

LA COLLABORATION

LE RÔLE DE L'ORGANISATEUR·RICE

Par Liz Weaver



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

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

LA COLLABORATION | LE RÔLE DE L'ORGANISATEUR·RICE

Par Liz Weaver

Le rôle de l'organisateur·rice d'une initiative collaborative est essentiel au succès d'ensemble et à l'impact de l'effort partagé. Un·e organisateur·rice est une personne ou un groupe de personnes qui assume la responsabilité principale de l'initiative collaborative. Cette personne ou ce groupe est essentiel aux premières étapes de la collaboration et est responsable de lancer l'initiative collaborative et de faire avancer cette collaboration. Ces personnes sont également essentielles au recrutement et au regroupement des premiers partenaires de l'initiative. Le Collaboration Handbook décrit le rôle d'un·e organisateur·rice de la façon suivante :

« Un·e organisateur·rice compétent·e doit posséder de solides compétences organisationnelles et relationnelles, la capacité de remettre en question les hypothèses. Ceux et celles qui s'impliquent avec ce leader doivent le/la voir comme une personne compétente et neutre. Ces compétences aident l'organisateur·rice à établir la confiance nécessaire pour atteindre le but. L'organisateur·rice aide à créer le quotidien (rituels) qui rend l'expérience agréable et satisfaisante pour les participant·e·s. »¹

Les organisateur·rice·s d'une initiative collaborative doivent avoir la capacité de rassembler un groupe de partenaires et de les amener à travailler collectivement vers un but commun. Les initiatives collaboratives échoueront si personne n'est disposé à s'engager ou si les partenaires autour de la table perçoivent que l'organisateur·rice ne pense qu'à faire progresser son propre leadership ou sa propre priorité organisationnelle. Les organisateur·rice·s doivent posséder de solides compétences interpersonnelles, organisationnelles et être axés sur les résultats.

ENCOURAGER AUTRUIS À S'ENGAGER DANS UNE INITIATIVE COLLABORATIVE

Chris Thompson, un leader collaboratif et consultant, décrit le leadership nécessaire à réunir des partenaires autour d'une initiative collaborative comme étant un leadership galvanisateur.

Il décrit le leadership galvanisateur comme la capacité d'une personne à galvaniser les autres autour d'une cause importante et, grâce à une stratégie d'engagement réfléchie, à encourager ces partenaires à s'engager dans l'action. Il remarque que ce type de leadership peut provenir de nombreuses directions au sein d'une communauté et qu'il ne provient pas nécessairement toujours des personnes qui assument le rôle de cadre supérieur dans une organisation, un ministère ou une entreprise.

Thompson précise que le leadership galvanisateur repose moins sur une approche de type commandement et contrôle, mais dépend plutôt de compétences relationnelles, notamment pour établir des relations de confiance, et démontrer sa crédibilité personnelle et son engagement envers la cause.ⁱⁱ

Selon Thompson, un leadership galvanisateur est facile à reconnaître. Un·e leader·e galvanisateur·rice a la capacité distincte de mobiliser les autres autour d'une initiative collaborative. Ils/elles sont également en mesure de rassembler les parties prenantes afin de travailler collectivement à une cause et à des résultats communs.

On retrouve ce type de leadership dans une variété d'organisations. Thompson note que les leaders philanthropiques, commerciaux et gouvernementaux ont souvent des capacités et des ressources accrues qui contribuent à galvaniser les partenaires.

Un leadership galvanisateur peut aussi se retrouver chez certaines personnes au sein des communautés. « Lorsque les leaders dépassent les intérêts de leurs propres organisations et plaident de manière persistante et constante en faveur d'améliorations au sein d'un système complexe, on retrouve le leadership galvanisateur. »

Un·e leader·e galvanisateur·rice a la capacité distincte de mobiliser les autres autour d'une initiative collaborative.

CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES DE L'ORGANISATEUR·TRICE

Les organisateur·rice·s d'une collaboration partagent les caractéristiques personnelles suivantes. Si l'effort de collaboration est axé sur l'avancement d'un résultat organisationnel, il/elle établit des ponts entre l'organisation et les partenaires de l'initiative collaborative. Si l'initiative collaborative vise un changement au niveau de la population ou d'un système, le/la responsable a la capacité de travailler entre les systèmes et les silos et de mobiliser des partenaires d'horizons variés pour atteindre l'objectif commun.

L'[Organization Development Institute](#) décrit les caractéristiques personnelles d'un/une responsable d'une initiative collaborative de la façon suivante :

Les bon·ne·s organisateur·rice·s d'une collaboration s'adaptent à différents contextes, y compris la culture, la langue et les attentes. Ils/elles créent une atmosphère de confiance

*qui permet aux autres de prendre des risques et d'innover. Ils/elles sont à l'aise avec la gestion des différends et en tireront parti de façon constructive là où il se produit. Ils/elles comprennent ce qu'est l'entente mutuelle et la valeur des solutions gagnant-gagnant.*ⁱⁱⁱ

Le/la responsable d'un effort de collaboration porte attention aux éléments fondamentaux, comme la compréhension du contexte du travail partagé et la clarification des concepts et de la terminologie. Ils/elles reconnaissent que les personnes impliquées dans une initiative collaborative contribuent à différentes interprétations, et offrent plusieurs compétences et expertises.

Le ou les organisateur·rice·s sont axé·e·s sur les résultats, mais ils/elles reconnaissent également que la plupart des collaborations connaissent de nombreuses évolutions imprévues. Cela signifie qu'elles doivent également être capables de s'adapter.

Les organisateur·rice·s efficaces sont également habiles à naviguer dans différents contextes culturels et à traiter les disparités que l'on peut retrouver dans les efforts collectifs. De plus en plus, les efforts de collaboration efficaces visent à mettre l'équité au centre des efforts. [Placer l'équité au centre de l'impact collectif](#)^{iv} l'objet d'un récent document du Collective Impact Forum, qui décrit ces actions comme celles qui s'attaquent aux obstacles systémiques et structurels qui touchent les personnes et les groupes racisés, les Autochtones et les personnes en situation de handicap. Le document décrit cinq stratégies pour favoriser l'équité :

1. Ancrer le travail dans les données et le contexte, et cibler les solutions ;
2. Mettre l'accent sur le changement systémique, en plus de la transformation des programmes et des services ;
3. Partager les pouvoirs au sein de l'initiative collaborative ;
4. Être à l'écoute de la communauté et œuvrer de concert avec elle ;
5. Développer un leadership centré sur l'équité et en assumer les responsabilités.

Chacune de ces stratégies vise à s'attaquer activement aux disparités dans les systèmes et les structures. Enraciner le travail collaboratif dans les données et le contexte permet aux partenaires de l'initiative collaborative de fonder leurs stratégies sur la réalité vécue par les membres de la communauté.

Le transfert et le partage du pouvoir consistent à s'assurer que les personnes qui ont une expérience et un vécu du problème participent à l'élaboration de solutions. Les organisateur·rice·s qui s'engagent à centrer l'équité dans les efforts de collaboration créeront des solutions qui répondent aux besoins ou aux capacités de la communauté.

ROLE CLÉS D'UN·E ORGANISATEUR·TRICE

Il y a dix rôles distincts qui sont endossés ou partagés par l'organisateur·rice pour assurer une collaboration efficace. Comme mentionné dans un article précédent de cette série l'organisateur·rice joue un rôle clé pour assurer le succès au démarrage d'une initiative collaborative et crée également les conditions pour que la collaboration se conclue favorablement.

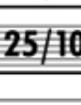
Au cours des différentes phases ou étapes de l'initiative collaborative, l'organisateur·rice peut assumer ou partager les rôles avec d'autres membres afin d'approfondir l'implication et l'engagement de chacun. L'organisateur·rice peut également, à certains moments, faire appel à des animateur·rice·s externes pour aider le groupe à s'y retrouver dans des situations plus difficiles.

RÔLES CLÉS

1. Démarrer l'expérience de collaboration de façon réfléchie ;
2. Construire une relation de confiance entre les partenaires ;
3. Organiser et faciliter des réunions efficaces en établissant des normes de collaboration ;
4. Créer des occasions de mobilisation efficace et inclusive ;
5. Agir comme médiateur·trice lors des conflits et des différends ;
6. Divulguer ses intérêts personnels et ses conflits d'intérêts ;
7. Créer des occasions de résolution de problèmes et de prise de décisions collaboratives ;
8. Suivre et communiquer les progrès réalisés face aux objectifs de la collaboration ;
9. Célébrer les réalisations des personnes impliquées et souligner les réussites communes ;
10. Conclure l'initiative collaborative avec les apprentissages retenus et une réflexion d'ensemble.

MAINTENIR L'IMPLICATION DES PARTENAIRES DANS UNE INITIATIVE COLLABORATIVE

Des compétences tangibles en animation de groupes sont essentielles pour les organisateur·rice·s pendant les premières étapes et tout au long du processus de la collaboration. Deux sites Web de ressources qui portent sur les compétences utiles en animation de groupes sont [Liberating Structures](#) et [SessionLab](#). Les deux sites Web fournissent aux organisateur·rice·s et aux partenaires collaboratifs une mine de renseignements, d'approches et d'outils de facilitation. Session Lab propose aux organisateur·rice·s un modèle

Menu LS 	Questions wicked 	Quel débriefing 	Min specs 	entendu, vue et respecté 	...Ce dont j'ai besoin de ta part 	Autonomie intégrée 
Éléments de design 	Entrevues d'appréciation 	Dialogue de découverte et d'action 	Prototype improvisé 	Dessiner ensemble 	Espace ouvert 	Incertitudes critiques 
1-2-4-tous 	TRIZ 	Déplacer et partager 	Aide heuristique 	Conception de storyboards 	Relations génératives 	Ecocycle 
Réseautage impromptu 	15% solutions 	25 : 10 Production participative 	Conversation café 	Entretien avec une célébrité 	Matrice d'accord/certitude 	Panarchie 
9 pourquoi 	Conseil Troika 	Foules sages 	l'expérience utilisateur 	Maillage des réseaux sociaux 	Ethnographie simple 	De l'idée à la pratique 

de conception collaborative ainsi que des hyperliens vers divers outils de facilitation. Le site Web, le livre et les outils de [Liberating Structures](#) sont axés sur le soutien des initiatives collaboratives visant à influencer le changement des systèmes. Le site Web contient 33 outils uniques permettant aux organisateur·rice·s et aux organisations de faire progresser l'innovation. En plus des outils, les concepteur·rice·s du site Web fournissent des indications utiles aux organisateur·rice·s pour adapter les outils à leur contexte ou pour séquencer la mise en œuvre des outils afin d'approfondir l'expérience ou l'apprentissage des partenaires de l'initiative collaborative.

Une expérience collaborative bien ancrée maintient l'intérêt des participant·e·s en leur donnant l'occasion de générer de nouvelles réflexions, de s'engager dans la résolution des problèmes et de co-concevoir l'approche ensemble.

LA CAPACITÉ DE CO-CONCEVOIR EST UNE COMPÉTENCE DE L'ORGANISATEUR·RICE

L'Institut Tamarack intègre la co-conception dans ses approches de collaboration avec la communauté. Les organisateur·rice·s qui cernent très bien leurs contextes locaux et les compétences de leurs partenaires savent que la co-conception des efforts de collaboration

tirera parti de la capacité collective que tou·te·s apportent à l'initiative. **The Power of Co** décrit la gestion collaborative comme le partage du pouvoir, la confiance envers les partenaires impliqués et leurs compétences, un leadership clair et des processus inclusifs.

LA GESTION COLLABORATIVE POSSÈDE LES CARACTÉRISTIQUES SUIVANTES :

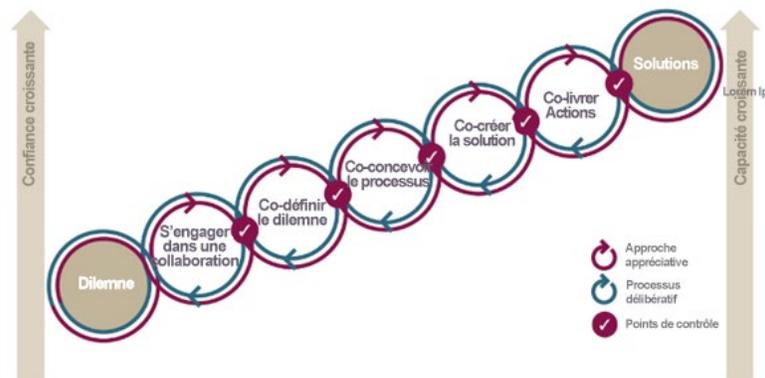
Appréciative — une co-conception axée sur les forces, les capacités et l'énergie des collaborateur·rice·s pour trouver des solutions durables aux problèmes complexes.

Informative— qui encourage les conversations qui partagent la compréhension de tous les points de vue, et/ou on apprend ensemble de manière à établir le respect et la confiance entre les parties prenantes.

Délibérative— un partage des connaissances et de la collaboration afin de créer ensemble de nouvelles idées et des solutions éclairées, durables et pérennes.

Itérative— capable de renouveler l'approche à partir de n'importe quel point d'un processus de résolution de problèmes ou d'une prise de décisions, et, à l'image d'une graine plantée, qui profite d'un environnement propice et de bonnes conditions pour prospérer.

Le livre **Power of Co** décrit en outre un processus qui peut être utilisé par un·e organisateur·rice pour mobiliser les partenaires à chaque étape d'un processus de collaboration. Le processus démarre lorsque le responsable ou les partenaires de collaboration définissent le dilemme ou l'occasion auxquels ils font face collectivement. Les membres de l'initiative collaborative passent par des cycles partagés et délibérés qui comprennent l'engagement à collaborer, une définition commune de la situation, la conception conjointe du processus et des solutions ainsi que la réalisation conjointe d'actions ciblées. Toutes ces étapes sont conçues pour faire passer l'effort collaboratif de la phase du dilemme à la phase de la solution.



L'approche globale élaborée dans **The Power of Co** décrit un processus de cycles successifs au travers desquels passe l'initiative collaborative. Toutefois, l'approche décrite précise que les groupes de collaboration peuvent passer par un cycle, parvenir à une entente sur une décision, mais ensuite, au cycle suivant, obtenir de nouveaux renseignements qui les obligent à revenir à un cycle antérieur. Cela ne devrait pas être considéré comme un échec, mais plutôt comme une occasion d'obtenir plus de clarté et de discernement.

Lisa Attygalle directrice de l'engagement communautaire à l'Institut Tamarack a récemment partagé une série de billets de blogue sur le site Web au sujet de la [facilitation de la co-conception virtuelle](#).^v Dans ces publications, elle décrit comment utiliser le cadre du double diamant pour engager les partenaires de collaboration dans le partage de perspectives, la définition d'une vision commune, la construction de nouvelles idées, puis la détermination d'une voie à suivre. Le cadre du double diamant engendre une succession de conversations divergentes puis convergentes qui créent un espace de dialogue et de débat, avant de parvenir à un accord sur une solution. Ce modèle peut être un outil utile à chacune des étapes de la co-conception pour les organisateur·rice·s d'initiatives collaboratives.

RÉFLEXIONS FINALES SUR LA MOBILISATION D'UNE COLLABORATION

De nombreux efforts de collaboration sont lancés rapidement sans qu'on accorde beaucoup d'importance au rôle essentiel de la mobilisation fourni par le leadership de l'organisateur·rice. Cet article vous invite à prendre du recul afin d'envisager le rôle essentiel de l'organisateur·rice. Certaines initiatives collaboratives sont convoquées par une seule personne et d'autres par deux partenaires ou plus.

Outils pour établir votre capacité d'organisateur·trice :

- Liberating Structures — <https://www.liberatingstructures.com/>
- Session Lab — <https://app.sessionlab.com/>
- Institut Tamarack — [Animation de la co-conception](#)
- Forum d'Impact collectif — [Placer l'équité au centre de l'impact collectif](#)
- Design Council UK – Le processus à doubles diamants
(*Titres et liens en anglais uniquement*).

L'Institut Tamarack a constaté qu'il y a des initiatives collaboratives qui sont convoquées par quatre dirigeant·e·s représentant chacun·e un secteur ou une perspective différente, soit les entreprises, le gouvernement, le milieu communautaire et les citoyen·ne·s. Dans ce cas, il faut plus d'efforts et de coordination pour que de multiples partenaires participent à la collaboration. Cependant, ces efforts de collaboration s'engagent résolument à inclure une diversité de voix à la fois au sein de leur leadership et parmi leurs partenaires. Dans cette configuration, Les organisateur·rice·s cherchent à partager le pouvoir et à centrer l'équité dans leur travail collaboratif.

Cet article a présenté l'état d'esprit et les compétences nécessaires des organisateur·rice·s d'initiatives collaboratives. Il a également offert des hyperliens vers des outils Web qui peuvent aider les organisateur·rice·s à être plus efficaces. L'organisateur·rice assume la responsabilité principale de lancer la collaboration avec succès et dans un but précis. Dès le départ, l'organisateur·rice doit galvaniser les partenaires et les mobiliser tout au long du processus de collaboration.

La série sur la gouvernance et le leadership collaboratifs

Ce document est le quatrième d'une série consacrée au leadership et à la gouvernance 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

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'auteurice de nombreux articles vulgarisés et spécialisés sur le sujet. Elle contribue également à catalyser le travail du Collective Impact Forum, dont elle est partenaire.

ⁱ The Collaboration Handbook. Créer, soutenir et estimer l'expérience. Michael Winer et Karen Roy. Fondation Amherst Wilder. Page 54

ⁱⁱ La collaboration - Un guide provenant du Fund for Our Economic Future, Chris Thompson. Page 13

ⁱⁱⁱ Organization Development Institute. Leadership collaboratif. 27 janvier 2022 [Qu'est-ce que le leadership collaboratif : ODI \(development.org.nz\)](#).

^{iv} Collective Impact Forum. Placer l'équité au centre de l'impact collectif, 2022. https://ssir.org/articles/entry/centering_equity_in_collective_impact#

^v INSTITUT TAMARACK Faciliter la co-conception, Lisa Attygalle.

<https://www.tamarackcommunity.ca/latest/facilitating-co-design-virtually-part-1>

Ces liens et titres sont offerts en anglais uniquement.