

Le leadership collaboratif pour des soins et services plus socialement responsables

Trousse de formation destinée aux
agents de changement œuvrant
en contexte minoritaire
francophone

Juin 2018

Présenté par :

Le Réseau de collaboration sur les pratiques interprofessionnelles (RCPI) de l'Université Laval et du CIUSSS de la Capitale-Nationale
Le Réseau Santé en français de la Saskatchewan

Rédaction :

Emmanuelle Careau, erg. PhD

Professeure agrégée

Vice-doyenne à la responsabilité sociale

Faculté de médecine, Université Laval

Anne-Claire Museux, MSc

Conseillère en développement communautaire

(Services aux autochtones Canada)

Professionnelle de recherche et formatrice en communication

Réseau de collaboration sur les pratiques interprofessionnelles (RCPI)

Élise Milot, PhD

Professeure adjointe

Titulaire de la Chaire de leadership en enseignement de la collaboration interprofessionnelle

École de travail social et de criminologie,

Faculté des sciences sociales, Université Laval

Révision linguistique :

Josée Tardif

Graphisme :

Didacte & Marie-Eve Gratton

L'emploi du masculin dans ce document vise uniquement à alléger le texte, et ce, sans préjudice envers les femmes.

Le contenu de cette publication peut être reproduit en tout ou en partie et par quelques moyens que ce soit, sous réserve que la reproduction soit effectuée uniquement à des fins personnelles ou publiques, mais non commerciales, sans frais ni autre permission, à moins d'avis contraire. Il est seulement demandé:

➔ de reproduire le texte ou le matériel avec exactitude;

➔ de citer la référence exacte : Careau, E., Museux, A-C, & Milot, É. (2018) Le leadership collaboratif pour des soins et services plus socialement responsables : Trousse de formation destinée aux agents de changement œuvrant en contexte minoritaire francophone. Réseau de collaboration sur les pratiques interprofessionnelles. Réseau Santé en français de la Saskatchewan.

Modalités d'utilisation de cette trousse

Avant de commencer, il est essentiel que vous preniez le temps de lire attentivement cette première section. Celle-ci vous expliquera comment utiliser au mieux le contenu de cette trousse.

Mise en contexte

Notre société fait face à une double tension en matière de soins et services de santé. D'une part, le vieillissement de la population, l'augmentation des clientèles en situation de vulnérabilité et des cas de maladies chroniques, entre autres, font en sorte qu'il n'est désormais plus envisageable qu'un seul professionnel soit en mesure de répondre aux différents besoins des personnes.

D'autre part, les contraintes budgétaires, la pénurie de ressources humaines et l'augmentation du nombre de personnes ayant des besoins complexes et multi-dimensionnels amènent une pression accrue sur les systèmes de santé et menacent leur capacité à assurer la santé et le bien-être des populations et communautés qu'ils ont le devoir de servir.

En réponse à cette double tension, de plus en plus d'acteurs provenant de différents domaines voient la pertinence de s'ouvrir à davantage de collaboration en mettant de l'avant des actions coordonnées, intégrées, intersectorielles s'appuyant sur les principes de responsabilité sociale. Cela commande le passage d'un paradigme individualiste (« je résous les défis seul ») à un paradigme coopératif (« considérant le niveau de complexité, nous avons avantage à résoudre les défis ensemble ») à partir duquel dépasser les silos disciplinaires et sectoriels.

La collaboration s'actualise à travers une relation mutuellement bénéfique entre deux ou plusieurs parties pour accomplir des objectifs communs tout en partageant la responsabilité, l'autorité et l'influence. Elle implique un profond changement des pratiques et des comportements de travail; un engagement individuel et collectif autour d'une vision, de valeurs et d'un champ d'expression communs; et des qualités d'ouverture et de partage qui permettent d'entreprendre et de réaliser des changements positifs et collaboratifs.



La collaboration implique la confiance, la disponibilité et le partage des informations et des ressources afin d'atteindre des objectifs communs dans un contexte où chacun se sent responsable et outillé pour travailler dans un environnement dynamique.

Ainsi, la collaboration fait appel à un autre type de leadership; elle nécessite l'implication de leaders qui peuvent garantir un processus collaboratif, faciliter l'interaction et faire face patiemment à des niveaux élevés de complexité et parfois même de frustration.

C'est ce qu'on appelle le leadership collaboratif.

Le leadership collaboratif, à la fois une compétence individuelle et un processus partagé, est mis à contribution dans la structuration d'une action collective à la base des partenariats interprofessionnels, interorganisationnels et intersectoriels. Cette capacité à orchestrer de multiples perspectives dans un esprit de collaboration facilite les décisions et les actions collectives tout en renforçant les capacités (capacity building) des personnes, des groupes et des communautés.

Une trousse proposée par le Réseau de collaboration sur les pratiques interprofessionnelles en santé et services sociaux et le Réseau santé en français de la Saskatchewan

La situation de plusieurs communautés francophones en contexte minoritaire au Canada appelle à cette nécessité de partenariat pour répondre à des enjeux complexes. En effet, ces groupes sont plus à risque de vivre des iniquités à



l'égard de l'accessibilité à des soins et services de santé en français de qualité. Il est bien démontré que les barrières linguistiques et culturelles rendent plus difficile l'accès aux services de santé, diminuent la satisfaction des usagers face à ceux-ci, compromettent la sécurité en exposant les personnes à un risque accru d'erreurs de diagnostic ou de médication, de complications, d'évènements indésirables.⁴ Celles-ci entraînent des conséquences pour le système de santé et la personne elle-même: un traitement inapproprié, un état de santé détérioré, un plus grand nombre de soins nécessaires, plus d'hospitalisations, ainsi qu'une augmentation des frais liés au traitement de ces personnes.⁴

Il est donc important que tous les acteurs concernés soient en mesure de collaborer efficacement dans la prestation des soins et services destinés aux communautés francophones ; mais aussi qu'ils soient en mesure d'accroître leur capacité à contribuer au développement et à l'implantation de solutions novatrices soutenant des transformations qui permettent de réduire les iniquités.

C'est dans cette perspective que le Réseau Santé en français de la Saskatchewan (RSFS) et le Réseau de collaboration sur les pratiques interprofessionnelles de l'Université Laval (RCPI), appuyés par la Chaire de leadership en enseignement de la collaboration interprofessionnelle, ont élaboré cette trousse pédagogique portant sur le leadership collaboratif pour des soins et services socialement responsables.

1 Oandasan, I., Ross Baker, G., Barker, K., Bosco, C., D'Amour, D., Jones, L., ... Way, D. (2006). Le travail en équipe dans les services de santé : promouvoir un travail en équipe efficace dans les services de santé au Canada: Recommandations et synthèse pour politiques. Ottawa: Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé.

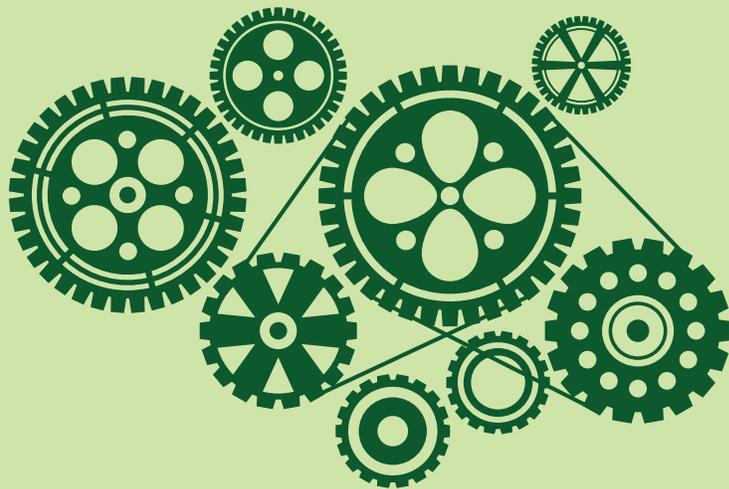
2 D'Amour, D., & Oandasan, I. (2005). Interprofessionality as the field of interprofessional practice and interprofessional education: An emerging concept. *J Interprof Care*, 19(2), 8-20.

3 Réseau québécois en innovation sociale (2011) Déclaration québécoise pour l'innovation sociale. Université du Québec. p. 3. Repéré à http://www.rqis.org/wp-content/uploads/2014/08/Declaration_quebecoise_pour_linnovation_sociale1.pdf

4 Bowen, S. (2015) Impact des barrières linguistiques sur la sécurité des patients et la qualité des soins. Société Santé en français.

But et objectifs de cette trousse

Cette trousse a pour but de proposer des stratégies concrètes aux acteurs œuvrant en contexte minoritaire francophone pour incarner un leadership collaboratif et ainsi mieux soutenir les actions collectives socialement responsables en matière de soins et services de santé.



Plus précisément, la trousse vous permettra de :

- 1 Comprendre le sens et la pertinence du leadership collaboratif compte tenu des défis actuels en matière de responsabilité sociale;
- 2 Distinguer le leader collaboratif (compétence) et le leadership collaboratif (processus) afin d'utiliser chacun de manière optimale et complémentaire;
- 3 Entreprendre des processus collaboratifs visant l'exercice d'une responsabilité sociale accrue.

Le contenu proposé permet l'apprentissage autonome des notions clés et de différentes stratégies qui vous permettront, étape par étape, d'être en mesure d'amorcer ces processus de transformation vers des soins et services plus coordonnés, intégrés et socialement responsables pour votre communauté.

Pour qui?

Cette trousse de formation est pour vous, si vous êtes :

-  Un professionnel ou intervenant en santé et services sociaux;
-  Un coordonnateur de services ou de programmes;
-  Un gestionnaire ou directeur de service ;
-  Ou de manière plus large, un agent de changement souhaitant être en mesure d'initier des processus dans son milieu pour optimiser la qualité des soins et services offerts à la population.

Comment ?

Cette trousse est composée de 5 sections correspondant aux étapes de développement de la capacité d'action du leader collaboratif. Ces étapes suivent, de façon logique, la séquence de développement d'une action collective structurante. Pour bénéficier au mieux des apprentissages proposés, vous êtes invités à lire chaque section puis à réaliser, seul ou en groupe, les activités de réflexion personnelle ou de mise en application des principes du leadership collaboratif qui vous sont proposées. Il vous sera ensuite possible d'utiliser le contenu de chaque section ainsi que les activités de manière autonome, en fonction de la nature du processus que vous souhaitez mettre en œuvre dans votre milieu.

1

En premier lieu, vous devrez bien comprendre ce qu'est le leadership collaboratif – comme compétence individuelle et comme processus

SECTION 1 **Le leadership et le leader collaboratif**

2

Le leader collaboratif comprend l'importance d'engager des partenaires ayant des perspectives différentes pour enrichir les réflexions et les décisions face à une problématique complexe

SECTION 2 **Valoriser l'apport de multiples perspectives : engager les partenaires**

3

Ensuite, il est important que le leader collaboratif puisse aider les partenaires à identifier la vision commune devant sous-tendre l'action collective et s'assurer que tous y adhèrent

SECTION 3 **L'adhésion à une vision commune : la base des partenariats**

4

Le succès des partenariats passe aussi par une intention claire qui est comprise et partagée par tous. Le leader collaboratif est en mesure d'aider les partenaires à clarifier cette dernière en cohérence avec le contexte

SECTION 4 **Structurer l'action collective : la clé de l'intentionnalité**

5

Finalement, le leader collaboratif contribue à l'émergence et au maintien, au sein des partenaires, de dynamiques relationnelles au service de l'efficacité de l'action collective

SECTION 5 **Soutenir les dynamiques relationnelles**