

# 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.

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**

# Section 1

**Le leadership et le leader collaboratif : une compétence personnelle qui se développe**

La collaboration s'actualise à travers une relation mutuellement bénéfique entre deux ou plusieurs parties visant à accomplir des objectifs communs tout en partageant la responsabilité, l'autorité et l'influence. Elle est basée sur une participation volontaire autour de préoccupations communes qui vont au-delà des intérêts exclusifs de chaque partie impliquée. Il s'agit avant tout d'un « état d'esprit », qui s'inscrit dans un processus de création d'une vision, de stratégies et d'actions communes permettant d'arriver aux résultats désirés. Le processus de la collaboration n'est pas simplement un partage de connaissances et d'informations ni une relation permettant à chacun d'arriver à ses propres fins.

## La collaboration ne se limite pas au réseautage, à la coopération et à la coordination puisqu'elle appelle à :

- ➔ Un profond changement des pratiques et des comportements de travail : un engagement individuel et collectif autour d'une vision, de valeurs et d'espaces d'expression communs à partir d'une ouverture réelle à instaurer des changements positifs et collaboratifs;
- ➔ La confiance et la disponibilité : pour partager des informations et des ressources dans le but de réaliser des objectifs communs dans un contexte où chacun se sent responsable et apte à travailler dans cet environnement dynamique;
- ➔ La maturité : la collaboration nécessite d'être en mesure de composer avec l'incertitude, avec des niveaux de complexité élevés tant sur le plan relationnel que procédural. Collaborer peut ainsi signifier composer avec de la frustration, de l'impatience face à des points de vue différents ou à des méthodologies qui prennent parfois plus de temps.

Ces caractéristiques sont toutes applicables à la situation des communautés francophones vivant en contexte minoritaire. Pour mieux répondre aux besoins de santé et de bien-être de ces communautés, les différents acteurs interpellés doivent faire preuve de leadership collaboratif en s'appuyant sur la création et le maintien de relations professionnelles mutuellement complémentaires. Ces relations visent l'évaluation, la planification et la mise en œuvre de soins et services et passent par une volonté de concertation et de responsabilité partagée tant pour le processus de travail à mettre en place que pour les décisions à prendre.<sup>1</sup>

**Ce type de leadership est bénéfique du point de vue pratique/clinique, organisationnel et systémique puisqu'il est étroitement lié à :**

- L'amélioration de la performance des intervenants dans la planification et la prestation de soins et services coordonnés, intégrés et cohérents compte tenu des besoins des personnes, de leurs proches et des communautés;
- La modification des pratiques professionnelles et organisationnelles dans le but d'optimiser l'accès, la continuité, l'efficacité, l'efficience et la qualité des services;
- L'adoption de politiques et d'une législation favorisant la santé et le bien-être de toute la population.

Le développement du leadership collaboratif invite les individus à intégrer une plus grande diversité de points de vue dans la compréhension de situations complexes face auxquelles personne ne dispose de toutes les informations.<sup>2</sup> Les partenaires (p. ex. : intervenants, usagers et proches, gestionnaires, courtier de connaissances, chercheurs, représentants de la communauté, dirigeants) détiennent des expertises variées et celles-ci doivent être reconnues et mises à contribution. On est ainsi en présence d'un processus d'influence réciproque entre des partenaires qui partagent un pouvoir pouvant être qualifié de nature partenariale. Cela signifie un profond changement de mentalité par rapport au leadership traditionnel et interpelle les individus à passer du « je » au « nous ».<sup>2</sup>

## Les principaux avantages du leadership collaboratif <sup>3</sup> :

- 1 Réaliser des objectifs partagés, en jouant un rôle d'impulsion, d'animation, de valorisation et d'encouragement de toutes les parties impliquées dans les démarches collaboratives.
- 2 Réunir des forces, en mobilisant des ressources et des savoir-faire dans des organisations et des environnements complexes.
- 3 Améliorer l'efficacité, en définissant clairement et collectivement les implications et les résultats attendus.
- 4 Ajouter de la diversité, de nouveaux points de vue et de nouvelles perspectives.
- 5 Maîtriser la complexité, générer de nouvelles façons de faire et offrir de nouvelles opportunités.

Le leadership collaboratif requiert que les **leaders dirigent sans s'appuyer sur l'autorité, leur position ou la hiérarchie**. Cela sous-entend que le leadership collaboratif peut et doit être incarné par l'ensemble des professionnels dans les milieux et non pas exclusivement par ceux qui exercent une fonction d'autorité. Chacun, indépendamment de ses fonctions, dispose en effet de la possibilité de jouer un rôle d'agent de changement, d'initiateur de collaboration. Prendre conscience de notre leadership naturel, de notre capacité à prendre des initiatives pour soutenir des processus de changement vers davantage de responsabilité sociale est une première étape essentielle. Identifier nos motivations à faire preuve de leadership collaboratif, « avoir le courage de se mêler de ce qui ne nous regarde pas » (Charles Boelen) est de ce fait un premier moteur vers le changement.



### **Activité 1.1 « Le leadership et moi »**

Voir le recueil d'activités

Le leader collaboratif n'appréhende pas les processus de prise de décision et d'accompagnement vers le changement comme pouvant être dirigés par une seule personne. Selon le CPIS, l'exercice de la collaboration nécessite le développement de 6 domaines de compétences : soins centrés sur la personne et les proches, communication, clarification des rôles et responsabilités, résolution de conflits interprofessionnels, travail d'équipe et leadership collaboratif<sup>1</sup>. **Le leadership collaboratif correspond à « l'aptitude de diriger en collaboration ». Il s'agit donc d'une compétence singulière, à développer par chacun, orientée vers la résolution de problèmes communs.**

Cette compréhension du leadership collaboratif est à mettre en perspective avec la nature des enjeux contemporains. La double tension à laquelle nous faisons face (problématiques sociales, organisationnelles et multidimensionnelles) est exacerbée par la complexité de l'environnement social, économique et politique actuel: les zones de responsabilité et d'imputabilité sont parfois grises et les pressions multiples (manque de temps, ressources plus limitées). Cette complexité invite à changer notre façon de penser en veillant à ne pas tenter de considérer la situation ou le contexte comme étant simple ou seulement compliqué.

# De la simplicité à la complexité...

## SIMPLE



### Faire un gâteau

---

La recette est indispensable.

---

Les recettes sont testées pour qu'elles soient faciles à reproduire.

---

Aucun savoir-faire particulier n'est nécessaire, mais l'expérience accroît le taux de réussite.

---

Une bonne recette produit presque toujours le même gâteau.

## COMPLIQUÉ



### Lancer une fusée vers la lune

---

Il faut de stricts protocoles ou formules.

---

Réussir le lancement augmente la probabilité de réussite du prochain.

---

Le succès exige beaucoup de savoir-faire et de formation dans divers domaines d'études.

---

Les éléments clés de chaque fusée DOIVENT être identiques pour obtenir un succès.

## COMPLEXE



### Élever un enfant

---

Les protocoles stricts ont une application limitée ou sont inefficaces.

---

Élever un enfant donne de l'expérience, mais ne garantit pas le succès avec le suivant.

---

Le savoir-faire est utile, mais seulement s'il est conjugué à une sensibilité aux besoins de l'enfant.

---

Chaque enfant est unique et doit être traité comme tel.

Source : <http://www.sigeneration.ca/home/linnovation-sociale/complexite/>

Identifier cette complexité permet de mieux cerner pourquoi le leadership collaboratif est une réponse aux défis ne pouvant pas être solutionnés de façon traditionnelle (de manière individuelle, à partir d'une approche exclusivement sectorielle ou en silos). En effet, le leadership collaboratif nécessite un partage du pouvoir fondé sur l'expertise et les compétences, guidé par les besoins complexes de la situation que nous voulons transformer.

## **Un exemple de problématique sociale complexe :**

Plusieurs familles immigrées francophones, originaires du Mali, sont arrivées récemment dans la région. La plupart de ces membres ne maîtrisent pas l'anglais et ne possèdent pas les documents administratifs nécessaires pour l'inscription des enfants à l'école. Certains membres de ces familles se sont adressés aux ressources communautaires qui accompagnent les personnes immigrantes, mais celles-ci se sont tournées vers les services sociaux afin de recevoir du soutien. En effet, plusieurs de ces familles vivent de multiples problématiques : certaines vivent de la discrimination dans leur recherche de logement et d'emploi, plusieurs parents ont des diagnostics en santé mentale ou des problèmes de toxicomanie. Le gestionnaire des services sociaux constate que les personnes immigrantes francophones qui arrivent dans la région se heurtent souvent confrontées à des vides de service alors que leurs besoins psychosociaux sont multiples et complexes.

La complexité de ce problème social nécessite que les intervenants, gestionnaires ET décideurs mobilisent leur leadership collaboratif afin qu'ils soient en mesure ensemble de trouver ensemble des solutions innovantes pour surmonter les différents défis identifiés et finalement créer une trajectoire de services appropriés pour ce type de clientèle.

## Un exemple de patient avec des besoins complexes :

Josée Vielfaure, 18 ans, a été victime d'un accident de la route il y a 8 mois. Josée était une gymnaste de haut niveau et venait de commencer un baccalauréat en sciences infirmières au moment de l'accident.

Suite à l'accident, plusieurs diagnostics ont été posés : TCC sévère, fracture ouverte tibia droit, fracture intra-articulaire cheville gauche, fracture avant-bras gauche non-déplacée, fractures des côtes 3-4-5 gauches, pneumothorax gauche, dysphagie, dysarthrie, douleurs neurologiques au membre inférieur droit. Elle présente des problèmes de mémoire à court terme, une diminution de l'inhibition et du jugement, de l'impulsivité et est souvent désorientée dans le temps. Elle présente une atrophie musculaire importante, un déconditionnement physique général, une diminution de l'équilibre debout, de la difficulté à avaler et à articuler. Ses fractures sont bien guéries, mais elle demeure avec des limitations articulaires et des douleurs.

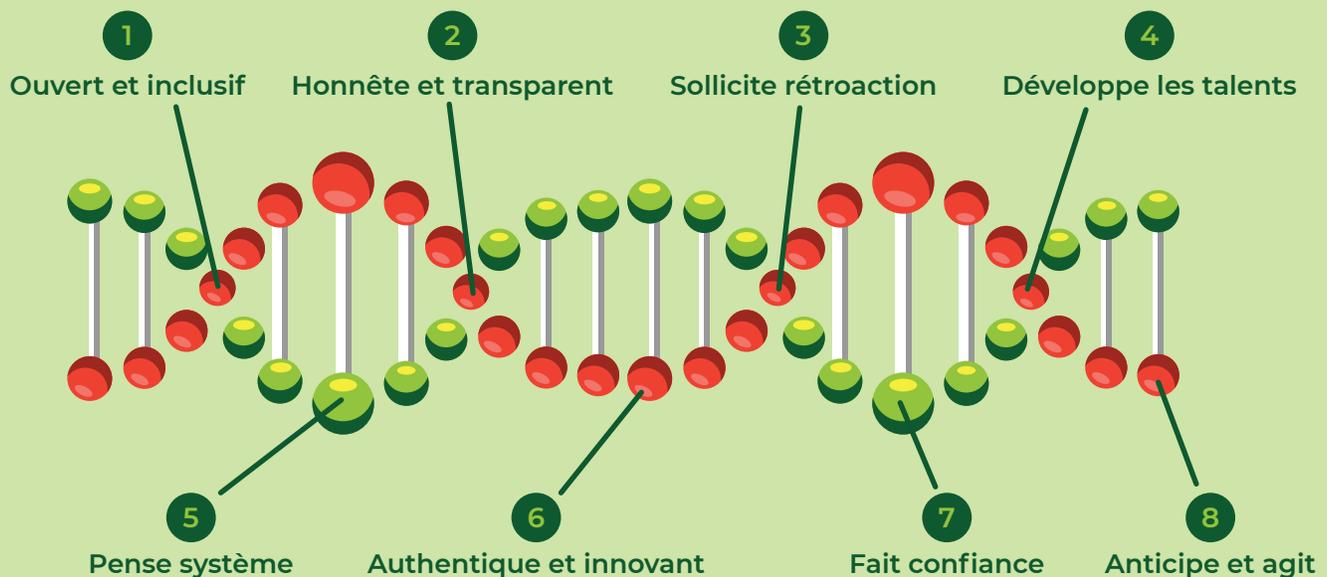
La complexité des besoins de Josée nécessite que les intervenants mobilisent leur leadership collaboratif afin qu'ils soient en mesure, ensemble, d'accompagner Josée et sa famille dans les différents défis à surmonter.

## Le savoir-être et savoir-faire du leader collaboratif

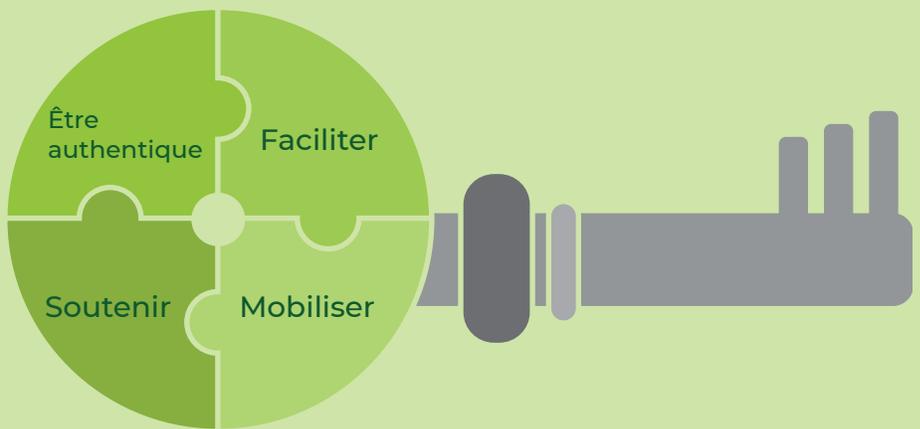
Face à cette complexité à laquelle seul il n'y a pas de réponse, le leader collaboratif a avantage à mettre à profit un certain nombre de savoir-être et de savoir-faire qui vont le soutenir dans sa capacité à entreprendre des processus collectifs. Le leadership collaboratif est donc d'abord une compétence personnelle qui est mise à profit avec nos collègues, collaborateurs ou partenaires. En effet, le leader collaboratif «est quelqu'un qui inspire l'engagement dans l'action, prône la prise des décisions partagées, construit une large implication et entretient l'espoir et la participation». <sup>4</sup>

# L'ADN du leader collaboratif <sup>5</sup>

- 1 Un leader collaboratif manifeste une grande ouverture envers ceux qui vivent et travaillent avec lui. Il opte donc pour un processus inclusif où la voix de chacun est entendue et importante.
- 2 Il reconnaît avec honnêteté et transparence les conditions présentes et crée une vision progressiste de l'avenir.
- 3 Il est conscient qu'il n'a pas toutes les réponses et sollicite continuellement la rétroaction.
- 4 Il identifie et soutient le développement des talents.
- 5 Il dépasse les cloisonnements organisationnels et professionnels et adopte une pensée systémique.
- 6 Il est authentique et innovant, parle avec le cœur et exprime son point de vue dans chaque circonstance.
- 7 Il fait confiance aux autres et croit aux capacités de ses collaborateurs.
- 8 Il anticipe les événements et agit de manière responsable et respectueuse de la vie communautaire et du travail de l'équipe.



Pour parvenir à générer ce type d'impact, le leader collaboratif doit d'abord faire preuve **d'humilité et d'authenticité**. Puis, il **facilite** le développement des relations, l'implication des autres et le rassem-



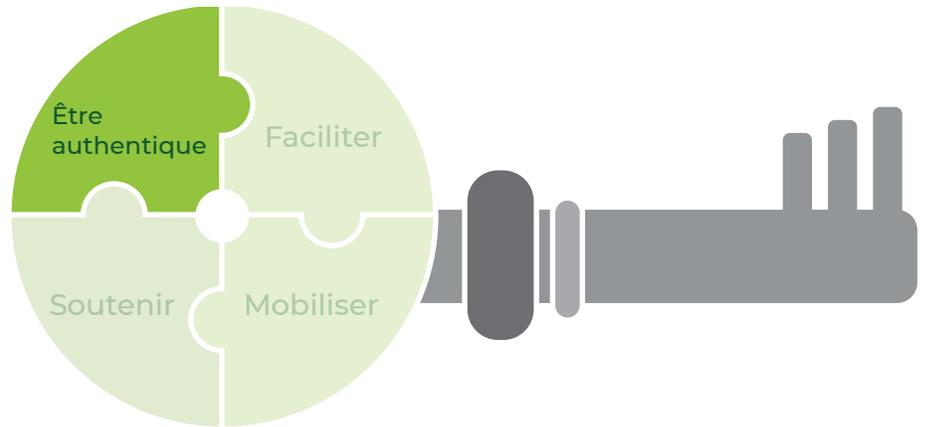
blement autour d'une vision commune en s'assurant que les collègues ou partenaires partagent les mêmes valeurs et objectifs. Il **mobilise** les bonnes ressources et oriente l'action en créant un milieu stimulant où la contribution de chacun est reconnue. Il continue ensuite à **soutenir** les processus et les collaborateurs afin que tous contribuent à créer des changements positifs, innovants et durables.

Le leadership collaboratif s'actualise donc à travers quatre clés, quatre piliers quant à la posture à mettre en place telle que l'illustre la figure suivante.<sup>5</sup>

Adopter une pratique réflexive et être conscient de notre capacité à mettre à profit ces clés soutiennent l'actualisation de notre compétence personnelle de leader collaboratif. Être un leader, c'est faire preuve de compétences relationnelles de pointe afin de composer avec les « zones grises », les visions ou besoins différents!

# Être humble et authentique

Cette clé signifie être mesure de se référer à ses propres expériences personnelles, qu'il s'agisse de pensées, d'émotions, de besoins, de désirs, de préférences. Cela demande d'agir en accord avec soi-même et de se laisser guider par sa « boussole » intérieure dans ses actions quotidiennes. Ainsi, les meilleurs leaders collaboratifs sont des gens authentiques capables d'effectuer des choix judicieux, dans des contextes différents, et de gagner la confiance de leurs collègues, collaborateurs, partenaires et décideurs.



## Cela nécessite :

- ➔ La conscience de soi et notamment de nos limites à trouver seul des solutions à des enjeux complexes
- ➔ La cohérence entre les actions et les valeurs professionnelles
- ➔ L'ouverture aux autres
- ➔ La prise en considération d'autrui

Le développement de l'humilité et de l'authenticité se fait à travers **La conscience de soi**, ou le degré selon lequel vous êtes conscient de vos forces, de vos limites, de la façon dont les autres vous voient et des impacts que vous avez sur autrui.

Vous devez aussi démontrer que **les actions et décisions que vous prenez sont en cohérence avec vos valeurs professionnelles.**

**Vous devez manifester de l'ouverture aux autres** en exprimant clairement à vos collègues ou collaborateurs vos attentes et points de vue, mais également en reconnaissant vos limites ou en admettant vos erreurs.

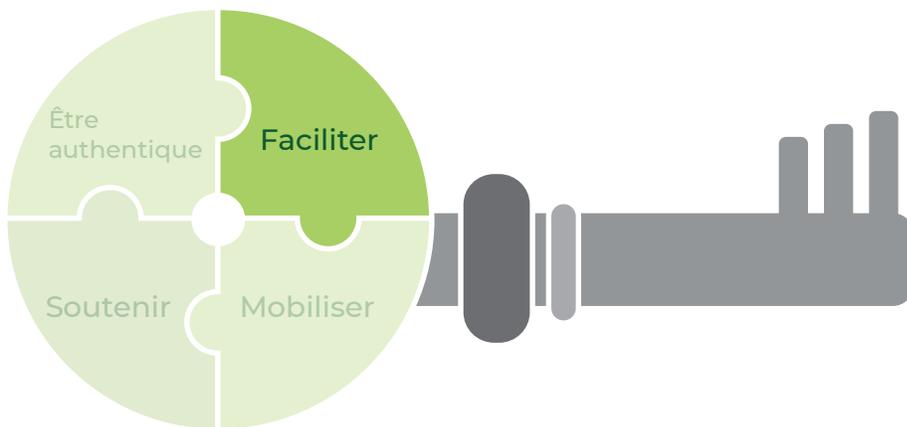
**La prise en considération d'autrui**, se traduit par la demande d'opinions qui peuvent mettre au défi vos attentes, besoins ou préférences et par l'écoute attentive de différents points de vue avant de prendre une décision. Comme nous le verrons en détail dans la section 5 sur les dynamiques relationnelles, un leader collaboratif est en mesure de faire preuve d'empathie envers ses collègues, ses collaborateurs ou ses partenaires afin de susciter la mobilisation et l'engagement de chacun.

### **Les avantages de l'humilité et de l'authenticité :**

Développer ses capacités de leadership collaboratif de manière exemplaire et authentique permet de promouvoir des approches et des pratiques flexibles et novatrices qui favorisent la collaboration interprofessionnelle et inter organisationnelle en santé et en services sociaux. Faire preuve d'humilité et d'authenticité est ainsi une manière concrète d'inspirer nos collègues, collaborateurs et partenaires à en faire autant. Si l'expression de nos attentes, de nos inquiétudes réelles où la reconnaissance sincère de nos limites demandent parfois de sortir de notre zone de confort, de quitter momentanément notre statut « d'expert », un tel courage s'avère le plus souvent une étape nécessaire pour incarner notre leadership collaboratif.

# Faciliter

Le leader collaboratif accorde une grande importance aux relations, à l'implication des autres et à la loyauté. Grâce à ses capacités de facilitateur, il contribue à l'engagement autour de valeurs communes, guide le flux des idées et des discussions et favorise un dialogue respectueux.



## Cela nécessite :

- ➔ La création des conditions favorables à la collaboration
- ➔ La confiance et le respect mutuel
- ➔ L'intelligence collective

Vous pouvez développer vos capacités de facilitateur notamment par **la création des conditions favorables à la collaboration**. Pour être en mesure de développer une synergie avec ses collègues, ses collaborateurs ou ses partenaires, le leader collaboratif cherche à réunir les conditions favorables préalables à la collaboration. Composer avec les agendas et les limites de temps des personnes que l'on souhaite impliquer, clarifier préalablement les attentes et le sens de la participation de chacun, se rencontrer dans une salle appropriée et inviter chacun à laisser momentanément les téléphones cellulaires de côté, prendre le temps de se connaître et de ne pas être immédiatement centré sur la tâche sont autant de détails importants lorsqu'il s'agit de créer un engagement collectif visant à résoudre un enjeu complexe.

Le leader collaboratif porte ensuite une attention particulière aux conditions favorables à la participation pleine et équitable de toutes les parties prenantes. Pour cela, il accepte de soutenir la collaboration non pas seulement sur la base des objectifs présents, mais aussi en créant du capital social qui permettra par la suite de développer de futures collaborations. Créer des conditions favorables nécessite, de la part du leader collaboratif, d'accepter d'avoir parfois l'impression de perdre du temps... pour ensuite en gagner.

**Les gens qui se respectent et se font mutuellement confiance** ont envie de travailler ensemble. Pour cela, il s'agit de développer des relations fondées sur un véritable respect mutuel et non pas sur le sentiment que les autres sont simplement utiles pour accomplir une tâche que nous ne pouvons pas faire seul. La confiance et le respect mutuel se construisent progressivement, avec le temps et lorsque le climat d'échanges et de rencontres est majoritairement sous le signe de la convivialité et du sens partagé.

Si les collègues, partenaires ou collaborateurs perçoivent les échanges comme laborieux, rébarbatifs ou qu'ils ne comprennent pas la plus-value à travailler ensemble, il est probable qu'ils se désengagent rapidement. Le leader collaboratif doit donc utiliser son savoir-être pour créer un climat de convivialité propice à tisser pas à pas la confiance et le respect mutuel.

**1** Le capital social peut être défini par l'ensemble des relations personnelles ou professionnelles qu'un individu peut mobiliser dans son intérêt ou dans l'intérêt d'une cause, d'un projet qu'il défend.<sup>6</sup>

L'essence même de **l'intelligence collective** est la mise en commun des visions, des ressources, des créativité, des capacités de réflexion et de résolution de problèmes. Pour instaurer et cultiver l'intelligence collective au sein d'un groupe de collaborateurs, il importe de prendre le temps d'écouter et de comprendre les préoccupations de chacun, les perceptions des problématiques et les solutions proposées. Surtout, avant d'aborder l'étape de la recherche de solutions, il importe de créer une qualité d'échange entre les personnes et d'oser cheminer avec elles dans un moment potentiel de « chaos » au cours duquel mettre en commun la diversité des connaissances, des compétences et des idées a pour but d'obtenir l'engagement sans réserve de tous les participants dans le processus collaboratif.

Un processus d'intelligence collective est d'abord et avant tout un processus humain, relationnel, qui utilise des stratégies favorisant le dialogue et la créativité des personnes impliquées (dessins, post-it, activités de pratique réflexive, ateliers de groupe). Au cours d'un tel processus, les relations plus hiérarchiques doivent être réinventées pour faire place au dialogue, à la confrontation d'idées, à l'écoute sans jugement des idées et des besoins de chacun... Le but est de favoriser l'émergence d'idées que seuls nous n'aurions pu trouver et d'encourager une synergie, un « nous » engagé collectivement dans une action à structurer ensemble.

Selon Pierre Lévy, l'intelligence collective est « une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences ».<sup>7</sup>

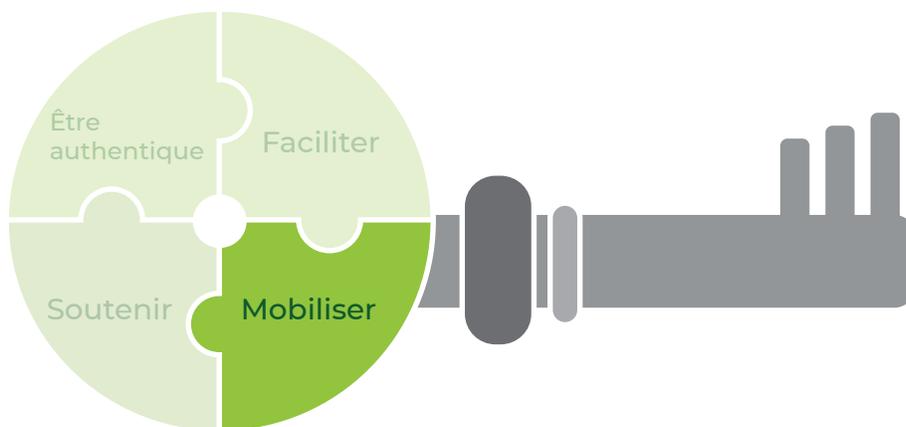
## Éléments essentiels de l'intelligence collective

- Personne ne sait tout, tout le monde sait quelque chose, le savoir est dans la mise en commun et non dans une entité transcendante qui organiserait sa répartition auprès de la société.
- Chaque membre du collectif serait porteur d'une richesse qu'on ne pourrait négliger et qui lui assurerait une place et une contribution uniques au sein du collectif dit « intelligent ».
- Le cyberspace, ou les différentes stratégies des nouvelles technologies de l'information et des communications, favorisent le déploiement de l'intelligence collective, qui seul permet une communication médiatique à grande échelle.
- L'intelligence collective n'est pas qu'un concept théorique ou philosophique, elle peut sous-tendre une nouvelle organisation sociale effective et efficace, basée sur les compétences, le savoir et les connaissances. L'intelligence collective favorise la puissance plutôt que le pouvoir.

**Les avantages du développement de votre compétence de facilitateur :** Le développement de vos compétences de facilitateur fera de vous un leader motivé par le travail en équipe, où règnent la participation, l'encouragement, l'entraide et la solidarité. En tant que facilitateur, vous serez en mesure d'éliminer les obstacles et les contraintes liées à la collaboration, de mettre à profit des stratégies d'intelligence collective, de résumer clairement les différents points de vue et d'aider l'équipe à créer une vision commune et positive des actions à entreprendre ensemble. Les différentes activités de cette trousse visent spécifiquement à vous permettre de développer cette clé en matière de facilitation.

# Mobiliser

Mobiliser signifie avoir l'habileté d'optimiser les ressources et d'orienter l'action afin d'atteindre la vision et les objectifs fixés. Les principaux éléments qui permettent de développer cette compétence sont détaillés dans le texte qui suit.



## Cela nécessite :

- ➔ Reconnaître l'expertise et les compétences de chacun
- ➔ Partager l'information, l'influence et les ressources  
Savoir motiver
- ➔ Favoriser la communication

**La reconnaissance des expertises et des compétences de chacun** constitue une démarche efficace pour mobiliser des individus et atteindre des objectifs communs. En tant que leader collaboratif, il est par conséquent nécessaire de solliciter les collègues, les collaborateurs et les partenaires afin qu'ils puissent concrètement identifier et partager leurs forces et ressources spécifiques aux autres personnes impliquées. Une telle reconnaissance sera au service de l'ensemble du processus d'intelligence collective à réaliser : nous serons plus à même de savoir lequel d'entre nous solliciter en fonction des défis rencontrés.

Si la reconnaissance de l'expertise et des compétences propres à chacun est nécessaire en matière de mobilisation, il importe également d'être ouvert à partager les informations, l'influence et les ressources. Ici, confiance et respect mutuel sont donc nécessaires pour que chacun identifie que ce partage est au service de l'action collective et non pas d'intérêts individuels. Ce partage aide à promouvoir un leadership ouvert, enthousiaste et contagieux qui encourage la mobilisation de tous les acteurs concernés.

**Savoir motiver** sans avoir recours aux méthodes traditionnelles de commande et de contrôle nécessite de faire évoluer nos modes de travail.

Il s'agit de passer d'un mode selon lequel « mon supérieur me dit quoi faire, quand le faire et ses attentes » à un mode « ensemble, qu'avons-nous à réaliser? Comment souhaitons-nous le prioriser, le réaliser et idéalement l'évaluer? ». Votre capacité à motiver les autres se développe en investissant dans des relations personnelles fortes ainsi qu'en mobilisant chacun sur le sens de la collaboration et de l'action collective à réaliser (les résultats concrets). Les deux sont mutuellement liés et se renforcent en travaillant habilement avec les émotions, les motivations, les désirs et les intentions de vos collaborateurs et partenaires.

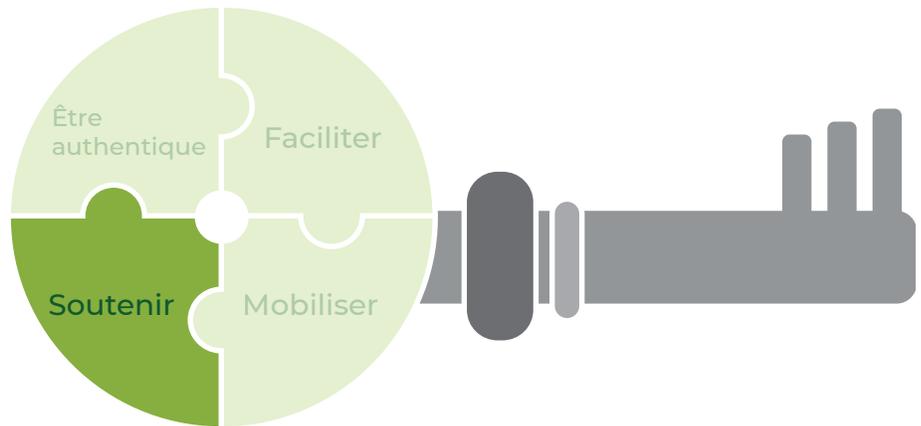
**Il importe de favoriser la communication et l'exploration des idées** pour identifier, évaluer et prendre les meilleures décisions par rapport aux options présentées. La mise en place de processus décisionnels transparents et inclusifs pour tous les acteurs concernés est un élément clé d'une communication efficace.

**Les avantages du développement de votre compétence à mobiliser :** Grâce à vos compétences de mobilisateur, vous serez en mesure de structurer l'action tout en optimisant le potentiel de chacun, d'améliorer les processus collaboratifs, de partager les ressources et d'inciter les membres du groupe à collaborer et à devenir des exemples pour les autres.

# Soutenir

Par ses qualités, ses compétences et son exemple, le leader collaboratif soutient le processus collaboratif et

permet aux autres de relever leurs défis tout en développant leur leadership collaboratif. En agissant ainsi, il joue le rôle de catalyseur et de stimulateur de changements et d'innovations positifs qui améliorent la qualité et la sécurité des soins de santé et de services sociaux.



## Cela nécessite :

- ➔ Comprendre la dynamique de groupe
- ➔ Développer la créativité et l'innovation
- ➔ Développer des partenariats
- ➔ Être disponible

En tant que leader collaboratif, vous serez en mesure de développer et de mettre au profit des autres vos compétences de soutien, notamment grâce à votre aptitude à : écouter et comprendre la **dynamique de groupe** en considérant le groupe comme un ensemble dynamique d'interdépendances. Vous pourrez **développer la créativité et l'innovation** en accompagnant chacun vers une responsabilité et une autonomie progressive. Vous pourrez développer des **partenariats** en établissant des relations intraorganisationnelles, interorganisationnelles et intersectorielles. Nous reviendrons plus en détail sur ces bases du partenariat dans la section suivante.

**Il est finalement primordial d'être réellement disponible** quand les autres ont besoin de vous et mettre vos contacts au service du travail collaboratif.

**Les avantages de développer votre compétence de soutien :** Grâce à vos compétences de soutien, vous serez en mesure d'accompagner efficacement les autres dans le développement progressif de leur leadership collaboratif. Cela vous permettra de partager les responsabilités et de développer ensemble des objectifs à court et long terme liés au développement d'actions collaboratives positives, innovantes et durables.

En résumé, exercer son leadership collaboratif nécessite de bien se connaître afin d'être en mesure d'utiliser ses différents savoir-être (les clés) pour mobiliser dans l'action nos collègues et partenaires. Une telle compétence nécessite également du courage («entreprendre des changements est possible») et de la confiance en ses ressources, capacités («je suis capable de mettre en œuvre ces processus de changement et envers l'intelligence collective»).



## **Activité 1.2 « Mon ADN de leader collaboratif »**

Voir le recueil d'activités

## Références

- 1 Canadian Interprofessional Health Collaborative. (2010). A national interprofessional competency framework. Vancouver: Canadian Interprofessional Health Collaborative. Repéré à : [http://www.cihc.ca/files/CIHC\\_IPCompetencies-FrR\\_Sep710.pdf](http://www.cihc.ca/files/CIHC_IPCompetencies-FrR_Sep710.pdf)
- 2 Creede, C. (2013). What informs the Topic of Collaborative Leadership for Healthcare System Change. Canadian Interprofessional Health Leadership Collaborative.
- 3 Rubin, H. (2009). Collaborative leadership : developing effective partnership for communities and schools. Hank Rubin (Ed.) 2nd Ed. Thousand Oak : Sage Publication.
- 4 Chrislip, David D. (2002). The Collaborative Leadership Fieldbook. San Francisco: Jossey-Bass.
- 5 Biba, G. & Desaulnier, M. (2014). Le leadership collaboratif : Concepts et pratiques. Module d'autoapprentissage. Réseau de collaboration sur les pratiques interprofessionnelles. Université Laval. CIUSSS de la Capitale-Nationale. Disponible au : [www.fmed.ulaval.ca/fmc](http://www.fmed.ulaval.ca/fmc)
- 6 Dussuc, B. & Geindre, S. (2012). Capital social, théorie des réseaux sociaux et recherche en PME : une revue de la littérature. 11ème congrès Congrès International francophone en entrepreneuriat et PME. Octobre. Brest, France.
- 7 Lévy, P. (1994). L'intelligence collective : Pour une anthropologie du cyberspace. Paris : Éditions La Découverte.