prise de conscience supplémentaire d'un problème ; la peur que la communauté veuille quelque chose que vous ne pouvez pas livrer ; peur de décevoir les gens ; peur de ne pas pouvoir aller jusqu'au bout.

Pour beaucoup de gens, la peur est souvent étroitement liée au désir de ne pas nuire à la communauté. Nous ne voulons pas entrer en conflit, offenser les gens ou les traumatiser à nouveau, alors nous évitons certaines choses — ce qui peut aussi causer du tort au processus. Lorsque je parle à des praticiens qui éprouvent de la peur, l'atténuation des risques est une idée qui les consomme beaucoup à mesure qu'ils s'approchent du moment de la mobilisation de leur collectivité. Parfois, la peur est nommée carrément, parfois elle ne l'est pas, mais elle est

Question portant sur l'appartenance et l'établissement de liens

- Pourquoi est-ce important que vous soyez ici aujourd'hui ?
- Quels sont vos espoirs pour cette collaboration ?
- Que souhaitez-vous mettre à l'essai ?
- De quoi aurez-vous besoin pour rester impliqué·e ?

apparente dans leurs comportements. Elle se présente comme une hésitation, une incertitude, un désir de se préserver et d'éviter d'être en position vulnérable. »^{vi}

Les leaders collaboratifs efficaces sont capables de surmonter la peur et de maintenir un esprit positif, à savoir qu'un engagement efficace du groupe mènera à des résultats utiles. Dans ce document, Lisa Attygale fournit des stratégies utiles aux leaders collaboratifs pour passer d'une zone de peur à une zone d'engagement et d'apprentissage.

L'ÉVALUATION DU LEADERSHIP COLLABORATIF

Il existe de nombreuses approches et outils pour évaluer vos capacités en leadership collaboratif. Deux outils ou approches qui sont souvent référencés par l'Institut sont le [Turning Point : L'autoévaluation du leadership collaboratif](#). Cet outil présente six capacités :

- La capacité d'élaborer une vision claire et de mobiliser : la capacité de définir des valeurs communes et d'engager les gens dans l'action positive;
- La capacité d'établir la confiance et de créer des espaces sûrs pour les participants : créer des lieux sûrs pour développer un but et des actions communes;
- Partager le pouvoir et l'influence : la capacité de développer de la synergie entre les personnes, les organisations et les communautés afin d'atteindre des objectifs;
- L'évaluation de départ de l'environnement de collaboration : Comprendre le contexte de la transformation potentielle avant d'agir;
- L'autoréflexion, l'ACQ personnelle (amélioration en continu de la qualité) : connaître et comprendre ses valeurs, attitudes et comportements en lien avec son style propre de leadership et l'impact qu'il peut avoir sur les autres;
- Mentorat et coaching : l'investissement dans les personnes : s'engager à faire ressortir le meilleur d'autrui en comprenant que les gens sont un atout par excellence.^{vii}

Le Collaborative Leadership Self-Assessment est un outil évaluatif composé d'une série d'énoncés et d'une échelle d'auto-évaluation pour chacun des six domaines de capacité. De plus, ce questionnaire encourage l'autoréflexion et l'identification de secteurs d'amélioration.

Les domaines de capacité sont utiles à considérer, car ils reflètent une approche holistique du leadership collaboratif et reflètent à la fois le processus de collaboration, y compris la recherche de la clarté, l'évaluation de l'environnement et le côté humain de la collaboration, et le renforcement de la confiance, le partage du pouvoir et de l'influence, et l'investissement dans le capital humain.

Un deuxième outil d'évaluation utile pour la collaboration est l'inventaire des facteurs de collaboration de la Fondation Amherst H. Wilder. [Collaboration Factors Inventory](#).^{viii} Amherst H. Wilder Foundation [Collaboration Factors Inventory](#).^{ix} Le Collaboration Factors Inventory, qui en est à sa troisième édition, contient 22 facteurs de collaboration et 44 énoncés qui peuvent être évalués par les leaders de la collaboration ou les partenaires de la collaboration pour évaluer la force actuelle du processus de collaboration.

Le [Collaboration Factors Inventory](#) évalue le contexte de la collaboration, le processus de collaboration ainsi que le rôle et les contributions des membres à la collaboration. Il existe également un guide pour aider les leaders collaboratifs à interpréter les résultats.

RÉFLEXIONS FINALES

Il est essentiel de réfléchir à votre engagement personnel et à vos capacités à convoquer une collaboration. La collaboration est un investissement de temps et de ressources par non seulement l'organisateur-trice, mais aussi par les partenaires collaboratifs.

Outils pour développer vos compétences et votre leadership collaboratif :

1. L'institut Tamarack, [The Essential Mindsets and Skillsets of Backbone Leaders](#).
2. CoCreative Consulting, [The Four Agendas](#).
3. L'institut Tamarack, [Créer une culture propice à l'engagement communautaire](#).
4. Turning Point [Collaborative Leadership Self-Assessment Questionnaires](#).
5. Amherst Wilder Foundation, [Collaboration Factors Inventory](#).

La série sur la gouvernance et le leadership collaboratifs

Ce document est le sixième d'une série de sept 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 ravi-e-s de vous entendre. Veuillez envoyer un courriel à Liz Weaver — Liz@tamarackcommunity.ca

ⁱINSTITUT TAMARACK The Essential Mindset and Skillsets of Backbone Leaders Chris Thompson and Liz Weaver. 2022. <https://www.youtube.com/watch?v=ZcRwJZn-Jul> (webinaire en anglais seulement)

ⁱⁱ Collaborate CIC. System Leadership in Local Government. http://wordpress.collaboratei.com/wp-content/uploads/Ignite-Essays_digital-Rotated-cover.pdf

ⁱⁱⁱ Deloitte. Six Signature Traits of Inclusive Leadership. Juliet Bourke. [Six signature traits of inclusive leadership | Deloitte Insights](#)

^{iv} Organization Development Institute. Le leadership collaboratif. [What is Collaborative Leadership](#): ^{iv}ODI (development.org.nz).

^v CoCreative Consulting. The Four Agendas Tool.

https://www.wearecocreative.com/files/ugd/7c2b0e_86f42b11969f42a9a317d329ee9d45bc.pdf

^{vi}INSTITUT TAMARACK Créer une culture propice à l'engagement communautaire Lisa Attygalle.

<https://www.tamarackcommunity.ca/library/paper-creating-culture-community-engagement>

^{vii} La plaque tournante Le leadership collaboratif. Concepts fondamentaux http://216.92.113.133/Pages/pdfs/lead_dev/curriculum/manual_sections/CL_fundamentals_Participants.pdf.

^{viii} Amherst H. Wilder Foundation. Collaboration Factors Inventory. <https://www.wilder.org/wilder-research/research-library/collaboration-factors-inventory>