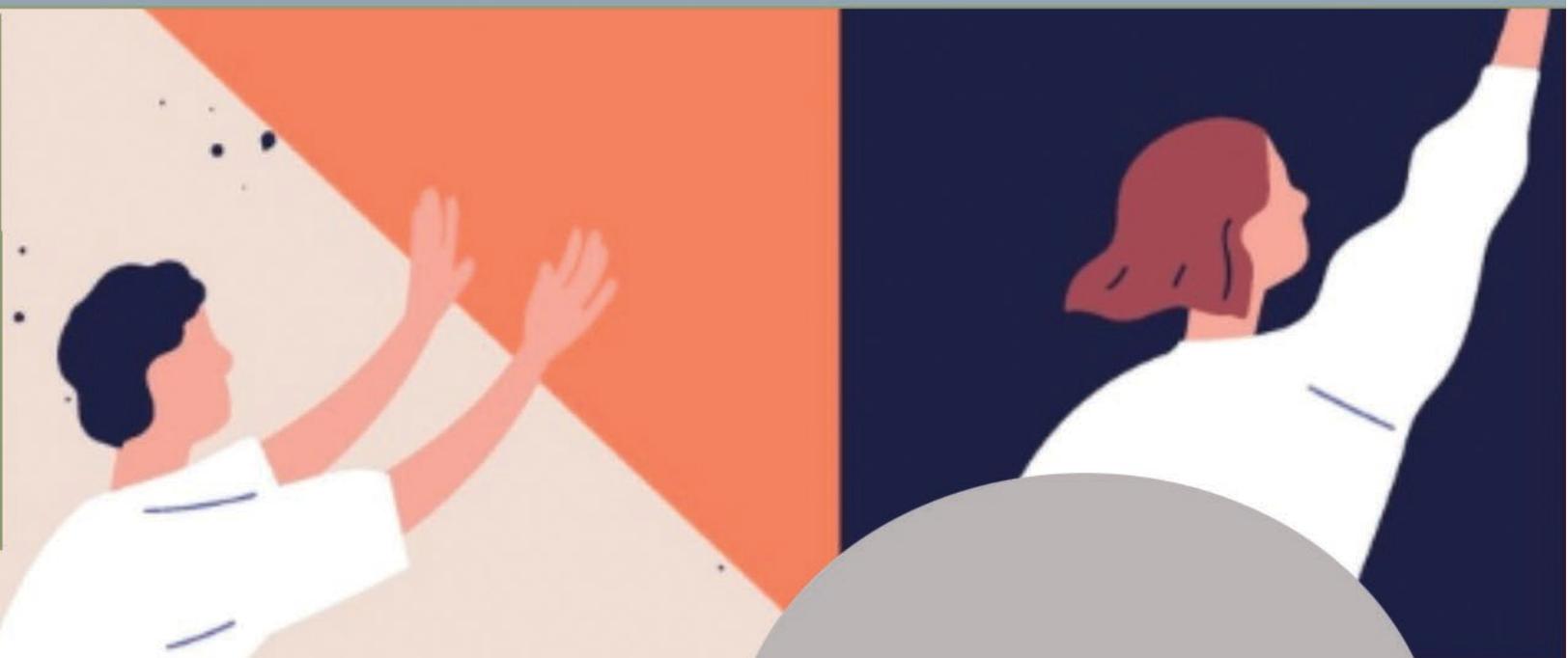


LA COLLABORATION

L'ART DE BÂTIR LA CONFIANCE

Par Liz Weaver



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

 **I N S T I T U T**
TAMARACK

LA COLLABORATION | L'ART DE BÂTIR LA CONFIANCE

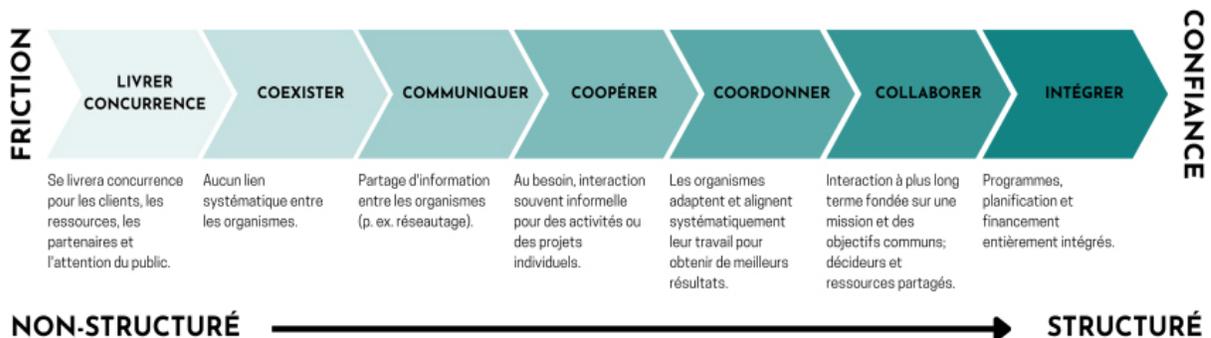
Par Liz Weaver

La collaboration se développe au même rythme que la confiance.

Cette phrase résonne profondément pour moi et a été partagée par de nombreux acteur-ric-e-s du changement collaboratif provenant des communautés au cours des ateliers auxquels j'ai participé. Bien que l'attribution de cette phrase ne soit pas tout à fait certaine, l'auteur de *The Speed of Trust*, Stephen Covey, en est fort probablement l'auteur. Dans cette [courte vidéo](#)ⁱ, Covey établit succinctement le lien entre la coordination, la coopération, la collaboration et la confiance. Selon lui, une collaboration efficace exige des partenaires qu'ils approfondissent leurs relations et instaurent la confiance.

[Le Continuum de la collaboration](#)ⁱⁱ, est un outil et une approche développé par l'Institut Tamarack pour décrire les différentes formes de collaboration, et il interrelie les éléments de la concurrence et de la mise en confiance. Les différentes formes de collaboration nécessitent des liens et un engagement plus profond entre les partenaires. Cela signifie que ceux-ci doivent se concentrer sur des stratégies qui suscitent activement la confiance.

LE CONTINUUM DE LA COLLABORATION



Cette ressource s'appuie sur des documents antérieurs élaborés par l'Institut Tamarack et portant sur l'importance de bâtir la confiance. Ces documents explorent différents outils et

techniques de facilitation que les leaders peuvent utiliser pour accroître la rapidité et la réussite de leurs efforts de collaboration.

LA CONFIANCE PARTAGÉE AVEC AUTRUI S'ACQUIERT D'ABORD PAR LA CONFIANCE EN SOI

Nous jetons souvent notre regard sur autrui lorsque nous pensons à ce que cela prend pour instaurer la confiance. C'est une erreur. Pour instaurer la confiance, il faut d'abord se regarder soi-même. Covey, dans *The Speed of Trust*, décrit la confiance comme une succession de vagues commençant par la première qu'il décrit comme étant la confiance en soi.ⁱⁱⁱ

Cela tombe sous le sens, surtout lorsque vient le temps de collaborer avec autrui. Si nous n'avons pas confiance en notre propre capacité à respecter les engagements que nous prenons en tant qu'organisateur·rice, comment pouvons-nous attendre d'autrui qu'ils nous fassent confiance ? Covey précise que la confiance en soi reflète le niveau de votre crédibilité personnelle et comprend des marqueurs tel le respect des engagements et la mise en pratique de vos valeurs. En outre, Covey décrit quatre éléments fondamentaux qui construisent la crédibilité personnelle : agir avec intégrité, définir son intention, s'assurer que l'on a les capacités nécessaires et se concentrer sur les résultats^{iv}.

La confiance établie n'est donc pas le fruit du hasard. Elle est fondée sur des valeurs, nécessite une intention claire et des compétences, et elle poursuit une finalité dans ses résultats et ses retombées. Ces fondements d'une confiance émergente partent de vous et se communiquent aux autres à travers des vagues successives.

ÉTABLIR DE RELATIONS AUTHENTIQUES

La deuxième vague de confiance consiste à construire et à approfondir les relations avec autrui. C'est l'essence même de la collaboration. Les personnes engagées dans un effort de collaboration sont en relation les unes avec les autres et travaillent collectivement à l'obtention d'un résultat commun. L'intégrité et la cohérence sont deux principes fondamentaux de l'établissement de relations efficaces.

Agir avec cohérence peut être un défi au sein d'initiatives collaboratives. En fonction de la durée de celle-ci, de nombreux changements peuvent survenir au sein de l'organisation, de la communauté ou des partenaires.

Les fondements d'une confiance émergente partent de vous et se communiquent aux autres par vagues successives.

Pour établir efficacement des relations authentiques, l'Institut Tamarack recommande que les membres d'une initiative collaborative travaillent ensemble pour co-développer des principes directeurs pour guider le travail collectif. Ces principes décrivent les valeurs d'ensemble des partenaires. [L'outil Établir des valeurs et des principes pour travailler ensemble](#)^v est conçu pour faciliter cette conversation.

Une fois les principes de travail en commun élaborés, ils devraient servir de référence pour la prise de décision par l'initiative collaborative. De plus, les principes devraient être revus au moins une fois l'an pour s'assurer qu'ils sont toujours pertinents et utiles pour faire progresser la collaboration et les partenaires de la collaboration.

L'EFFET DE VAGUES SUCCESSIVES – ORGANISATIONS, MARCHÉS ET SOCIÉTÉ

Au cours des vagues successives d'instauration de la confiance, Covey décrit également l'importance de comprendre et de renforcer l'organisation, le marché et la confiance sociétale.

*L'organisation que nous représentons est-elle digne de la confiance d'autrui ?
L'organisation possède-t-elle une culture et un mécanisme internes qui renforce la confiance ?*

LES CINQ VAGUES SUCCESSIVES DE LA CONFIANCE



Tous droits réservés, Franklin Covey Co. and Covey link.

La confiance du marché est en lien direct avec la réputation que les individus et les organisations ont dans les communautés et avec les partenaires. Le marché fait-il confiance à la marque de l'organisation ou de l'entreprise ? La confiance sociétale s'interroge à savoir si l'effort de collaboration d'une organisation contribue à la société. Les particuliers, les investisseurs, les partenaires et les bailleurs de fonds ne s'engageront probablement pas si la contribution n'est pas clairement articulée ou si les gens ne voient pas les avantages découlant

de leur investissement. Les initiatives collaboratives ne tiennent souvent pas compte des troisième, quatrième et cinquième vagues successives d'établissement de la confiance, selon Covey. Elles auraient avantage à le faire.

Lorsqu'une initiative collaborative vise à influencer les politiques, à modifier les systèmes ou à avoir un impact au niveau de la population, elle doit être à la fois centrée sur elle-même et ses relations, et extérieurement sur sa relation avec la communauté et les autres partenaires. Cerner l'importance des différentes vagues de confiance et ce qui fonctionne en faveur de, et contre une initiative collaborative peut aider à augmenter la puissance des liens de confiance.

ÉQUITÉ, JUSTICE ET L'INSTAURATION DE LA CONFIANCE

L'initiative collaborative visant à inspirer la confiance doit inclure une optique d'équité et de justice. Le Collective Impact Forum a récemment publié un ensemble de ressources axées sur le cadrage central de l'équité dans les efforts de collaboration.

Ce n'est que lorsque les efforts d'impact collectif prennent le temps de comprendre qui a été marginalisé et pourquoi et comment ils subissent la marginalisation, et, après une telle enquête, prennent des mesures ciblées pour créer des politiques, des pratiques et des institutions qui traitent les inégalités actuelles et historiques, que ces communautés seront libérées et capables de réaliser leur pleine capacité.^{vi}

Centrer l'équité dans l'initiative collaborative consiste à interpeler et inclure des personnes qui fournissent diverses expériences, connaissances locales et perspectives. Il s'agit aussi de saisir l'expérience d'une communauté à travers les données et l'expérience personnelle des individus.

Pour arriver à mettre un terme à la pauvreté au Canada, l'Institut Tamarack s'est associé à des leaders qui ont fourni leur propre expérience vécue et courante de la pauvreté pour développer [10 : engager les personnes vivant ou ayant vécu la pauvreté.](#)^{vii} Ce guide est une référence utile pour les initiatives collaboratives qui cherchent à intégrer l'équité et la justice dans leur travail.

Mettre l'équité et la justice au centre des activités signifie également que les initiatives collaboratives doivent agir différemment. Elles doivent identifier les obstacles qu'elles créent et qui empêchent les individus de participer pleinement. Il peut s'agir de changer les pratiques, de modifier les horaires de réunion, de fournir des ressources supplémentaires pour créer un engagement équitable et de s'engager à faire de l'équité une valeur fondamentale de la collaboration.

L'IMPLICATION CRÉE LA CONFIANCE

Les initiatives collaboratives peuvent échouer lorsque le leadership n'est pas transparent ou partagé. L'engagement bien mené est un moyen important d'établir la confiance. Les personnes

qui sont connectées, engagées et impliquées dans la co-conception de l'objectif et des résultats de l'initiative collaborative sont plus susceptibles de faire confiance à la fois aux personnes et au processus de collaboration.

Il existe de nombreuses façons d'instaurer la confiance. La première technique consiste à s'engager d'abord dans une conversation pour mieux comprendre les paramètres de ce que nous cherchons à faire, plutôt que de se concentrer sur les solutions. Entamez la conversation en posant la question suivante : quelles sont les questions que nous devons nous poser sur ce sujet ? Passez les 10 à 15 premières minutes à inviter les partenaires à poser leurs questions. Poser des questions stimule la curiosité. Elles peuvent permettre de découvrir d'autres dimensions d'une occasion ou d'un défi auquel l'initiative collaborative pourrait être confrontée. Les questions sont également une invitation à trouver des solutions potentielles.

[Inspiring Communities New Zealand](#) croit en l'apprentissage par l'action. Ils mettent également l'accent sur l'importance des questions. Inspiring Communities a élaboré une ressource pour les leaders collaboratifs intitulés [How to Craft Powerful Questions \(offre en version anglaise seulement. Veuillez également consulter L'Art de poser des questions efficaces\)](#).^{viii}

Ce ne sont pas toutes les questions qui sont efficaces. Les questions fermées, qui nécessitent une réponse par oui ou par non, sont moins susceptibles de conduire à des pistes de solutions. Des questions vraiment efficaces invitent à la mobilisation et créent des liens de confiance.

À quelle fréquence intégrez-vous la question ou les questions efficaces dans vos conversations collaboratives ? La confiance est relationnelle. Il s'agit de donner et de recevoir. Améliorer votre capacité de poser des questions favorisera l'engagement et la confiance.

RÉTABLIR LA CONFIANCE LORSQU'ELLE EST BRISÉE

La confiance peut être fragile. Une collaboration est dynamique par définition et il y a des moments où la confiance peut être amoindrie. Les priorités organisationnelles changent. Les ressources peuvent aussi changer. Les gens changent. Lorsque la confiance est brisée, il est

Les questions efficaces utilisées dans les conversations réfléchies :

- aident les gens à utiliser leurs propres connaissances.
- suscitent la réflexion et aident les gens à trouver un sens plus profond de la question.
- ouvrent la réflexion vers de nouvelles possibilités ou concentrent l'attention sur ce qui compte vraiment.
- aident à mettre en lumière les hypothèses sous-jacentes et les perspectives diverses.
- stimulent la curiosité et la créativité.
- accélèrent la capacité d'un groupe ou d'une communauté à aller de l'avant.

important d'avoir une conversation ouverte et transparente sur la façon dont la confiance a été brisée. Essayez de résoudre les problèmes le plus rapidement possible. Cherchez à apprendre et à comprendre plutôt que de vous livrer à des potins et des accusations. Il s'agit peut-être d'un malentendu ou une mauvaise interprétation.

Pour rétablir la confiance brisée, il est essentiel de reconnaître que la confiance a été brisée et de convenir d'un ensemble de mesures qui rétabliront la confiance, puis de travailler à rétablir cette confiance par l'action et le changement de comportement. La rédaction d'un plan de rétablissement de la confiance et des vérifications régulières peuvent être des étapes importantes et un moyen d'y arriver.

DERNIÈRES RÉFLEXIONS SUR LA COLLABORATION SE DÉVELOPPANT AU MÊME RYTHME QUE LA CONFIANCE

La collaboration repose en grande partie sur la confiance. Une collaboration est réussie lorsque les partenaires travaillent bien ensemble, se font confiance et se sentent valorisés et liés. Établir la confiance implique à la fois une intention et une mise en pratique. La confiance est également fragile et peut être brisée.

Les initiatives collaboratives axées sur le renforcement de la confiance et de l'engagement créent des liens entre les partenaires qui sont dès lors mieux équipés pour traverser les situations changeantes. Établir la confiance n'est pas une activité ponctuelle, mais plutôt une pratique continue entre partenaires. Les efforts de collaboration solides se développent au même rythme que se bâtit la confiance.

Outils pour naviguer dans le Continuum de la collaboration

1. L'institut Tamarack : [Établir des valeurs et des principes afin de travailler ensemble](#).
2. Forum d'impact collectif : [How to Center Equity in Collective Impact](#). Offert en anglais seulement.
3. L'institut Tamarack [10 : Engager les personnes vivant ou ayant vécu la pauvreté](#).
4. Inspiring Communities: [How to Craft Powerful Questions](#). Offert en anglais seulement.
5. Eric E. Vogt, Juanita Brown et David Isaacs : [L'Art de poser des questions efficaces](#)
6. L'institut Tamarack : [Rivalité, confiance, co-création et impact collectif](#).

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 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'auteur 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 troisième 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 ravi-e-s de vous entendre. Veuillez envoyer un courriel à Liz Weaver — Liz@tamarackcommunity.ca

ⁱ Franklin Covey. Collaborating at the Speed of Trust. Stephen Covey.

<https://www.tamarackcommunity.ca/hubfs/Resources/Tools/Collaboration%20Spectrum%20Tool%20July%202021%207.pdf>. Titre en anglais.

ⁱⁱ INSTITUT TAMARACK : Le Continuum de la collaboration

<https://www.tamarackcommunity.ca/library/collaboration-spectrum-tool>. Offert en anglais seulement.

ⁱⁱⁱ Franklin Covey. The Five Waves of Trust. <https://resources.franklincovey.com/franklincovey-blog/the-5-waves-of-trust>. Titre en anglais.

^{iv} Franklin Covey. The Four Cores of Credibility. <https://resources.franklincovey.com/the-speed-of-trust/the-4-cores-of-credibility>. Titre en anglais.

^v INSTITUT TAMARACK : Établir des valeurs et des principes pour travailler ensemble.

<https://www.tamarackcommunity.ca/library/establishing-values-and-principles-for-working-together-tool>. Offert en anglais seulement.

^{vi} Forum d'impact collectif. Comment cadrer l'équité dans la démarche d'Impact collectif.

<https://collectiveimpactforum.org/resource/how-to-center-equity-in-collective-impact/>

^{vii} INSTITUT TAMARACK 10 : Impliquer les personnes ayant une expérience vécue et courante.

<https://www.tamarackcommunity.ca/library/ten-2019>. Offert en anglais seulement.

^{viii} Communautés inspirantes. Comment créer des questions porteuses.

https://inspiringcommunities.org.nz/ic_resource/how-to-craft-powerful-questions/. Offert en anglais seulement.