

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 4

Structurer l'action collective : La clé de l'intentionnalité

Une fois que nos partenaires sont identifiés et engagés, qu'ils partagent une vision commune, il faut déterminer l'intention commune qui permettra de structurer l'action collective. On s'arrête souvent à édicter un but ultimement par exemple, répondre aux besoins de mon patient. Or, ces énoncés de vision ou objectifs plus généraux sont des intentions trop distales pour réellement aider la structuration des actions de façon efficace. Le leader collaboratif devrait être en mesure d'amener les partenaires à bien identifier l'intention qui devrait être visée selon le contexte. Le leadership collaboratif, compris comme compétence personnelle ET comme processus d'intelligence collective, est mis à profit vers une intention et une mise en action commune et efficiente.



Il est étonnant de constater que bon nombre de partenariats deviennent dysfonctionnels, car l'intention visée n'est pas explicite ou même partagée par tous les partenaires.

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

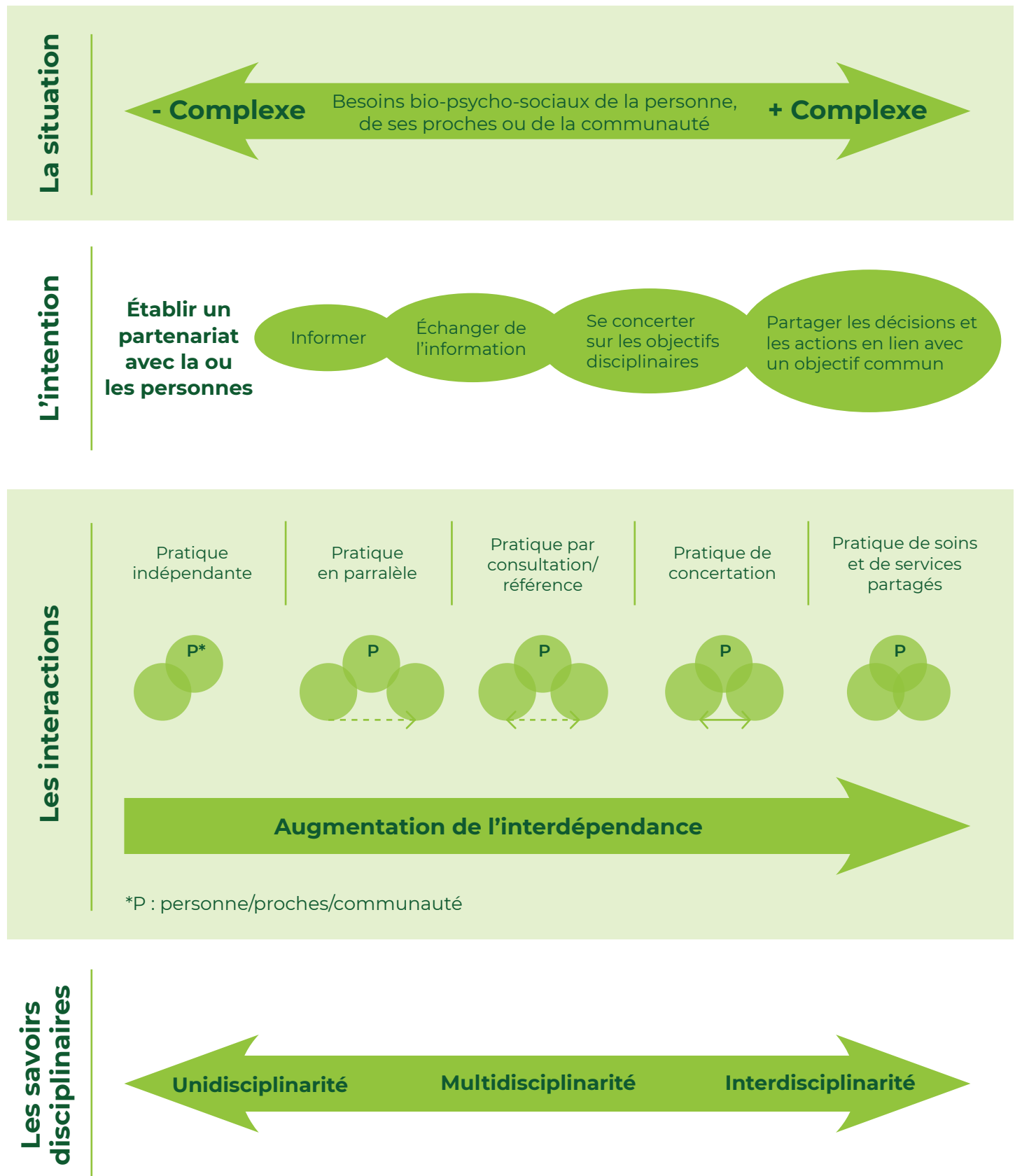
Pour faciliter la compréhension des liens entre contexte, intention et dynamiques interprofessionnelles sur le plan clinique, une représentation schématique d'un continuum a été élaborée par le Réseau de collaboration sur les pratiques interprofessionnelles en santé et services sociaux (RCPI).¹⁻²



Le **Continuum des pratiques de collaboration interprofessionnelle**³ (voir page 86) permet d'illustrer les facteurs interactionnels en jeu dans un processus de collaboration. En les comprenant, les intervenants, gestionnaires ou équipes sont davantage en mesure de se doter d'une intention qui structurera adéquatement l'action collective à réaliser.

Ce continuum présente les différents niveaux de pratiques en collaboration en soulignant que l'intensité de ceux-ci est déterminée par la complexité de la situation vécue par la personne et ses proches. Il est constitué de quatre axes distincts : la situation, l'intention, les interactions et les savoirs disciplinaires. La logique générale entre les quatre axes, qui évoluent sur un continuum, peut être expliquée ainsi : la situation de la personne, de ses proches ou de la communauté qui nécessite une collaboration plus ou moins étroite entre les professionnels selon le degré de complexité de la situation. Ces derniers identifient leur intention de collaboration, ce qui détermine les interactions requises entre les individus créant une interdépendance plus ou moins intense. Cette interaction et cette interdépendance impliquent une mise en commun des savoirs disciplinaires qui permettent de répondre de façon optimale aux besoins de la personne, de ses proches ou de la communauté.³

Le Continuum des pratiques de collaboration en santé et services sociaux ³



La composante d'intention est fondamentale dans le modèle proposé. En effet, comprendre et se positionner sur cette intention collective permet de distinguer quatre niveaux de collaboration différente. Le **travail en parallèle**, au cours duquel les différents intervenants entrent en relation dans le seul but de se renseigner sur ce que chacun met en œuvre pour intervenir auprès d'une même personne. **La pratique par référence ou consultation**, au cours de laquelle les intervenants sont amenés à solliciter l'avis d'un intervenant d'une autre discipline. **La pratique de concertation** permet d'assurer la cohérence et la complémentarité des soins et services en coordonnant les actions reflétant une juxtaposition d'objectifs disciplinaires.

Finalement, **la pratique de soins et services partagés** (interdisciplinarité) réfère aux interactions plus intenses entre intervenants adoptées face à la grande complexité d'une situation qui nécessite que ces derniers élaborent un plan d'action commun répondant au mieux à l'ensemble des besoins de la personne.³ Les professionnels doivent être en mesure de « voyager » le long de ce continuum selon les changements de la situation vécue par la personne et ses proches. Les moyens qu'ils prendront pour collaborer (appel téléphonique, discussion informelle, organisation d'une rencontre d'équipe) se déclineront en cohérence avec l'intention visée pour assurer efficacité et efficience.



Pour plus d'information sur ce modèle, visitez le site www.rcpi.ulaval.ca. Vous pouvez même suivre un module e-learning⁴, développé par le RCPI, pour mieux vous approprier le Continuum des pratiques de collaboration en allant à cette adresse : www.fmed.ulaval.ca/fmc.

Le leader collaboratif est une personne qui peut aider l'équipe à s'assurer que l'intention visée est toujours bien cohérente avec le niveau de complexité des besoins de la personne. Le leader collaboratif devrait aussi être attentif à ce que tous les partenaires comprennent et partagent la même intention de collaboration; puis les amener à adopter une posture réflexive afin de s'assurer que les moyens utilisés pour collaborer demeurent efficaces et efficients.



Activité 4.1 « Clarifier notre intention pour de meilleurs soins et services en collaboration »

Voir le recueil d'activités

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

Bien que développé initialement pour structurer les actions collectives entre professionnels de différentes disciplines lors de la prestation des soins et services, le Continuum des pratiques de collaboration interprofessionnelle, puisqu'il est basé sur le principe d'intentionnalité, peut être utilisé pour structurer les partenariats interorganisationnels ou intersectoriels visant l'amélioration de l'offre de soins et services.

Ainsi, la personne et ses proches sont plutôt des membres d'un groupe ou d'une communauté qui ont des besoins de santé ou de bien-être non répondus.

Les partenaires impliqués peuvent être des professionnels de la santé, mais peuvent aussi provenir d'autres domaines ou secteurs interpellés par la problématique (milieux communautaires, éducatifs, de la recherche, politique). Plus de détails concernant les partenaires seront donnés dans la section suivante. En adaptant les composantes de situation et d'intention, les processus de collaboration centrés sur les communautés pourraient être illustrés de cette manière.

Intentions et pratiques de collaboration centrées sur la communauté



Dans une perspective de responsabilité sociale, un partenariat devrait toujours être minimalement établi avec le groupe ou la communauté visé par les actions. En adaptant les travaux du RCPI sur le partenariat selon une perspective populationnelle, il est possible d'établir les caractéristiques que devrait présenter ce partenariat.⁵ Ainsi, les citoyens visés devraient idéalement **posséder toute l'information nécessaire** à leur engagement; ils devraient être encouragés à **échanger sur leurs attentes et leurs valeurs**; ils devraient **participer aux prises de décisions** les concernant; ils devraient **participer à l'évaluation des retombées** des actions visant leur santé et leur bien-être.

Par la suite, les dynamiques partenariales peuvent s'articuler autour d'intentions d'intensité variable :

- ➞ Informer un ou des partenaires sur une problématique donnée;
- ➞ Échanger de l'information avec un ou des partenaires sur la problématique;
- ➞ Se concerter avec son ou ses partenaires pour articuler des actions cohérentes à l'égard de la problématique, les actions de chaque partenaire demeurent toutefois indépendantes, ne ciblant pas nécessairement les mêmes objectifs;
- ➞ Coconstruire un plan d'action comportant des objectifs communs qui répondent à la problématique, les partenaires déclinent ensuite leurs propres stratégies d'application selon leur secteur d'activité;
- ➞ Coconstruire un plan d'action, comportant des objectifs communs et des stratégies d'application semblables, tous les partenaires appliquent les mêmes actions, peu importe leur secteur d'activité.

Pour actualiser ces intentions, différents moyens peuvent être déclinés. Il est important de bien ajuster ces moyens aux intentions visées pour assurer efficacité et efficience. Par exemple, l'organisation d'une table de concertation intersectorielle est un moyen approprié pour articuler des actions cohérentes à l'égard d'une problématique. Ce même moyen sera cependant jugé probablement trop énergivore si l'intention n'est que d'informer les partenaires. D'un autre côté, la table de concertation intersectorielle peut être un moyen insuffisant pour répondre à une problématique très complexe nécessitant un engagement plus intense des partenaires, par exemple sous forme de groupes de travail, pour s'entendre sur des objectifs communs et des stratégies semblables.

Le leader collaboratif est une personne qui est à l'aise de jongler avec le concept d'intentionnalité et qui comprend comment celui-ci peut s'actualiser selon les problématiques touchées. Encore une fois, le leader collaboratif s'assure que l'intention visée est toujours bien cohérente avec le niveau de complexité des besoins en matière de santé et bien-être des populations. Le leader collaboratif est conscient que plus il y a de partenaires d'impliqués, surtout si ceux-ci proviennent de secteurs différents, plus il devient complexe de s'assurer que tous partagent la même intentionnalité. Même si cela peut parfois prendre du temps, il est crucial que le leader collaboratif amène les partenaires à expliciter l'intention visée et qu'il s'assure que tous la comprennent et y adhèrent.



Activité 4.2 « Clarifier notre intention de partenariat visant la santé et le bien-être d'une communauté »

Voir le recueil d'activités

Références

- 1 Careau E., Brière N., Houle N., Dumont S., Vincent C., & Swaine B. (2015). Interprofessional Collaborative Practices: Development of a Tool to Enhance Knowledge Translation. *Disability and Rehabilitation*. 37(4), 372-8.
- 2 Careau, E. (2012). Processus de collaboration interprofessionnelle en santé et services sociaux : Proposition d'une grille d'observation des rencontres d'équipe interdisciplinaires. Thèse de doctorat. Faculté des études supérieures de l'Université Laval.
- 3 Careau, E., Brière, N., Houle, N., Dumont, S., Maziade, J. Paré, L., Desaulnier, M. & Museux, A-C. (2014). Continuum des pratiques de collaboration interprofessionnelle en santé et services sociaux. Guide explicatif. Réseau de collaboration sur les pratiques interprofessionnelles de l'Université Laval et le CIUSSS de la Capitale-Nationale. Repéré à http://www.rcpi.ulaval.ca/fileadmin/media/documents/Outils_2015/Guide_explicatif-Continuum__vFR__18-07-31.pdf
- 4 Desaulnier, M., Museux, A-C., & Mbourou-Azizah, G. (2014). La collaboration interprofessionnelle centrée sur la personne, les proches et la communauté : les connaissances nécessaires pour des pratiques de qualité. Module d'autoapprentissage. Réseau de collaboration sur les pratiques interprofessionnelles. Université Laval. CIUSSS de la Capitale-Nationale. Disponible au : www.fmed.ulaval.ca/fmc
- 5 Milot, É., Fortin, G., Noël, J., Dogba, MJ., & Careau, E. (en préparation). User and family partnership in health and social care collaborative practice : How can we recognise that they are really engaged? *Journal of interprofessional care*.