

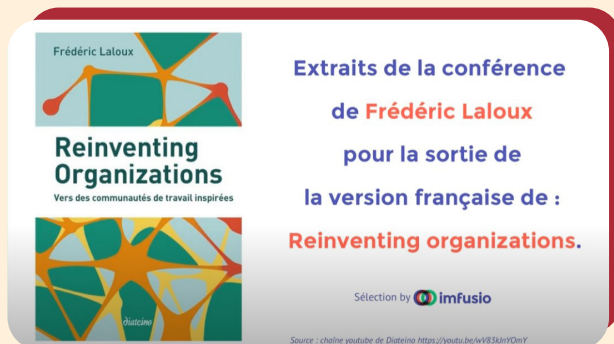
STRUCTURER LA COLLABORATION POUR CULTIVER L'ENGAGEMENT

L'engagement d'une équipe repose sur de nombreux facteurs. La manière dont une organisation se structure influence directement cet engagement. Les modèles moins hiérarchiques et plus collaboratifs (horizontaux, libérés, opales, etc.) offrent des enseignements précieux pour structurer la collaboration de manière efficace et renforcer l'engagement des équipes que l'on soit horizontal ou non.

Marie-Eve Houde, consultante en stratégie organisationnelle et intelligence collective, présente une courte introduction à la gestion collaborative.



Modèles inspirants



Frédéric Laloux est un auteur et consultant belge, connu pour son ouvrage *Reinventing Organizations* (2014). Dans [cette vidéo](#), il résume les principaux éléments de son ouvrage, qui explore des modèles d'organisations innovants.



Cet [épisode](#) (saison 1 épisode 7) de la série *Pastel Fluo* présente l'histoire d'une entrepreneure de la Beauce qui a libéré son entreprise en se libérant elle aussi du même coup.



Cet article de la revue *Gestion de HEC Montréal*, [La démarche horizontale : une route cahoteuse](#), aborde les défis et les conditions de succès de l'implantation ou de la transition vers un mode de gestion collaboratif.

Des outils concrets

Même dans des structures plus conventionnelles ou hiérarchiques, certaines pratiques peuvent avoir un effet structurant sur la collaboration et soutenir l'engagement.

1. La culture de proposition

La culture de proposition repose sur l'idée que chaque membre d'une organisation peut et doit contribuer activement aux décisions et aux innovations. Elle encourage l'initiative, l'intelligence collective et l'amélioration continue grâce à un dialogue ouvert et structuré.

Principes clés

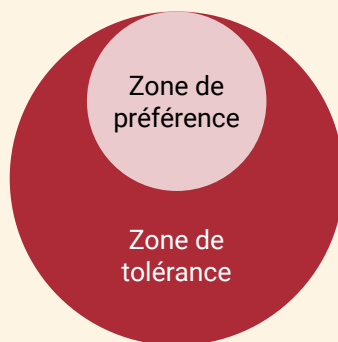
- **Participation active et responsabilisation** : Les personnes qui vivent ou observent un enjeu ont aussi la responsabilité de proposer des idées pour améliorer le fonctionnement de l'organisation.
- **Écoute** : Les propositions sont accueillies avec ouverture, sans jugement immédiat.
- **Expérimentation et apprentissage** : Les idées sont testées et ajustées en fonction des retours d'expérience.
- **Prise de décision collective** : Les décisions sont prises de manière concertée avec les personnes concernées.

Les éléments d'une bonne proposition :

- Intention claire de la décision à prendre (problème à régler, opportunité, besoin)
- Processus de consultation et préparation à la hauteur de la décision à prendre
- Description précise de la proposition
- Résultats attendus et livrables clairement définis
- Personne(s) responsable(s) identifiée(s)
- Critères et calendrier d'évaluation déterminés
- Calendrier de mise en œuvre réaliste

2. La prise de décision par consentement

Contrairement au consensus, qui vise un accord total, le consentement repose sur l'absence d'objection et invite les personnes à distinguer leur préférence (ce qu'elles auraient fait si elles avaient décidé seules) de ce qu'elles sont prêtes à accepter et qui ne met pas l'organisation en danger.



Une objection n'est pas une préférence. C'est plutôt un cadeau offert au groupe pour prendre une meilleure décision.

Exemples de raisons pour s'objecter à une proposition :

- Elle va à l'encontre de notre mission, nos valeurs et objectifs communs.
- Elle représente un risque potentiel important pour l'organisation.
- Elle m'empêche de faire mon travail.
- Les personnes concernées n'ont pas été consultées.
- Elle ne répond pas à notre intention de départ.



3. Des réunions efficaces • Quelques bonnes pratiques qui font toute la différence

Ordre du jour et procès-verbal

- Accessible et facile à consulter
- En continu : l'ordre du jour devient le procès-verbal (même document)
- Avoir une liste de thèmes à aborder qui peut être alimentée par tout le monde
- Tenir un registre : conserver une liste des propositions en cours de développement et des décisions prises

Le pouvoir de l'intention : se donner de la clarté et guider l'action

- Clarifier l'intention générale de la réunion
- Pourquoi on est là? Qui devrait participer?
- Clarifier l'intention pour chaque point à l'ordre du jour –

Quatre intentions principales :
Information, Décision, Consultation, Co-création

Nommer une personne pour faciliter la rencontre

- S'assure d'atteindre tous les objectifs et intentions fixés
- N'est pas une animatrice
- Pas la seule responsable de la réunion

Nommer une personne responsable de l'information et de la logistique

- S'assure que les notes sont prises et que tout le monde a accès aux documents
- S'assure que toutes les personnes concernées reçoivent les informations pertinentes et du bon déroulement des aspects logistiques et techniques

Nommer une personne pour garder le temps

- Déléguer spécifiquement le suivi et la gestion du temps prévu pour chaque point
- Si un point prend plus de temps, devons-nous remettre la discussion ou revoir notre ordre du jour?

Utiliser la ronde

Les rondes favorisent notamment l'équité, l'inclusion, l'écoute et l'attention.

- Ronde d'ouverture et fermeture (avec une question précise ou comment ça va?)
- Ronde de réactions : laisser tout le monde exprimer sa première réaction pour ensuite pouvoir mieux écouter et dialoguer.
- Ronde de questions : pour faciliter l'émergence des questions qui n'auraient pas nécessairement été posées dans un autre contexte

Participation élégante

La participation élégante vise à contribuer de manière fluide, pertinente et respectueuse aux dynamiques collectives. Elle repose sur un équilibre entre engagement personnel et prise en compte des besoins du groupe. Chaque personne devrait se demander :

- Est-ce qu'en ce moment je contribue au mieux à l'avancement du groupe?
- Est-ce que le groupe a besoin de quelque chose que je pourrais lui offrir?

Évaluation des réunions

- Comment était notre réunion aujourd'hui? (productivité, suivi de l'intention, participation élégante etc.)
- Approche des 3A : Qu'est-ce qui a été apprécié? Qu'est-ce qu'on pourrait amplifier?
- Qu'est-ce qu'on voudrait améliorer ou ajuster?
- Quelqu'un peut aussi demander de la rétroaction sur son rôle ou sa contribution dans la réunion.

