

# 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**

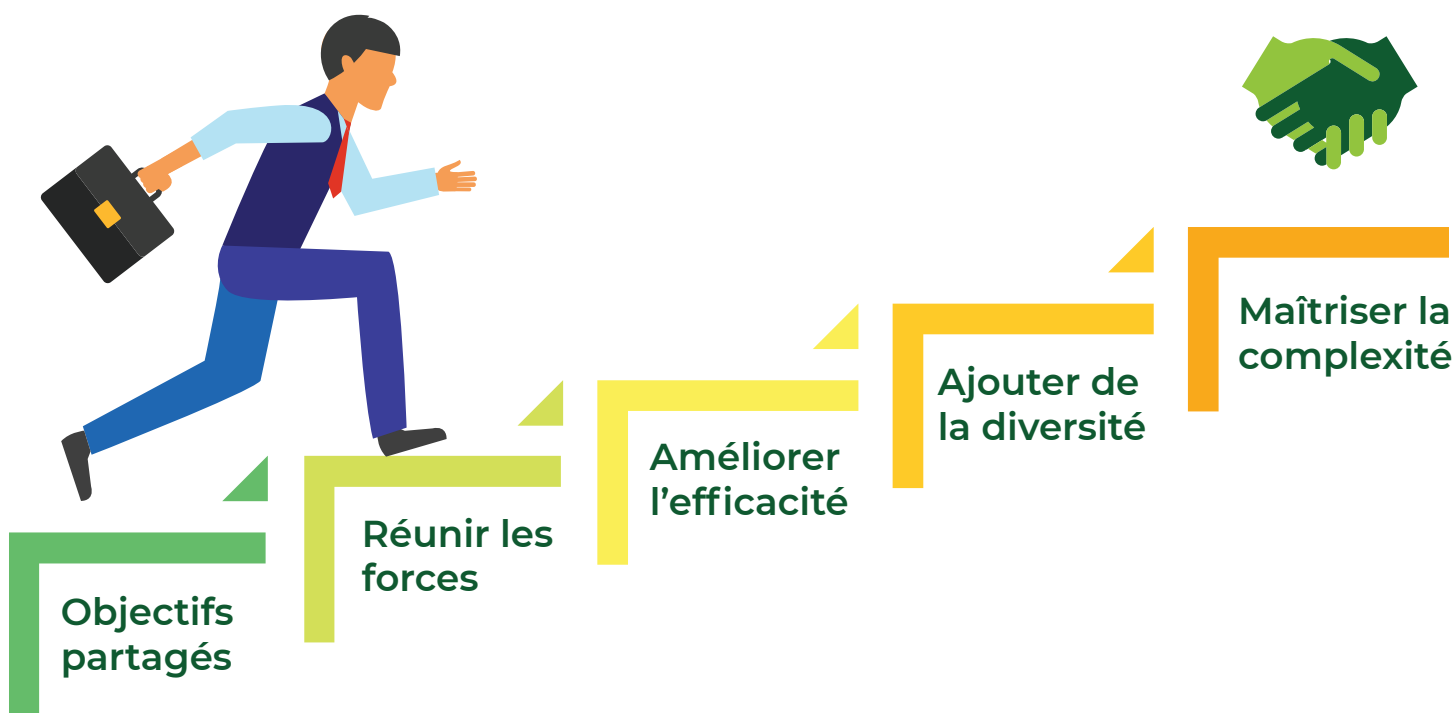
# Section 2

Valoriser l'apport de  
multiples perspectives :  
engager les partenaires

Le développement du leadership collaboratif invite les individus à intégrer une plus grande diversité de points de vue dans la compréhension de situations complexes pour lesquelles personne ne possède toutes les informations.

- 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.

# Les principales retombées de la collaboration interprofessionnelle et du leadership collaboratif



En collaboration, le partage du pouvoir devrait être fondé sur l'expertise et les compétences de chacun. Chaque personne détient des expertises variées et celles-ci doivent être reconnues et mises à contribution. Ici, nous nous intéressons au leadership collaboratif considéré comme un processus au cours duquel chaque partenaire a la responsabilité de mettre à profit son expertise lorsque requise.

Cela sous-entend que le leadership est partagé entre les partenaires et qu'il est parfois davantage assumé par l'un ou l'autre des membres de l'équipe, selon la situation et en fonction des besoins prioritaires de la personne, de ses proches ou de la communauté.

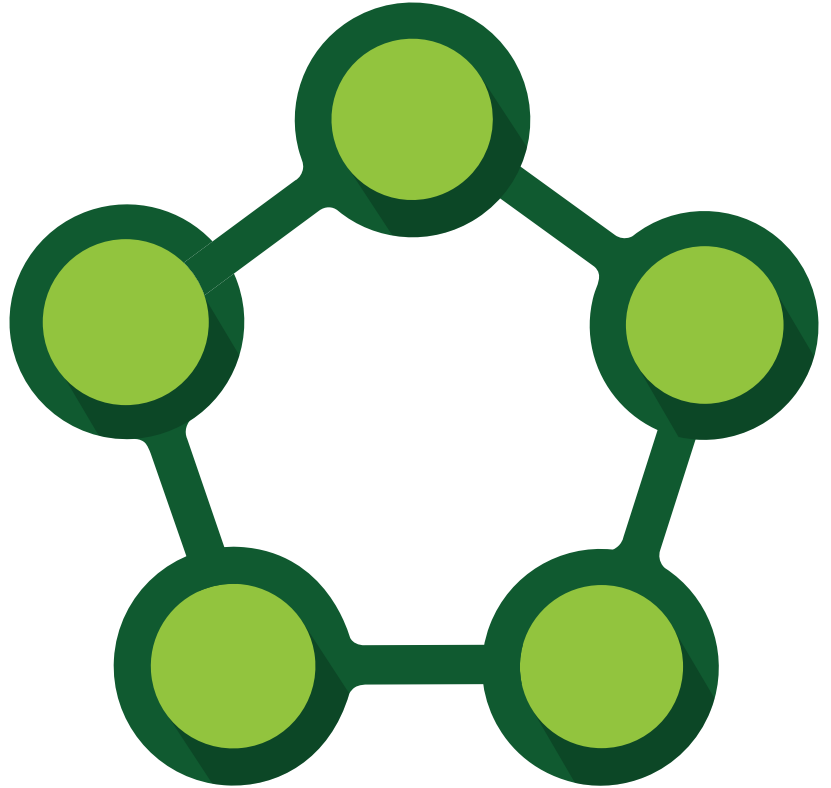
Il s'agit alors d'un processus d'influence réciproque entre les membres de l'équipe, ainsi que d'un pouvoir qui se partage de façon concertée et partenariale. Dans cette perspective, l'expertise que possèdent la personne, ses proches ainsi que les membres et acteurs de la communauté doit être mise à profit au même titre que celle des professionnels. Les bénéficiaires de services étant les principaux experts de la situation, ils détiennent un pouvoir, tout aussi important que celui des autres membres de l'équipe. Les impliquer dans les processus collaboratifs est une manière concrète de s'assurer que les stratégies envisagées par les professionnels répondront effectivement à leurs attentes et besoins.



### **Activité 2.1 « Nos atouts pour répondre à un enjeu de santé et de bien-être de la population »**

Voir le recueil d'activités

L'Organisation mondiale de la Santé (OMS) illustre d'ailleurs sous la forme du « pentagone du partenariat » l'importance de l'implication de partenaires ayant des perspectives différentes pouvant contribuer de façon constructive à une action collective socialement responsable destinée à répondre aux besoins de santé et de bien-être.<sup>2</sup> L'image du pentagone peut être intéressante afin de mieux cerner quels acteurs devraient collaborer, à quel niveau, en fonction des différents contextes.



## Collaboration à l'égard de la prestation des soins et services

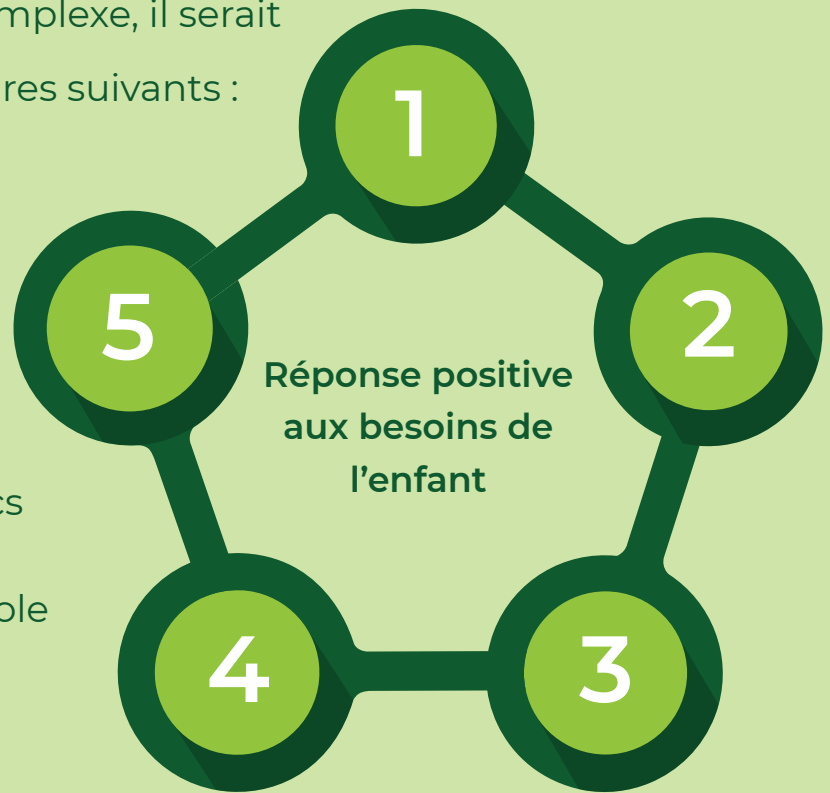
Le pentagone est un symbole qui permet d'illustrer l'interdépendance des partenaires interpellés dans une situation clinique donnée. Le nombre de personnes impliquées dépendra de la nature et de la complexité des besoins de la personne, ainsi que de différentes expertises identifiées comme pertinentes par les partenaires principaux.

### Situation 1

Un enfant du primaire ayant une déficience intellectuelle vit d'importantes difficultés dans ses relations interpersonnelles, ce qui semble avoir un impact négatif sur son comportement à la maison et à l'école, ainsi que sur sa réussite scolaire.

Pour adopter des stratégies gagnantes permettant de résoudre cette problématique complexe, il serait nécessaire d'engager les partenaires suivants :

- 1 Enfant
- 2 Enseignant
- 3 Éducateur spécialisé du réseau de services publics
- 4 Psychoéducateur de l'école
- 5 Parents



Ainsi, les parents et les enseignants auront peut-être besoin d'échanger afin d'identifier les partenaires pertinents à solliciter dans le but d'instaurer un processus collaboratif visant à mieux répondre aux besoins de l'enfant.

## Collaboration à l'égard de l'amélioration des soins et services

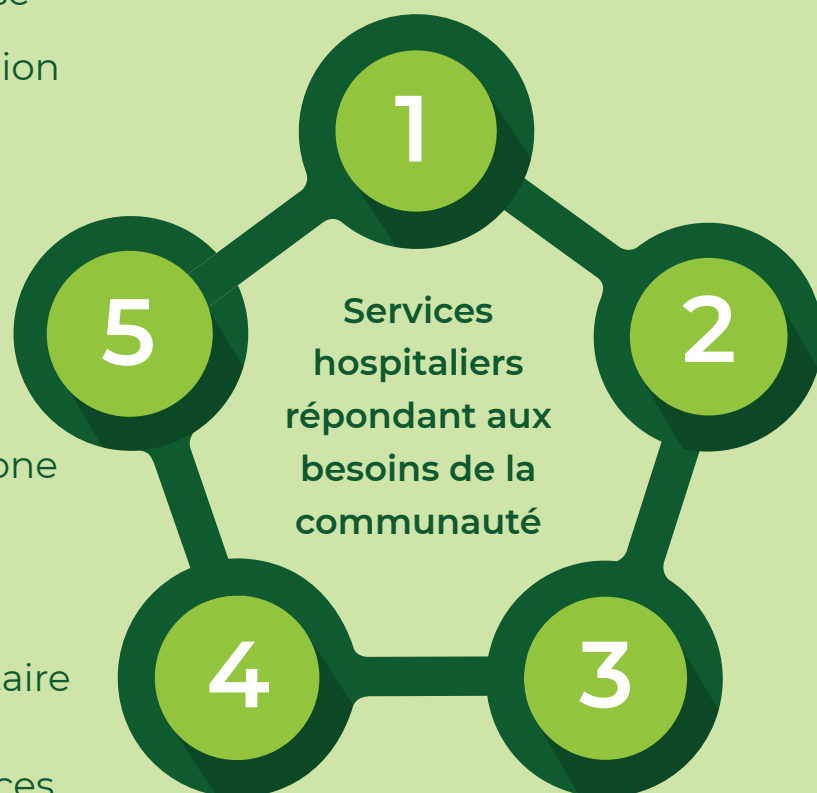
L'image du pentagone est aussi pertinente lorsque l'action collective vise davantage l'amélioration des soins et services que ce soit de l'offre de soins et de services pour une communauté ou une action plus macrosystémique ayant un potentiel d'influencer la santé et le bien-être de ces communautés. Dans tous les cas, le leader collaboratif est apte à bien comprendre à quel niveau se situe la problématique, quels secteurs devraient être mobilisés et quelle personne devrait être interpellée selon les expertises nécessaires.

## Situation 2

Dans l'hôpital rural d'une petite ville à population majoritairement anglophone, les membres d'une communauté francophone ne parviennent pas à obtenir des services spécialisés dans leur langue. Il n'y a pas de nutritionniste, d'orthopédagogue, ni de psychologue parlant cette langue. Une cinquantaine de personnes francophones sont concernées par cette situation. Un organisme communautaire de défense des droits les accompagne dans les démarches pour tenter d'obtenir des services médicaux en français, certains jours de la semaine, à l'hôpital. Une lettre à ce propos est adressée à la mairie. Certaines personnes francophones expriment rencontrer de la discrimination dans l'accès à des soins et services de santé. Le conseil d'administration est informé de cette situation.

Dans cette situation, tous ces partenaires auraient avantage à se rencontrer pour amorcer une action collective visant à exercer leur responsabilité sociale.

- 1 Membres de la communauté francophone
- 2 Élus municipaux
- 3 Organisme communautaire
- 4 Représentants des services professionnels
- 5 Gestionnaires de l'hôpital



### Situation 3

À l'échelle de la province, un groupe de recherche a constaté que les soins et services en français sont inégalement accessibles. Certains villages situés en zone rurale notamment n'offrent pas certains soins en santé. Cela isole une partie de la population qui se sent discriminée dans son droit à bénéficier de services dans sa langue natale. Plusieurs initiatives locales et communautaires se sont développées, mais plusieurs d'entre elles se heurtent à des obstacles systémiques et politiques qui bloquent les démarches. Le ministre est informé de cette situation.

Dans cette situation, les partenaires suivants auraient avantage à mettre sur pied une table de travail intersectorielle.

- 1 Représentants des communautés francophones en situation minoritaire
- 2 Chercheurs s'intéressant à la problématique
- 3 Organisme de défense des droits des communautés francophones
- 4 Représentants des ordres professionnels
- 5 Décideurs



➡ Le groupe Commuagir a produit un document intéressant touchant ce thème dans le cadre du Chantier partenarial sur le développement des compétences. À consulter ici : ( [http://pouremporter.communagir.org/medias/2016/11/les\\_competences\\_essentielles.pdf](http://pouremporter.communagir.org/medias/2016/11/les_competences_essentielles.pdf)).



## Activité 2.2 « Cartographier nos partenaires »

Voir le recueil d'activités

Ces différentes illustrations du pentagone de partenariat nous permettent de souligner toute l'importance de mobiliser son leadership collaboratif pour rassembler les différents partenaires concernés par la situation et ayant une responsabilité sociale à son égard. Le leader collaboratif doit reconnaître les situations s'inscrivant dans différentes sphères de transformation<sup>4</sup>; au sein d'une famille, autour des besoins spécifiques d'un enfant par exemple, à l'échelle d'une ville ou encore dans une province qui souhaite promouvoir des soins et services de santé basés sur des valeurs de qualité, d'équité, de pertinence et d'efficience. Le leader collaboratif engage ensuite les différents partenaires, détenant l'expertise pertinente et complémentaire, en leur insufflant la motivation nécessaire pour réaliser l'action collective.

## Références

- 1 Rubin, H. (2009). Collaborative leadership: developing effective partnership for communities and schools. Hank Rubin (Ed.) 2nd Ed. Thousand Oak: Sage Publication.
- 2 Boelen, C. (2001). Vers l'Unité pour la santé : Défis et opportunités des partenariats pour le développement de la santé. Organisation mondiale de la Santé.
- 3 Absil, G., Vandoorne, C., & Demarteau, M. (2012). Bronfenbrenner, l'écologie du développement humain. Réflexion et action pour la promotion de la santé.
- 4 Bronfenbrenner, U. (1994). Ecological models of human development. International Encyclopedia of Education Vol. 3 (2nd Ed.). Oxford: Elsevier.