

WEBINAIRE DU 18 MARS 2020

Comment concrétiser le leadership partagé sur un territoire (en période de pandémie)

Animation : André Fortin

Monique Côté, directrice générale souhaite la bienvenue aux participants et présente la mission ainsi que le RQDS

Monsieur Fortin se présente en tant que travailleur autonome depuis 8 ans dans le secteur de l'innovation sociale qui comprend la formation et le développement d'outils. Il a travaillé également à l'animation au niveau de la participation citoyenne à l'Institut du Nouveau Monde (INM) et à la coopération internationale ainsi qu'auprès de SUCO à l'éducation du public et de la stratégie éducative.

Déroulement de la formation : Il y aura 2 conférences et 2 ateliers dans lesquelles les participants devront générer du contenu à partir de la cocréation et une mise en situation sera présentée où tous les participants devront développer des stratégies pour y répondre.

Atelier brise-glace : Le défi est de donner verbalement le plus de qualificatifs au mot leadership avec un maximum d'attente de 5 secondes. La littérature identifie 26 descriptions.

Réponses :

Mobilisateur, leadership partagé, rassembleur, bienveillant, influenceur, participatif, inspirant, collaboratif, exemplaire, inclusif, responsable, informel, coloré, entrepreneur, écoute, motivateur, empathique, citoyen, collaboratif, audacieux, imaginatif, visionnaire, dévoué, démocratique, vertical, horizontal, diagonal, développeur, transversal, difficile, créatif, défi, communicatif, coercitif, changement, imputable, solidaire, coopératif.

Selon la recension des écrits, 8 définitions du leadership sont ressorties:

- Partagé;
- Distribué;
- Collectif;
- Collaboratif;
- Participatif;
- Pluriel;
- Horizontal;
- Post-héroïque;

Le leadership partagé est de plus en plus populaire, il est souvent relié à la collaboration qui vient remplacer le mode compétitif.

Distinction entre le leadership ouvert et fermé : Le leadership fermé est davantage relié au type de leadership conventionnel tandis que le leadership ouvert est associé à la nouvelle tendance.

11 descriptions permettent de distinguer le leadership de type ouvert ou fermé. Les valeurs sont totalement différentes et se distinguent par soit la compétition ou la collaboration.

La Définition du leadership partagé, présenté par Édith Luc est la contribution du leadership et des ressources de chacun, ainsi que de l'ensemble du groupe permettant la réalisation d'un objectif commun. Le leadership partagé est fondé à partir des relations de coopération entre les personnes, les groupes et les organisations. L'influence qui s'y exerce est à tous les niveaux et dans toutes les directions.

Le leadership ne repose pas que sur un seul individu qui possède tout le savoir, car notamment les responsabilités sont partagées. Ce type de leadership demande à travailler à un mode plus complexe et sur la diversité des perspectives.

Édith Luc propose un modèle des équipes en leadership partagé où il existe 6 niveaux (voir la présentation PowerPoint), dont la collaboration sporadique, la conscience commune des enjeux et les défis, l'équipe orchestrée, l'équipe apprenante, la grande équipe et l'équipe générative.

Selon Benedik et Collard, il existe une posture qui appartient au leader collaboratif étant :

1. La connaissance de soi;
2. La capacité de remise en question;
3. Le leader de remise en question;
4. L'humilité;
5. L'Intelligence collective;

Question : **Existe-t-il une différence entre le leadership partagé et le leadership collaboratif?**

Réponse : Il s'agit d'un synonyme, ce qu'il faut comprendre est que ce leadership peut tourner et au sein d'une équipe, chacun des membres est invité à l'exercer. Le leadership collaboratif s'explique par le fait que chaque personne qui fait partie d'un groupe peut contribuer au développement d'une organisation.

Question : Ce type de leadership peut-il fluctuer et peut-il se changer en fonction des situations?

Réponse : on pourrait situer un leadership de type situationnel en fonction d'un événement, car selon le contexte, une personne parmi un groupe peut mieux se positionner à partir de son expertise. Selon les auteurs, comme Samantha Slide (le leadership horizontal), le leadership partagé n'est pas nécessairement simple et le leadership est loin d'être linéaire.

Ce n'est pas une démarche que l'on débute et que l'on maîtrise tout en étant intégré après seulement 3 mois. Cela peut prendre 3 ans et ce n'est jamais acquis. Le leadership partagé peut donner de très bons résultats, mais il est très exigeant. Le partage de pouvoir et de décisions est très difficile, il demande beaucoup d'efforts au niveau de l'égo. Il est question d'aborder une vision de changement, ce qui explique un niveau de difficulté qui demande du temps d'adaptation.

Question : Selon la réalité du roulement de personnel, comment peut-on organiser le leadership partagé dans une équipe qui change constamment de personnel, considérant qu'une seule personne peut risquer de tout déconstruire les réalisations de l'ensemble de l'équipe? Y a-t-il des façons de faire pour réussir à intégrer les nouvelles personnes selon ce type de leadership, en évitant de revenir constamment en arrière?

Réponse : Selon le roulement de personnel et l'arrivée des nouvelles générations qui veulent plus d'autonomie et pouvoir prendre de nouvelles initiatives, le leadership partagé est une belle stratégie lui permettant de se réaliser et de répondre à ces besoins, ce qui, par ailleurs, permet à l'organisation de garder son personnel plus longtemps.

Évidemment, il y a une période d'adaptation et d'intégration qui doit être comprise, permettant au nouveau personnel de mieux connaître le mode de fonctionnement de l'organisation. La possibilité du leadership partagé permet d'obtenir plus de responsabilités. Par ailleurs, le sentiment d'appartenance risque d'être plus fort tout en contribuant à maintenir le personnel à demeurer plus longtemps au sein de l'équipe.

Par conséquent, le leadership partagé pourrait devenir un élément de rétention, car cela valorise le niveau d'autonomie et le niveau d'autonomie.

Question : Pour être efficace, le leadership partagé doit-il être accepté de tous les participants dans un groupe?

Cette forme de leadership ne peut pas se réaliser rapidement. Dans le cadre d'une planification stratégique, il peut être possible de vouloir développer ce nouveau mode en assurant une réflexion au préalable en présentant le nouveau type de leadership à mettre de l'avant.

La réflexion est un processus important, car si elle ne se fait pas dès le départ, il risque d'y avoir des embuches dont le risque serait de retomber dans le style de leadership antérieur. Il s'agit donc de mobiliser les membres vers le processus de leadership partagé.

Question : Quelle est la différence entre consensus et consentement?

Selon la littérature, pour l'obtention de consensus, tout le monde doit adhérer à la décision et les échanges doivent se poursuivre pour réussir à obtenir l'accord de tous.

Pour le consentement, un membre d'une équipe peut mentionner qu'il n'est pas tout à fait d'accord avec la décision, mais il spécifie pouvoir vivre avec la décision.

Autrement dit, le consensus ou l'accord de tous peut devenir un long processus, tandis que le consentement peut favoriser plus de souplesse. Le livre de Samantha Slide (le leadership horizontal) mentionne un procédé en 7 étapes qui permet de réussir un mode de décision en consentement.

À partir des échéances de courtes durées et des balises très rigides, est-il possible de travailler à partir d'une concertation intersectorielle selon un mode de leadership partagé pour un même projet? Il est à considérer que chaque personne possède sa vision et sa culture organisationnelle.

Ateliers de 6 équipes

Question générale aux 6 groupes : nommés les constats au leadership partagé.

- Permet de créer un lien d'appartenance.
- Favorise une consultation inclusive.
- Permet d'élaborer un processus de réflexion et de maturité où toutes les étapes sont importantes et pour lesquelles tous les membres doivent adhérer.
- Faire la distinction entre une intention de leadership partagé et sa réalisation véritable.
- Facilite la compréhension par le fait de vivre l'expérience.
- Mention : « Ce n'est pas parce que la tête le sait que le corps le sait ».
- Contexte situationnel : souvent autour de la table, il y a des gens qui ne sont pas en position de décision, ce qui rend difficile le leadership partagé.
- Permet de resserrer les liens entre les acteurs grâce à la meilleure connaissance de tous.
- Nécessité de maturité des différents acteurs : être prêt à s'engager dans la démarche
- Enjeu : partage des pouvoirs.
- Facilite l'empowerment, la participation citoyenne.
- Organique/ processus/ travail en continu/ comme une plante/ prend du temps. On tend vers le LP.
- Influences : valeurs, attitude, posture des membres de l'équipe, contextes.
- Favorise la pérennité des actions/projets/organisations.
- Permet de constater le niveau variable selon la maturité de l'équipe (même objectifs) et le niveau de confiance.
- Prendre en compte que le processus est en continuité, ce n'est pas une destination, c'est un chemin (il y a des étapes, mais ce n'est jamais final).
- Facilite le travail d'équipe et permet de faire un diagnostic.
- Faire confiance à la « bonne foi » des partenaires/personnes (pas tout le monde partage la vision) il y a une question d'individu.
- Prendre en considération qu'une petite équipe implique une forme de partage.
- « On tient souvent pour acquise la vision des autres. »
- Percevoir le processus du LP comme une perte de temps de partager la vision... conceptualiser, s'entendre, comment fonctionner, ne pas passer immédiatement à l'action, est-ce que tout le monde contribue à la hauteur de son potentielle.

Équipe 1, 2 et 3 : Quels seraient les **éléments facilitants** au leadership partagé?

- Permet à tous les acteurs de participer à partir d'un langage accessible pour tout le monde dont les citoyens.
- Facilite la pérennité des projets/actions.
- Être prêt à s'engager dans la démarche.
- Objectif partagé et vision partagée.
- Confiance et ouverture.
- Avoir une bonne compréhension du mandat et du rôle de chacun.
- Revenir à la base, pourquoi on est là.
- Chacun doit en retirer des bénéfices et avoir les bons acteurs concernés qui ont un pouvoir décisionnel autour de la table.
- Accepter le partage du pouvoir, de la perte de contrôle.
- Faire confiance au processus, lâcher-prise.
- Reconnaître l'expertise et les pratiques des autres.
- Favorise un effet d'entraînement, influence entre les acteurs.
- Permet de développer un langage commun.
- Passer du « je » au « nous ».
- Permet de se dire les choses, faire preuve de transparence
- Ne doit pas reposer sur une personne ou quelques personnes, sinon ta concertation est fragilisée;
- L'information doit être partagée;
- Éducation populaire/participation citoyenne; gains et succès, notion d'apport.
- Accepter que l'on sera toujours en **mouvance et en adaptation**

Défis :

- Se doter d'une vision collective/commune et d'y adhérer collectivement;
- Défis/enjeu de communication;
- Durée dans le temps; faire durer le Momentum / garder l'engouement vivant;
- Le rythme des organisations : besoin de respecter le rythme de l'ensemble du groupe;
- Mobilisation/ l'inclusion des citoyens; éducation populaire, soutien intensif;
- Pour réussir à faire travailler les coqs, ça prend du doigté

Équipe 4, 5 et 6 : Quels sont les freins au leadership partagé ?

- Personnalités difficiles, égo, savoir-être, culture, perception autant des individus que des organisations. (Intersectoriel, interdisciplinaire, public, communautaire, privé).
- Rythmes différents, gestion de changement, adaptation,
- Temps dicté par les facteurs externes (par ex. financements et contexte). « Il est difficile de contribuer à construire une ville, lorsque notre cuisine brûle » (pyramide de Maslow).
- Intersectoriel : il y a des contraintes au niveau de la structure/la culture organisationnelle de chacun des partenaires.
- Ce ne sont pas toujours les bonnes personnes autour de la table, les personnes en mesure de prendre les décisions ne sont pas toujours autour de la table, processus de validation/hiérarchie.

- Changement de ressources/roulement c'est un retour en arrière dans le processus, il faut bien intégrer même si la personne a la volonté.
- Prendre le temps d'accompagner/intégration en profondeur (comprendre, expliquer le cheminement) – une bonne intégration pourrait favoriser le leadership partagé.
- La situation qui évolue amène des contextes qui changent, demande des approches différentes.
- Ce n'est pas toujours la priorité pour mettre des ressources et du temps sur ça, supposition qu'il faut un expert.

« L'égo organisationnel »

- Vouloir garder ton statut à tout prix en tant qu'organisation
- Avoir un agenda caché, ne pas partager les informations

« Le Rabat-joie »

- Celui qui n'y croit pas, négatif;
- Réfractaire au changement;

« Le sourd d'oreille »

- N'écoute pas et prends un leadership qu'il ne possède pas nécessairement (d'autres pourraient avoir une plus grande expertise).

« L'impatient »

- Va ou veut aller plus vite que le collectif
- Ne respecte pas le rythme de la concertation et/ou des individus impliqués (professionnels, citoyen-ne-s, etc.)

Définition de cocréation : outil réalisé par André Fortin et Franck Louesdan, voir guide pratique sur la cocréation. Il s'agit d'un champ en émergence où il existe très peu de documents en français. Il est possible de télécharger gratuitement le guide : <https://guidecocreation.com> qui comprend des outils, des processus, des articles et autres.

Présentation d'un triangle où 6 définitions sont présentées dont la créativité, la collaboration, l'innovation, la cocréativité, l'innovation ouverte et la créativité appliquée.

Suite à la présentation de la définition des concepts présentés, voici les questions et les réactions.

Le co-développement fait-il partie d'une des définitions? Oui, il ferait partie de cette mouvance soit au développement d'une de nos pratiques ou en mode de partage où les gens vont présenter une situation difficile dans laquelle les membres autour peuvent intervenir comme des « coach ». À ce moment-là, ils peuvent questionner, donner des exemples vécus, faire des analyses et questionner.

Réaction : Notion de la plus-value : Il est fréquent de constater que bien souvent les gens veulent davantage innover alors que d'autres se questionnent sur le pourquoi des changements, ce qui peut irriter.

Cependant, les personnes plus réfractaires aux changements ou étant de type plus conventionnel vont s'assurer de ne pas perdre la direction des objectifs de manière à conserver ce qui fonctionne visant à faire des améliorations à partir de ce qui existe et fonctionne bien. Ce qui permet l'amélioration continue.

Réaction : Quelquefois, on constate que la demande d'innover est constante et n'est pas nécessairement requise car les moyens qui avaient été utilisés étaient tout à fait adaptés et efficaces.

Malgré les bonnes pratiques utilisées, les critères de demandes de financement exigent de présenter de nouveaux projets innovants. La conception des gens pour les demandes de projets innovants fait que la perception est d'être radical dans la présentation, alors que la pratique fonctionne très bien. Il est possible de faire des changements dans ce qui fonctionne très bien. Par exemple, dans ce qui représente 90% des bonnes pratiques, il est possible de proposer des améliorations à un niveau de 10%. Notamment, se réinventer constamment devient très exigeant et peut nous dévier des bonnes pratiques qui fonctionnent très bien.

Réaction en lien à la pandémie : Le fait de travailler virtuellement depuis 1 an demande notamment de l'innovation. Selon l'état actuel en période de pandémie où nous sommes en télétravail, comment pouvons-nous utiliser cette situation comme levier pour aller de l'avant dans la cocréation et l'innovation?

Selon les perceptions, les gens ont vraiment innové lors de cette pandémie. La notion d'urgence a fait que les projets ont été réalisés rapidement puisqu'il était impossible de les remettre à plus tard. Cette situation a favorisé un changement de la culture organisationnelle. Il est à espérer que la tendance ne sera pas de retourner dans « nos pantoufles ». Il serait important de conserver ces forces et cette vigilance organisationnelle.

Le potentiel créatif a permis de découvrir que les membres d'une équipe pouvaient ensemble être créatifs à la résolution de problème et à la recherche de solutions, et ce, d'une personne à l'autre sans que l'innovation soit associée qu'à une seule personne. Bien souvent, les organisations font appel à des experts pour faire de l'innovation, alors qu'à l'interne, les gens se découvrent des capacités de cocréation, ce qui a augmenté la confiance en leurs aptitudes créatives en réalisant qu'il est possible de faire des changements innovants sans avoir toujours recours à l'externe. Il est permis de penser que cette capacité d'innovation devrait demeurer après la pandémie.

Mention de 3 perspectives de la cocréation :

- La cocréation comme un état d'esprit : savoir-être (attitude/valeurs/principes).
- La cocréation comme une approche : diversité d'outils/processus selon une durée.
- La cocréation comme un outil ou une technique /méthode : atelier, remue-méninges.

Grandes utilisations de la cocréation :

- Avec les communautés;
- Au sein d'une organisation (cocréation interne)
- Entre organisations.

Phases de cocréation : 6 phases :

1. **Explorer** : approfondir, recueillir, creuser la problématique;
2. **Identifier** :
 - a) Générer plusieurs solutions
 - b) prioriser 3 solutions;
 - c) Promouvoir 3 solutions;
 - d) Sélectionner la solution;
3. **Préciser** :
 - a) Affirmer la solution;
 - b) Produire un prototype de la solution;
 - c) Tester le prototype pour le bonifier;
4. **Partager** :
 - a) Enrichir la solution;
 - b) Présenter la solution;
 - c) Recevoir les commentaires;
5. **Connecter** :
 - a) Attirer dans son organisation;
 - b) Transférer les apprentissages;
 - c) Entretenir l'esprit de cocréation;
6. **Concrétiser** :
 - a) Structurer une équipe
 - b) Investir dans le projet;
 - c) Décider de la prochaine étape.

5 conditions d'une bonne collaboration pour les parties prenantes :

- **Égalité** : relations égales entre les personnes;
- **Transparence** : partage des informations, pas d'agenda caché;
- **Coordination** : processus essentiel pour garder la motivation.
- **Continuité** : collaboration qui se réalise sur une période de temps;
- **Motivation** : instaurer un moment propice pour développer des solutions optimales;

Interventions des membres :

Concernant le processus selon les étapes, cela est vraiment intéressant, mais il est important qu'une personne puisse avoir le mandat d'assurer la supervision comme le fait de préparer les rencontres, soutenir les réflexions, rappeler les objectifs, car il sera difficile de réussir à franchir toutes ces étapes.

Réponse : Oui, tout à fait, car les doubles rôles comme faire l'animation et la coordination deviennent très difficiles. Un bon facilitateur va superviser en aidant le partage des interactions dans le groupe de façon à assurer une bonne dynamique. Son rôle sera également dédié à faire des synthèses pour la compréhension de tous.

Un coordonnateur ou un facilitateur externe est fortement recommandé pour sa neutralité d'intervention. Il peut être intéressant d'avoir un duo d'animation dans le cadre d'un groupe de 20 à 30 personnes où il y a des équipes surtout lorsqu'il y a des personnes fortement leader.

Mise en situation sur la collaboration entre réseaux:

Le ministère de la Santé et des Services sociaux met en place un programme sur la sécurité alimentaire comprenant des subventions sur 3 ans.

Pour être éligibles, les projets financés doivent développer des mesures sur un même territoire et plusieurs organisations sont invitées à collaborer. Le ministère mentionne également que les chances d'obtenir du financement seront plus grandes si plusieurs réseaux s'allient et participent au projet.

Quelles sont les 3 stratégies que vous mettez en place pour vous assurer de recevoir le financement?

Faire un organigramme pour connaître quels sont les organismes qui travaillent en sécurité alimentaire pour envoyer une invitation visant par la suite à travailler ensemble dont le but principal est d'obtenir une vision globale des organismes appropriés à travailler ensemble.

Former un comité de partenaires étant formé de volontaires 2- identification des enjeux/besoins et réunir des partenaires / acteurs (ex.: une concertation en sécurité alimentaire, organisation communautaire, CIUSSS).

Identifier les besoins : faire un recensement des besoins et des services qui existent sur le terrain pour bien développer le projet afin de le déposer.

Intégrer les personnes concernées dans le processus autant dans l'identification des besoins que dans la mise en œuvre de l'action pour donner le pouvoir aux personnes concernées. Ce qui permettrait d'assurer la pérennité du projet selon une compréhension commune.

Ce cheminement peut être plus long et augmente le nombre d'enjeux, mais les résultats finaux sont souvent plus intéressants et répondent davantage aux besoins et aux objectifs. Cela donne également plus de crédibilité à la démarche (consultation intégrée).

Par ailleurs, une activité de cocréation permettrait d'aller plus loin que la consultation. Au-delà du processus, il est important d'avoir des traces de ce qu'on réalise. Une démarche de cocréation permettrait de développer des outils d'évaluation ou un plan de suivi selon des apprentissages stratégiques.

Le fait d'inclure en plus de la documentation ajoute de la crédibilité également, ce qui est excellent auprès d'un bailleur de fonds.

Il est important d'obtenir une vision commune des objectifs à atteindre selon la clientèle ciblée en s'assurant de les clarifier pour par la suite être en mesure de les expliquer clairement, ce qui est souvent très demandé par les bailleurs de fonds.

À titre d'exemple, la définition de l'empowerment peut avoir plusieurs définitions d'un organisme à un autre. Il serait important dans ce cas-ci de définir clairement les termes selon les objectifs visés selon la façon qu'on les perçoit.

Le fait de réunir des partenaires qui travaillent en sécurité alimentaire permet d'accélérer le processus avec des gens qui sont habitués de travailler ensemble, car bien souvent les étapes pour parvenir aux résultats sont demandées selon un temps très restreint.

S'assurer des rapports horizontaux = responsabilité partagée.

Faire le pas de recul/ prendre le temps de réflexion nécessaire pour ancrage : tous les concepts seront très utiles.

Pour Site web du RQDS : www.rqds.org

Lien du webinaire : https://youtu.be/6_KiLlrgzI

Power Point d'André Fortin : [Formation RQDS 18mars21.pdf](#)

Pour (re)voir le webinaire, [communiquez avec nous](#).

Suggestion de lecture d'André Fortin : Le leadership horizontal de Samantha Slade : <http://www.editions-homme.com/leadership-horizontal/livre/9782761955713>

Le secret des équipes par Édith Luc, 8 compétences pour un mode partagé, 2019 : <https://www.pum.umontreal.ca/catalogue/le-secret-des-grandes-equipes>

Guide pratique sur la cocréation : : <https://guidecocreation.com>