



Mobiliser les parties prenantes

Compétences

Cette exploration approfondie s'appuie sur l'un des domaines de compétence du [Cadre de compétences canadien pour les professionnels du développement de carrière](#). À l'aide d'exercices de réflexion, de l'analyse de situations réelles et d'activités pratiques, vous découvrirez comment ce domaine de compétence peut enrichir et orienter votre pratique du leadership.

Le défi à relever

Dans le domaine social, la collaboration et la communication ne sont pas de simples compétences générales. Elles constituent le fondement de la résilience et de la réussite. Votre capacité à instaurer un climat de confiance, à mettre en commun les connaissances et à favoriser le dialogue, que ce soit pour coordonner les efforts entre les services, pour mobiliser les bailleurs de fonds ou pour soutenir les équipes de première ligne, a une incidence sur l'ensemble des résultats.

Les défis sont bien réels : des messages manqués, des équipes travaillant en vase clos et un désengagement des parties prenantes peuvent compromettre la cohésion, saper le moral et réduire l'efficacité des interventions. Il y a toutefois une meilleure façon d'aller de l'avant.

Ce module vous donne l'occasion de faire de la collaboration votre meilleur atout en matière de leadership. Notre démarche vise à créer un espace où chaque voix a sa place, à tisser des liens entre les rôles et les organisations, et à communiquer clairement pour encourager le passage à l'action. Les gestionnaires qui maîtrisent cet art libèrent l'intelligence collective, instaurent un climat de confiance et aident toutes les parties prenantes à atteindre des objectifs communs.

Le rôle des gestionnaires dans le renforcement de la collaboration et de la communication

Vous êtes un modèle inspirant qui favorise l'ouverture, la clarté et le rapprochement. Cet engagement fort se traduit par :

- l'établissement de relations entre différents paliers et secteurs;
- la mise en place d'un mécanisme d'échange d'information transparent et opportun;
- une écoute attentive et la reconnaissance du point de vue des autres personnes;
- une communication adaptée au public visé et au contexte;
- la création d'un espace propice aux désaccords, à la créativité et à l'émergence d'un consensus.

La collaboration va bien au-delà de la courtoisie : elle repose sur une approche éminemment stratégique et réfléchie. Elle permet de concevoir activement des processus solides qui favorisent l'inclusion, informent véritablement et favorisent avec brio l'autonomisation de chaque personne. La communication doit non seulement permettre de transmettre de l'information, mais surtout d'instaurer un profond lien de confiance et de susciter un élan irrésistible.

Dans cette ressource, ces trois exercices utiles vous aideront à mobiliser les parties prenantes :



- Élaborer le cadre de collaboration et de communication
- Développer votre espace de collaboration
- Animer des conversations significatives



Exercice 1: Élaborer le cadre de collaboration et de communication



Objectif

Cet exercice aide les gestionnaires et les équipes à réfléchir à leurs façons de communiquer et de travailler ensemble en tenant compte de différents rôles, services et points de vue. Il vise à favoriser le développement de pratiques intentionnelles qui renforcent la clarté, l'inclusion et la confiance, tout particulièrement lorsqu'une bonne coordination et une compréhension commune sont requises.



Préparation

Étape 1 : Commencer par l'équipe

- Prévoir entre 45 et 60 minutes pour cette séance.
- Informer à l'avance les personnes participantes que l'exercice mettra l'accent sur leur façon de travailler en équipe et de communiquer, en tenant compte de ce qu'elles disent, mais aussi de la façon dont elles demeurent à l'écoute, réagissent et favorisent une compréhension mutuelle.
- Remettre des copies imprimées ou électroniques des pistes de réflexion.
- Vous pouvez également envisager la possibilité d'apporter un tableau blanc ou d'utiliser un document partagé pour consigner les thèmes abordés.



Comment l'utiliser

Étape à suivre

1. Commencer par établir la structure de la conversation. Expliquer que la collaboration et la communication ne doivent pas être perçues seulement comme des processus opérationnels. Elles témoignent également de la culture de l'organisation. Notre façon d'interagir avec les autres montre ce qui est important pour nous, notre style de gestion et la façon dont nous établissons un lien de confiance. Cet exercice vise à s'assurer que ces signaux sont délibérés et cohérents.
2. Demander d'abord aux participant·es de prendre un moment pour amorcer une réflexion personnelle. Vous pouvez notamment leur demander de réfléchir aux questions suivantes :
 - Comment dois-je communiquer les attentes et les décisions prises?
 - Comment puis-je encourager d'autres personnes à me faire part de leurs commentaires?



- Quelle approche dois-je adopter pour gérer les désaccords ou les tensions?
 - Comment puis-je m'assurer que les personnes se sentent entendues et respectées?
 - Quelles mesures devrais-je prendre pour coordonner efficacement les rôles et les services, afin d'éviter toute confusion ou tout chevauchement?
3. Après 10 à 15 minutes de réflexion personnelle, lancer une discussion en petits groupes ou avec l'ensemble du groupe. Inviter les personnes participantes à faire part de leurs idées, à discuter des tendances observées ou à mettre en lumière des occasions de croissance. Privilégier des questions ouvertes, notamment les suivantes :
- Quels sont les facteurs qui favorisent une collaboration harmonieuse et empreinte de respect?
 - Quelles méthodes de communication favorisent la clarté et l'instauration d'un climat de confiance?
 - Quelles sont les principales lacunes ou sources de friction? Quelles solutions ou mesures pourraient être mises en place pour améliorer la situation?

Au fur et à mesure que les thèmes se dégagent, il faut les consigner sous forme visuelle ou verbale. Mettre l'accent sur les pratiques qui favorisent la sécurité psychologique, comme l'écoute active, l'utilisation d'un langage commun et la réalisation de suivis en temps opportun. Souligner le fait que la collaboration ne se limite pas à travailler de concert. Elle suppose également une harmonisation des objectifs, le respect des différences et une responsabilité partagée.

Pour conclure la séance, inviter chaque personne participante à mentionner une habitude de communication ou de collaboration qu'elle souhaite développer. Inviter les membres de l'équipe à consulter régulièrement ce cadre et à s'y référer au cours des périodes de changement, de tension ou de croissance.



Conseils de pro

- Prônez l'ouverture et stimulez la curiosité.
- Valorisez l'idée que la collaboration est une compétence qui se développe au fil du temps.
- Encouragez le recours à la narration et à des exemples concrets. Précisez que la communication ne doit pas seulement être claire; elle doit également permettre de tisser des liens entre les personnes.



Exercice 2:

Développer votre espace de collaboration**Objectif**

Cet exercice aide les gestionnaires et leurs équipes à identifier les principales parties prenantes, à comprendre leurs rôles et leurs intérêts ainsi qu'à évaluer la qualité des relations et de la collaboration. Il favorise l'engagement stratégique, le renforcement de la confiance et l'harmonisation, notamment dans les milieux complexes des organismes à vocation sociale où la coordination revêt une importance primordiale.

**Préparation**

- Prévoir entre 60 et 75 minutes pour cette séance.
- Expliquer aux personnes participantes que cette démarche vise à répertorier les personnes avec qui elles collaborent, à analyser le fonctionnement de ces relations, ainsi qu'à repérer d'éventuelles lacunes ou encore des occasions de favoriser une meilleure collaboration.
- Fournir des copies imprimées ou électroniques de la fiche de travail sur la cartographie des partenaires. Vous pouvez également apporter des marqueurs, des notes autocollantes ou un tableau blanc numérique pour réaliser une cartographie visuelle.

**Comment
l'utiliser****Étape à suivre**

1. Commencer par établir la structure de la conversation. Expliquer que la collaboration avec les parties prenantes n'est pas seulement une question de coordination. Elle favorise également l'atteinte d'objectifs communs, le respect mutuel et une communication claire. En cartographiant ces relations, les gestionnaires arrivent à mieux comprendre les diverses sphères d'influence, les responsabilités et les interrelations.
2. Inviter les participant·es à dresser une liste de toutes les parties prenantes pertinentes. Il peut s'agir de groupes internes, notamment d'équipes composées de membres du personnel, de superviseur·es ou de gestionnaires, ou de groupes externes, comme des bailleurs de fonds, des partenaires de référence, des organismes communautaires ou des clientèles. Encourager les membres de l'équipe à adopter une approche ouverte et inclusive.
3. Aider l'équipe à évaluer la qualité de chaque relation. Vous pouvez notamment poser les questions suivantes :



- Dans quelle mesure communiquons-nous efficacement avec cette partie prenante?
 - Comprenons-nous bien ses besoins, priorités et contraintes?
 - La partie prenante a-t-elle l'impression d'être entendue, respectée et prise en compte dans les décisions qui la concernent?
 - Qu'attendons-nous de la partie prenante et qu'attend-elle de nous?
 - Quels sont les points de tension, les sources de confusion ou les occasions manquées?
4. Inviter les membres de l'équipe à signaler les relations qui nécessitent une attention particulière, un soutien accru ou des éclaircissements. Veuillez ensuite leur demander de choisir une ou deux relations prioritaires, puis de réfléchir à des mesures concrètes pour optimiser la collaboration. Les mesures proposées pourraient notamment permettre d'amorcer une discussion, de clarifier les attentes, de définir conjointement un objectif commun ou d'améliorer les méthodes de communication.
5. À la fin de la séance, inviter les participants et participantes à choisir une relation et à lui accorder une attention particulière au cours du prochain mois. Veuillez les encourager à consulter régulièrement la cartographie et à l'utiliser comme un outil évolutif au service de l'engagement stratégique.

Conseils pour favoriser la réussite

- Favorisez la curiosité et l'ouverture.
- Soulignez le fait que la collaboration est un processus dynamique qui demande une vigilance constante.
- Encouragez les membres de l'équipe à aller au-delà des fonctions officielles afin de tenir compte des dimensions humaines du partenariat, comme la confiance, l'empathie et les objectifs communs.



Fiche de travail 1: Cartographie des partenaires

Objectif

Identifier les principales relations, lacunes et occasions de tisser des liens.

Quels sont les meilleurs moyens de renforcer la relation?				
Dans quelle mesure cette relation doit-elle être renforcée?				
Incidence				
Intérêts, préoccupation				
Partenaires internes et externes				





Fiche de travail 1: Cartographie des partenaires (exemple)

Partenaires internes et externes	Intérêts, préoccupation	Incidence	Dans quelle mesure cette relation doit-elle être renforcée?	Quels sont les meilleurs moyens de renforcer la relation?
Personnel du programme	Clarté	Élevée	Le roulement du personnel a entraîné une relation asymétrique avec la direction	Réunion d'équipe et activités pour le personnel
Baillleurs de fonds	Répercussions mesurables	Élevée	Prise au compte au début de la planification	Réunions, rapports trimestriels
Organismes partenaires	Partage des meilleurs pratiques	Faible	Discussions peu fréquentes entre les organismes	Rien pour l'instant, il faudra peut-être organiser une journée portes ouvertes
Responsables municipaux	Questions d'inclusion dans la ville	Moyenne	Élection récente, nouveau conseil, nouvelles relations	Possibilité de convier les responsables municipaux à une journée portes ouvertes



Exercice 2: Animer des conversations significatives



Objectif

Cet exercice aide les gestionnaires à mettre en œuvre les quatre piliers de l'engagement de Kinlaw, soit la clarté, la compétence, l'influence et l'appréciation ([décrits dans l'Analyse approfondie – B2](#)), dans le but d'améliorer la communication et de renforcer l'engagement des parties prenantes. Il favorise l'instauration d'un climat de confiance, le développement d'une compréhension partagée et la résolution collaborative des problèmes entre les équipes internes et les partenaires externes.



Préparation

- Prévoir entre 60 et 75 minutes pour cette séance.
- Informer les participantes et participants que l'accent sera mis sur leur capacité à encourager la participation des parties prenantes internes et externes, afin de favoriser l'engagement, la clarté et le respect mutuel.
- Remettre des copies imprimées ou électroniques des messages de réflexion ou de la fiche de travail sur la planification de la conversation.
- Vous pouvez également apporter un tableau blanc ou utiliser un document partagé pour consigner les stratégies et les thèmes abordés.



Comment l'utiliser

Étape à suivre

1. Commencer par présenter les quatre piliers de l'engagement de Kinlaw : clarté, compétence, influence et appréciation. Expliquer que ces piliers proposent une approche concrète pour planifier des conversations qui permettent d'instaurer un climat de confiance et de favoriser l'engagement. Souligner le fait que la reconnaissance et la prise en compte des besoins des parties prenantes (ex. membres du personnel, clientèles, bailleurs de fonds, partenaires communautaires) favorisent un engagement plus significatif.
2. Inviter les participants et participantes à choisir un groupe de parties prenantes internes (ex. personnel de première ligne, superviseur-es, équipes transversales) et un groupe de parties prenantes externes (ex. bailleurs de fonds, partenaires de référence, organismes communautaires). Veuillez leur demander de réfléchir aux questions suivantes pour chacun des groupes :



- Quel est l'objectif poursuivi dans le cadre de notre relation avec ce groupe? Quels sont les objectifs ou les valeurs que nous avons en commun?
 - Comment soutenons-nous le renforcement des compétences? L'information, les outils et le niveau de confiance des membres du groupe favorisent-ils une participation efficace?
 - Comment leur permettons-nous d'exercer une influence? Leur donnons-nous la chance de participer au processus de prise de décisions? Les écoutons-nous attentivement?
 - Comment exprimons-nous notre reconnaissance? Reconnaissons-nous leur contribution et faisons-nous preuve de respect envers eux?
3. Après 15 à 20 minutes de réflexion personnelle, lancer une discussion en petits groupes ou avec l'ensemble du groupe. Inviter les participantes et participants à faire part de leurs observations, à signaler les défis rencontrés et à fournir des exemples de participation significative. Privilégier des questions ouvertes, notamment les suivantes :
- Mentionner une conversation que vous avez eue avec ce groupe qui a permis d'instaurer un climat de confiance ou de renforcer la clarté. –
 - Pourrions-nous éprouver certaines difficultés par rapport à l'un des piliers de Kinlaw? Quelle mesure pourrions-nous prendre pour améliorer la situation?
 - Quel changement pourrions-nous apporter pour favoriser la participation de ces parties prenantes?
4. Au fur et à mesure que les thèmes se dégagent, il faut les consigner sous forme visuelle ou verbale. Mettre l'accent sur les pratiques qui favorisent la sécurité psychologique, la responsabilisation mutuelle et un leadership fondé sur les valeurs. Préciser qu'une participation significative ne se limite pas à la communication. Elle repose avant tout sur la relation, la réactivité et la poursuite d'un objectif commun.
5. Pour terminer la séance, inviter les participants et participantes à choisir un groupe de parties prenantes et à s'engager à entamer ou à reprendre une conversation précise, à l'aide du modèle des quatre piliers de Kinlaw. Veuillez les encourager à utiliser ces quatre piliers à des fins de planification et de réflexion.



**Conseils de
pro**

- Prônez l'ouverture et stimuler la curiosité.
- Expliquez que l'engagement est une compétence qui se perfectionne au fil du temps.