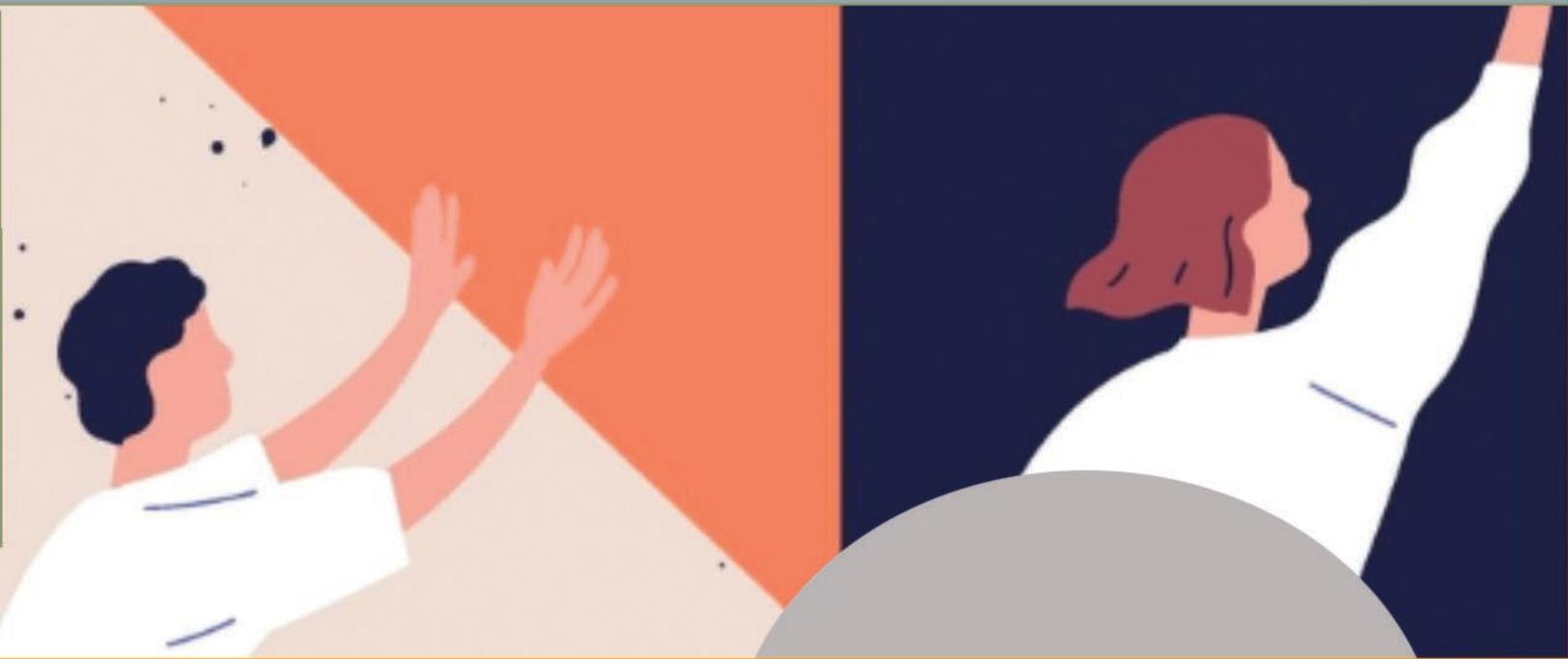


LA COLLABORATION

L'EXPLORATION DU CYCLE COLLABORATIF

Par Liz Weaver



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

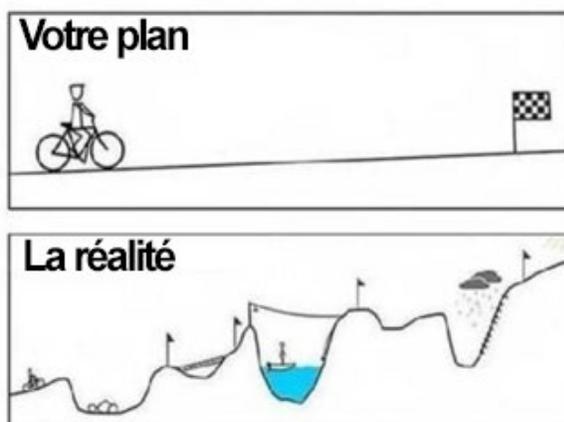
INSTITUT
TAMARACK

LA COLLABORATION | L'EXPLORATION DU CYCLE COLLABORATIF

Par Liz Weaver

LE CONTEXTE D'UNE COLLABORATION

Bon nombre de personnes entrent dans une collaboration en pensant que le travail partagé est un processus linéaire et plat du début à la fin. L'une de mes images préférées décrivant la collaboration qui est souvent incluse dans les présentations de l'Institut Tamarack, illustre parfaitement le plan projeté en contraste avec la réalité. Elle saisit la réalité de l'initiative collaborative, y compris les rebondissements auxquels font face les participants, du début jusqu'à la fin. Il peut s'agir par analogies, d'obstacles comme des rochers et des eaux agitées et d'autres éléments obstruant le parcours en cours de route. Cette image génère invariablement un fou rire dans la salle, car les personnes présentes ont connu ces défis.

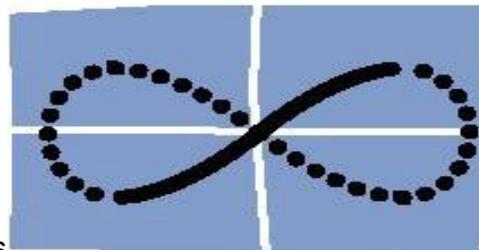


Cependant, l'image décrivant cette réalité n'est pas tout à fait exacte car elle transmet une expérience toujours relativement linéaire, bien qu'ascendante, et stimulante. L'utilisation de cette image est pertinente pour les efforts de collaboration visant à atteindre un résultat bien défini, comme l'échange d'idées ou l'élaboration d'un nouveau programme ou service.

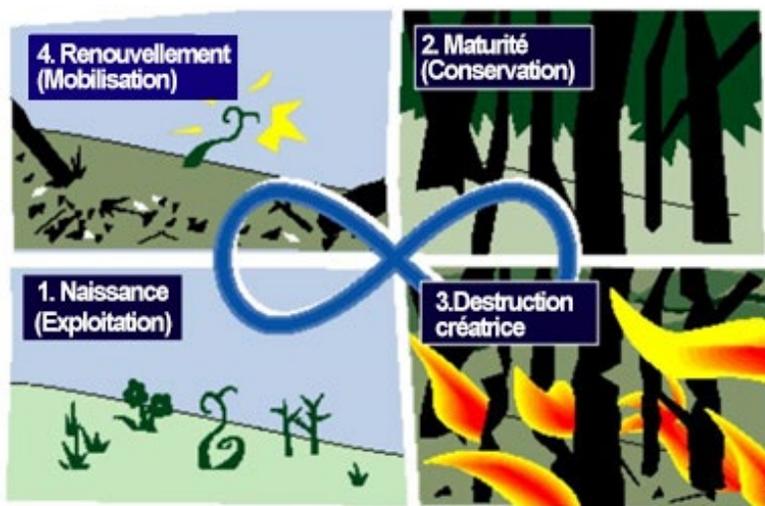
Pour des efforts de transformation plus importants à l'échelle des communautés, une approche différente a été présentée à l'Institut par Brenda Zimmerman du Plexus Institute. Zimmerman a décrit la transformation communautaire comme un **processus plus cyclique** reflétant les phases de développement trouvées en écologie.

Le **concept d'écocycle** est utilisé en biologie et représenté comme une boucle infinie. Dans ce cas, la courbe S du modèle de cycle de vie des écoles de commerce est complétée par une courbe S inversée. C'est la courbe S inversée, représentée ci-dessous avec la ligne pointillée, qui représente la mort et la conception des systèmes vivants. Dans notre représentation du modèle, nous appelons ces étapes **la destruction créatrice** et **le renouveau**. L'importance de la boucle de l'infini est qu'elle illustre qu'il n'y a ni de commencement ni de fin. Les étapes sont toutes reliées les unes aux autres. Par conséquent, le renouvellement et la destruction font partie d'un processus continu.

Étant un cycle infini, il n'y a pas de fin ou de début évident dans le cycle. Commençons notre examen des étapes au début de la courbe S conventionnelle. Nous commencerons chaque étape en utilisant l'exemple biologique d'une forêt, puis nous examinerons l'étape analogue dans les organisations humaines.¹



Les quatre phases de l'écocycle, décrites par Zimmerman et le Plexus Institute, suivent la courbe de croissance traditionnelle (et linéaire) de la naissance à la maturité. Toutefois, elles impliquent aussi une boucle de renouvellement. La boucle de renouvellement comprend une phase de destruction créatrice et une phase de renouvellement.



L'image du site Web du Plexus Institute démontre le cycle écologique d'une forêt qui émerge d'une variété de croissance végétale (naissance) qui conduit à une densité croissante à mesure que la forêt vient à maturité. À maturité, la forêt devient de plus en plus vulnérable en raison de sa densité de croissance. Elle peut pourrir, en raison de papillons de nuit ou autres

ravageurs envahissants ou alors, être détruite à cause d'un feu de forêt. La phase de destruction créatrice crée l'espace pour le renouvellement et la repousse. Ce sont souvent les résultats de la décomposition qui permettent à la repousse ou aux semences de germer.

UTILISER L'ÉCOCYCLE POUR INFORMER NOTRE PRATIQUE

L'écocycle a été adapté par de nombreuses organisations au cours des dernières années pour mieux décrire et comprendre la transformation au niveau des communautés et les cycles de collaboration. L'Institut Tamarack a utilisé l'écocycle pour éclairer la pratique consistant à aider les communautés à s'attaquer à des problèmes complexes tels que l'élimination de la pauvreté, bâtir l'avenir avec les jeunes, le renforcement du tissu social et la lutte aux changements climatiques. *L'Institut Tamarack a influencé nos premières années* par Brenda Zimmerman, reconnaît que les communautés sont dynamiques et sensibles à l'influence. Au moment même où les initiatives collaboratives commencent à intervenir dans les efforts de transformation d'une communauté, la communauté commence déjà à réagir, évoluer et se transformer. L'approche de l'écocycle peut être utile aux initiatives collaboratives pour aider à comprendre et à naviguer à travers des transformations dynamiques en reconnaissant que le changement n'est pas linéaire, mais qu'il s'exprime plutôt en phases et en cycles.

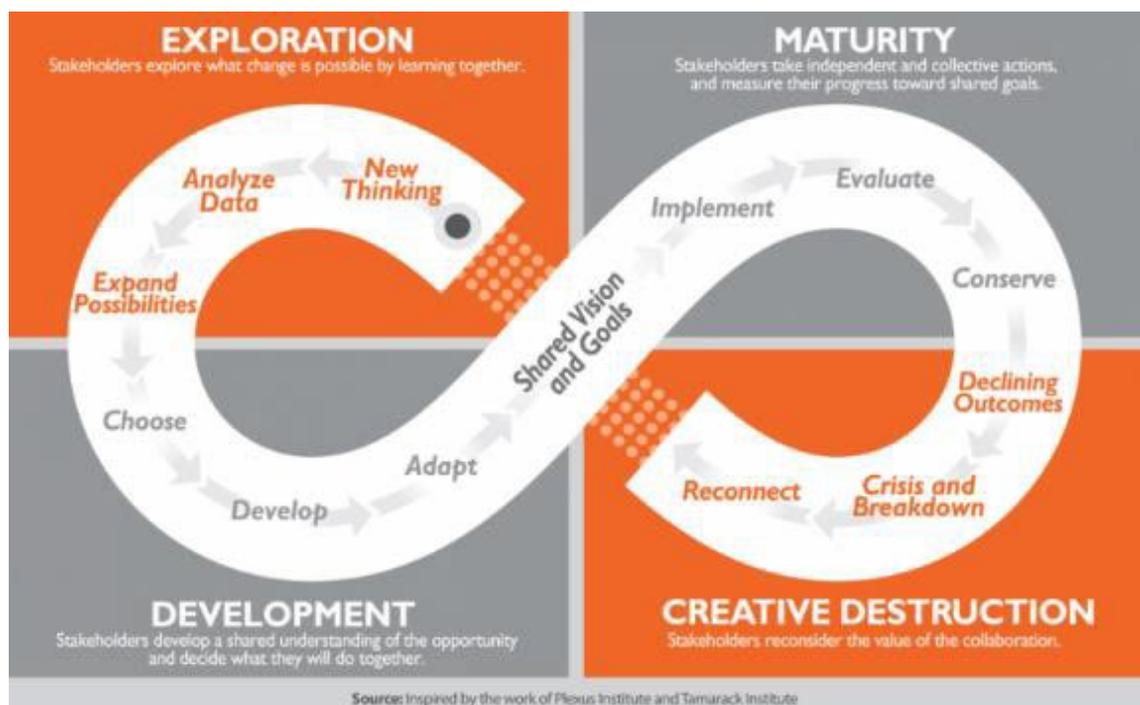
DE L'ÉCOCYCLE AU CYCLE COLLABORATIF

De nombreux articles ont été écrits sur l'écocycle et les adaptations à cette approche. Une adaptation utile de l'écocycle a été élaborée par Chris Thompson, « [Collaboration – A Handbook from the Fund for our Economic Future](#) ».ii Dans ce manuel, Thompson adapte l'écocycle à une approche collaborative cyclique. Thompson construit le cadre de l'écocycle du Plexus Institute et utilise l'approche de l'Institut Tamarack pour adapter l'écocycle aux efforts de changement des collectivités. Thompson emploie les termes des phases du développement : la maturité, la destruction créatrice et l'exploration.

Thompson décrit trois éléments essentiels à une collaboration efficace : la capacité, le processus et le leadership. Le cycle collaboratif et ses phases telles que décrites sont utiles pour aller plus loin et comprendre le processus de collaboration.

Ce cycle sert de feuille de route pour les divers acteurs et actrices qui entreprennent une initiative collaborative. Il est précieux pour les nouveaux et nouvelles participant-e-s qui rejoignent une collaboration existante, car il peut être utilisé pour les aider à comprendre où les partenaires se situent dans le processus. Les partisan-e-s des collaborations, en particulier ceux et celles qui exercent les fonctions clés d'une initiative collaborative, devraient également prendre le temps d'aider chaque partenaire à évaluer où ils en sont

dans le cycle. Tous les partenaires ne parcourent pas le cycle au même rythme. (Thompson. Page 29) Thompson fournit des étapes utiles dans chacune des phases, comme l'élaboration de nouvelles idées, l'analyse des données et l'élargissement des possibilités dans la phase exploratoire.



Dans la phase de développement, les étapes comprennent le choix des stratégies, l'élaboration des approches et l'adaptation à mesure que la collaboration progresse. La phase de maturité comprend la mise en œuvre, l'évaluation et, dans certains cas, la conservation pour tirer parti des résultats positifs encourus. La phase de destruction créatrice est initiée par des résultats décroissants, une crise ou une rupture et une reconnexion.

MÉFIEZ-VOUS DES PIÈGES DU CYCLE COLLABORATIF

À mesure que les efforts de collaboration progressent dans les différentes phases de l'écocycle, ils peuvent se heurter à un piège ou à un obstacle qui empêche la collaboration d'avancer. Il est possible de naviguer à travers les pièges et obstacles, mais l'effort de collaboration peut prendre du temps avant de pouvoir continuer d'aller de l'avant.

Un exemple de l'un de ces pièges est la carence, ou le **piège de la pauvreté** qui existe entre l'exploration et le développement. La phase exploratoire est axée sur une pensée

renouvelée et l'expansion des possibilités. La phase de développement consiste à faire des choix, à réduire les idées et les possibilités à un nombre plus restreint d'options plus gérables pour aller de l'avant. La carence ou le piège de la pauvreté comporte différents défis pour la collaboration. Certains collaborateurs voudront peut-être consacrer plus de temps à l'analyse des données, à la recherche ou à la consultation de la collectivité afin de déterminer « l'option parfaite ». Ils passent souvent des semaines et des mois dans ce cycle de recherche et de consultation. La carence ou le piège de la pauvreté peut être défini comme un manque d'engagement envers une idée, une perception d'un manque de soutien de la communauté ou l'hésitation de la collaboration à prendre un risque et à faire avancer une idée « suffisamment bonne » à la phase de développement.

Chacun des pièges des quatre phases du cycle de collaboration peut empêcher un groupe d'avancer. L'Institut décrit les pièges et les défis souvent rencontrés par les initiatives collaboratives comme suit. Si une initiative collaborative semble bloquée et incapable de faire avancer son travail collectif, il est probable qu'elle soit, ou entre dans l'un de ces pièges du cycle de collaboration. Être conscient-e que les pièges existent facilite la navigation.

PIÈGES	DESCRIPTION	DÉFIS
Le manque Passer de l'exploration au développement.	Trop peu de ressources sont disponibles pour soutenir l'exploration dynamique de nouvelles idées, donc très peu ou aucune ne prend racine. Aucune nouvelle idée n'aboutit à des résultats ou n'obtient de soutien.	Les idées ne sont pas convaincantes. Le processus décisionnel et les critères sont sous-développés. Les membres ne s'entendent pas sur les options à envisager. Les membres ont une crédibilité insuffisante. L'énergie est trop éparpillée dans de nombreuses directions.
CHARISMATIQUE/PARASITAIRE Passer du développement à la maturité	Les partenaires semblent incapables de maintenir ou de développer leur travail sans le ou la fondateur-trice de départ, l'hôte ou le bailleur de fonds principal. Ils sont « parasites » des hôtes qui leur ont donné naissance.	Trop se fier aux membres clés — souvent les fondateur-trice-s — du groupe. Une dépendance vis-à-vis des ressources de démarrage. L'approche ne fonctionne bien qu'à une certaine échelle ou dans un contexte restreint.

RIGIDITÉ Passer de la maturité à la destruction créatrice	Les partenaires sont incapables ou ne veulent pas changer ou démanteler une approche qui ne correspond plus au contexte évolutif dans lequel ils/elles évoluent. Ils et elles résistent aux nouvelles idées.	Une tendance envers des retombées immédiates. La peur de l'incertitude. Une attention axée sur l'intérêt personnel. L'absence de stratégie sortie/fin claire. Des préoccupations au sujet de la perception de l'échec. La pression exercée des suites d'un état de fait trop enraciné (p. ex., « une initiative d'envergure trop grande pour échouers »).
CATASTROPHE CHRONIQUE Passer de la destruction créatrice à l'exploration	Les partenaires tournent en rond, incapables de tirer parti d'une nouvelle vision, de nouvelles valeurs et d'une nouvelle intention convaincantes pour aller de l'avant.	L'incapacité à laisser aller le passé. Un manque de confiance entre les membres. De la difficulté à s'entendre sur une vision et des valeurs communes. Un environnement volatile.

TROIS APPROCHES POUR CARTOGRAPHIER L'ÉCOCYCLE

Trois outils différents peuvent être utilisés pour cartographier l'écocycle ou le cycle collaboratif. L'Institut a développé une solution simple : [l'outil Eco-cycle Mapping](#) ⁱⁱⁱ L'outil explore les quatre phases de la transformation d'une communauté et identifie les pièges qui peuvent exister dans chacune des quatre phases. Les partenaires de l'initiative collaborative sont invités, grâce à cet outil, à établir leurs préférences d'emplacement sur l'écocycle, à déterminer où leur organisation pourrait se situer sur le schéma de l'écocycle et à déterminer à quelle phase pourrait se situer le travail collaboratif.

La raison principale de la mise en correspondance d'éléments distincts est de comprendre où de potentiels conflits peuvent se produire. Dans certains cas, l'initiative collaborative pourrait en être aux premiers stades de développement alors que la personne et l'organisation pourraient se retrouver plus tard ou au sommet de la phase de maturité. Cette situation crée souvent des tensions et des conflits parce que les organisations matures ont moins de patience pour le temps consacré au développement ou à la formulation des idées.

L'outil conçu par l'Institut Tamarack permet de cartographier les différents partenaires à travers l'écocycle. Il encourage également les partenaires à réfléchir à leurs observations sur la carte qu'ils ont créée. Où un conflit pourrait-il survenir ? À quel piège la collaboration pourrait-elle faire face ? Quelles sont les occasions de collaborer ? [L'outil Eco-cycle Mapping](#) est un cadre utile pour comprendre la nature dynamique des efforts de collaboration axés sur l'effort de changement d'une communauté.

Un second exemple de cartographie de l'écocycle a été développé par FSG, un cabinet-conseil en impact social, dans une série sur les outils de pensée systémique. Il inclut l'approche de l'écocycle comme outil de réflexion et de cartographie du système. Les auteurs du FSG ont repensé la boucle infinie de l'écocycle comme un cercle et ont utilisé les phases pour cartographier différents efforts de collaboration autour du cercle.^{iv} Ils ont également modifié le libellé de l'écocycle pour le rendre plus accessible :

- Passer du développement aux nouvelles occasions;
- Passer d'une étape de maturité à une autre;
- Passer de la destruction créatrice au recadrage ou à la fin de l'initiative collaborative;
- Passer du renouveau aux idées émergentes.

En utilisant la conception révisée, FSG a collaboré avec le personnel du Minnesota Philanthropy Partners pour cartographier leurs investissements philanthropiques existants à travers les phases de l'écocycle afin de mieux comprendre combien de temps et d'énergie ont été consacrés par les organisations pour passer à travers les différentes phases. L'[outil Eco-cycle Mapping](#) du FSG fournit des informations utiles sur le temps et l'énergie nécessaire pour soutenir les organisations et les collaborateurs qui sont à une phase de destruction créatrice, de recadrage des idées ou une phase de renouvellement qui a pris beaucoup plus de temps que les autres phases. Le troisième outil d'écocycle est l'un des trente-trois outils de pensée systémique développés par [Liberating Structures](#). Cette approche s'appelle l'[Eco-Cycle Planning](#). Elle s'appuie sur la conception de base de l'écocycle, et à travers un ensemble structuré d'étapes, soutiennent les collaborateur-trice-s pour réfléchir à la façon de planifier à travers les quatre phases de la boucle de l'infini.

L'écocycle permet d'examiner, de hiérarchiser et de planifier des actions avec toutes les personnes impliquées dans les activités en même temps, au lieu de la façon conventionnelle de le faire à huis clos avec un petit groupe de personnes. De plus, l'écocycle aide tout le monde à voir la forêt ET les arbres — ils et elles peuvent voir où leurs activités s'inscrivent dans un contexte plus large et avec les autres. [Eco-cycle Planning](#) invite les dirigeant·e-s à se concentrer également sur la destruction et le renouvellement créatifs en plus des thèmes typiques concernant la croissance ou l'efficacité. L'Écocycle permet de stimuler l'agilité, la résilience et une performance soutenues en incluant les quatre phases de développement dans le processus de planification.^v

Dans cette approche, les partenaires collaboratifs invités génèrent des listes d'activités pour chacune des phases. Ces listes d'activités sont ensuite inscrites sur la boucle infinie et les différentes phases sont identifiées. Les partenaires sont invités à réfléchir aux activités qui ont été cartographiées individuellement ou en petits groupes. Ils et elles sont invités à identifier les activités qui auront le plus grand impact et qui devraient être favorisées ou celles qui n'ont qu'un impact limité et qui devraient être détruites de

manière créatrice. L'approche Ecocycle Planning est très utile aux initiatives collaboratives pour co-créeer des actions et se concentrer sur les actions ou activités qui feront avancer l'effort collectif.

LA COLLABORATION NE FONCTIONNE PAS EN LIGNE DROITE

Comprendre la nature dynamique de la collaboration facilite l'adaptation lors de rebondissements. L'écocycle collaboratif illustre quatre phases du travail de collaboration, en particulier lorsque l'effort de collaboration cherche à influencer ou à modifier les systèmes. L'écocycle collaboratif est dynamique et constitue une manière de passer à travers les transformations inhérentes à l'initiative collaborative. À l'Institut Tamarack, nous avons constaté que les efforts de collaboration et de transformation d'une communauté prennent de trois à cinq ans de navigation dans un écocycle.

Il y a des leçons que l'Institut a apprises tout en appuyant les efforts de plus de 1000 initiatives collaboratives qui ont utilisé un écocycle. Ces leçons ont été identifiées par Mark Cabaj, associé de l'Institut Tamarack et président de Here to There Consulting. Ces leçons font ressortir que l'obtention d'un impact grâce à la collaboration peut s'avérer difficile.

- Les efforts de collaboration possèdent des écocycles : ceux-ci comprennent le développement et la mise en œuvre (la boucle de performance) et la régénération et l'exploration (boucle de renouvellement);
- Le cycle de collaboration est essentiel dans son entièreté : une boucle de performance réussie commence par une boucle de renouvellement bien ancrée;
- Le leadership situationnel : les styles de leadership et de gestion, la culture organisationnelle et les ressources doivent correspondre à la phase précise du travail;
- La collaboration résiliente et pérenne : l'importance d'adapter et de réinventer continuellement la collaboration pour refléter les différentes phases est essentielle;
- L'attrition naturelle : tous les efforts de collaboration ne sont pas appelés à traverser le cycle de collaboration avec succès;
- La dynamique des correctifs : les efforts de collaboration sont plus résilients lorsqu'ils fonctionnent en partie dans les quatre phases du cycle de collaboration.

OUTILS POUR NAVIGUER DANS L'ÉCOCYCLE COLLABORATIF

1. Plexus Institute. [From Lifecycle to Ecocycle](#)
2. L'Institut Tamarack [Ecocycle Mapping Tool](#)
3. Fund for Our Economic Future. [Collaboration Handbook](#)
4. FSG—[Guide to Ecocycle Mapping](#)
5. Liberating Structures—[Ecocycle Planning](#)

(Ces ressources sont offertes en anglais uniquement).

Il est important d'approfondir notre compréhension collective de la collaboration. Pour résoudre bon nombre des problèmes complexes auxquels font face nos collectivités, on demande de plus en plus aux organisations de collaborer avec des partenaires sectoriels et intersectoriels. L'écocycle collaboratif est un outil utile pour comprendre le contexte actuel de la collaboration et identifier les prochaines étapes. Il peut également être utile de diagnostiquer quand l'effort collaboratif est bloqué et comment sortir d'un piège.

LA SÉRIE SUR LA GOUVERNANCE ET LE LEADERSHIP COLLABORATIFS

Ce document est le septième 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.

Les ressources qui suivent sont offertes en anglais seulement.

ⁱ Plexus Institute. Edgware. Brenda Zimmerman.

http://www.plexusinstitute.com/edgware/archive/think/main_aides9.html

ⁱⁱ Fund for our Economic Future. Collaboration, A Handbook for Our Economic Future. Chris Thompson.

<https://www.thefundneo.org/collaboration-handbook/#:~:text=Collaboration%3A%20A%20Handbook%20from%20the,%E2%80%9D%20to%20true%2C%20effective%20collaboration.>

ⁱⁱⁱ L'Institut Tamarack. Ecocycle Mapping. <https://www.tamarackcommunity.ca/library/the-eco-cycle-mapping-tool>

^{iv} FSG. Nouvel outil de pensée systémique : Ecocycle Mapping. <https://www.fsg.org/blog/new-systems-thinking-tool-ecocycle-mapping/>

^v Liberating Structures. Ecocycle Planning. <https://www.liberatingstructures.com/31-ecocycle-planning/>