

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 5

Soutenir les dynamiques
relationnelles



Une fois les partenaires ou collègues engagés et l'intention commune bien identifiée, les actions à mener peuvent être adoptées et réalisées. Le leader collaboratif contribue à orienter l'action en créant un milieu stimulant où la contribution de chacun est reconnue et mise à profit. Puisque la collaboration constitue avant tout une expérience de relation¹, le leader collaboratif doit constamment se préoccuper de la qualité des dynamiques relationnelles en présence. En effet, confiance, ouverture et volonté à s'impliquer dans l'action et à partager les responsabilités sont nécessaires, de la part des intervenants et partenaires impliqués afin de clarifier les zones communes et spécifiques ainsi que pour prévenir les conflits.²

La clarification des rôles et responsabilités

En tout premier lieu, il est important que les rôles et les responsabilités de chacun soient clarifiés. En effet, le leadership collaboratif réfère à la capacité à affirmer son expertise au bon moment, mais aussi à reconnaître ses limites et l'expertise des autres. Ce processus se réalise de façon itérative, car les rôles et responsabilités s'ajustent avec le temps et le stade de réalisation de l'action collective. Si certains aspects peuvent être « normés » dans certains contextes (p. ex. : champs d'expertise de chaque professionnel du domaine de la santé), il n'en demeure pas moins qu'il persiste toujours des zones communes d'intervention qui nécessitent de se questionner et d'échanger sur nos attentes à l'égard des rôles et responsabilités de chacun. La nécessité d'échanger sur ces questions est d'autant plus cruciale lorsque les actions impliquent des partenaires de domaines, d'organisations ou de secteurs différents.



Activité 5.1 «Se connaître et se reconnaître»

Voir le recueil d'activités

L'importance de la communication

Pour créer et maintenir la qualité de relation avec des partenaires issus de différentes équipes, organisations ou différents milieux de travail, plusieurs auteurs considèrent la communication comme étant la pierre angulaire de la collaboration, notamment parce qu'elle est à la base de l'ensemble des relations interprofessionnelles à partir desquelles s'élabore ce processus.³ Pour d'autres, elle représente le socle de toute forme de fonctionnement en équipe⁴ et permet l'expression d'autres facteurs importants tels que le respect mutuel et le partage.⁵

Surtout, un des enjeux inhérents à la collaboration est l'élaboration d'une compréhension partagée quant à la situation et aux attentes des autres. Or, une telle compréhension commune ne peut se déployer sans communiquer. Pourtant, avons-nous déjà eu l'occasion de développer consciemment cette compétence dans nos formations initiales ou dans nos milieux de travail, a fortiori auprès de collègues ou de partenaires qui utilisent des jargons disciplinaires différents?

Les deux fonctions de la communication

Pour parvenir à tisser une réelle compréhension commune et une qualité d'interdépendance entre les partenaires impliqués, rappelons-nous que la communication remplit deux fonctions.

1 Permettre le partage d'informations pour assurer une compréhension commune

La différence en matière de jargon ou de langage technique d'une discipline ou d'un milieu professionnel à un autre, la peur d'une dilution de l'identité professionnelle, la variabilité de qualification et de statut ainsi que l'historique interprofessionnel nuiraient à la qualité de la communication.⁶ Il est donc essentiel de ne pas tenir pour acquis qu'une compréhension innée existe avec ses collègues et ses partenaires. Pour ce faire, il peut être aidant de s'appuyer sur des questions de reformulation. Par exemple : «Je ne suis pas certaine d'être claire, pourrais-tu me dire ce que tu retiens de mon propos?» ou encore «te Te serait-il possible de me redire ce que tu comprends de ce que je viens de te partager? ». Il peut aussi être utile de s'assurer de notre propre compréhension en indiquant : «Je veux être certain(e) de bien comprendre, ce que tu viens de me dire, c'est donc que...». La fonction de telles questions est de s'assurer que notre relation interprofessionnelle se bâtit bel et bien sur une compréhension commune.

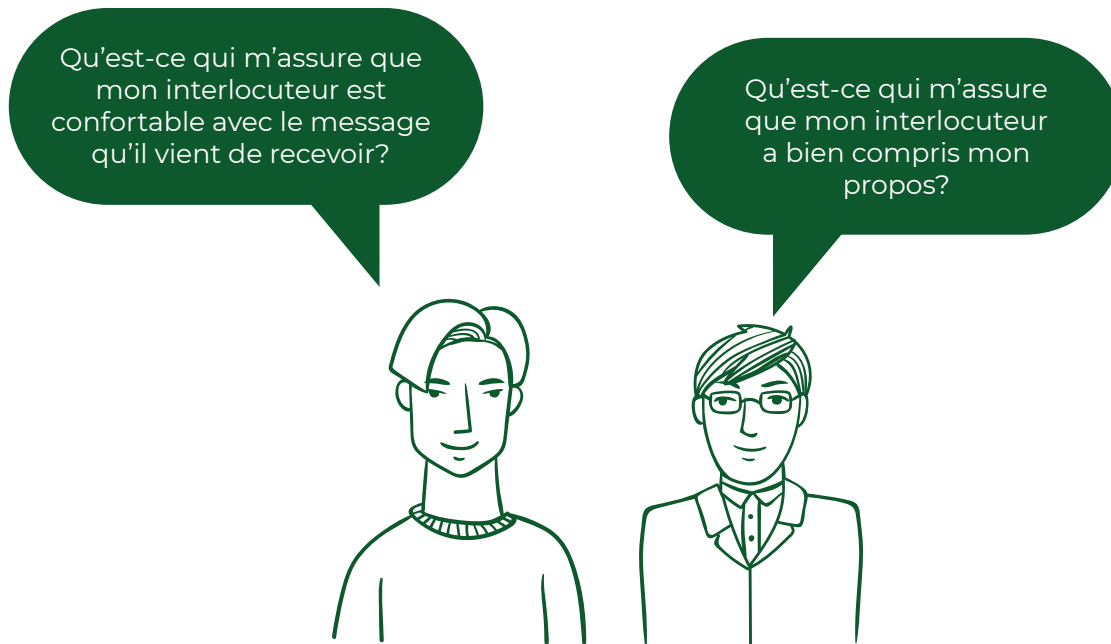
 Le but = s'assurer d'une compréhension commune.

2 Assurer une qualité de relation entre les personnes qui s'expriment

La façon dont les messages sont compris n'est pas qu'une affaire de contenu : les mots ne représenteraient que 7 % de l'interprétation, tandis que l'intonation et le langage corporel (expression du visage, posture et gestes), fondant respectivement 38 % et 55 % de cette compréhension, seraient beaucoup plus marquants.⁷ Il est donc important d'être attentif au fait que notre interprétation du ton de voix ou du non verbal de notre interlocuteur est parfois source de distorsion ou d'interprétations erronées qui peuvent nuire à la relation. Par ailleurs, nos perceptions des émotions vécues par notre interlocuteur peuvent venir interférer dans nos relations interprofessionnelles. Présupposer ou interpréter, souvent à tort, l'impact de nos propos sur notre interlocuteur peut nuire à la création d'une relation interprofessionnelle effectivement basée sur la confiance et l'ouverture. Nous avons donc avantage à recourir à des questions de « connexion » pour vérifier de quelle manière l'interlocuteur reçoit nos propos. Par exemple : « Comment reçois-tu ce que je viens de te dire ? ».



Le but = vérifier l'impact de nos propos



L'empathie, au cœur de la qualité de nos relations interprofessionnelles

Afin d'assurer la qualité de la relation, il peut être bénéfique pour le leader collaboratif de s'appuyer sur une posture empathique afin de s'assurer de la mobilisation de chacun dans l'action et prévenir les conflits. En 1952, Rogers et Roethlisberger proposent un type d'écoute qui bouleverse alors l'univers de la communication : l'attention compréhensive (en anglais, *listening with understanding*).⁸

Cette approche, qui fut à l'époque l'objet de controverses, s'intéressait à l'impact de la communication des cadres en entreprise, en introduisant l'importance de l'empathie hors du champ thérapeutique. Les propos de Rogers et son collègue illustrent bien l'enjeu relationnel de cette compétence :

« On obtient une communication authentique et l'on évite cette tendance au jugement quand on écoute avec un souci de compréhension.

Qu'est-ce que cela veut dire ? Voir l'idée exprimée et l'attitude d'après le point de vue de l'autre personne, sentir ce que cela représente pour lui, saisir sa propre échelle de valeurs. Si je peux écouter ce qu'il a à me dire, si je peux comprendre ce qu'il voit, si je peux en déceler la signification profonde pour lui, si je peux sentir sa dimension émotionnelle, alors je libérerai, chez lui, des forces capables de le changer ».⁸



Savez-vous qu'étymologiquement, le terme « communication » vient du latin *communicare* qui signifie mettre en commun, partager, de *communi* (« commun ») et *care* en anglais (« prendre soin »)? Cela traduit bien l'idée selon laquelle l'empathie, dans notre communication, est capitale.

Si l'empathie est souvent bien comprise d'un point de vue conceptuel, sa mise en pratique est plus complexe. Le plus souvent définie comme la capacité à ressentir et comprendre les émotions des autres comme si nous étions ceux-ci, l'empathie est d'abord une qualité d'attention multi sensorielle qui circule par trois canaux d'accès : le corps, l'émotion et la pensée.¹³ Comme cela a été traité dans la première section de ce guide, la capacité empathique en particulier et l'intelligence émotionnelle en générale sont à l'avant-plan des travaux sur le concept de leadership collaboratif.

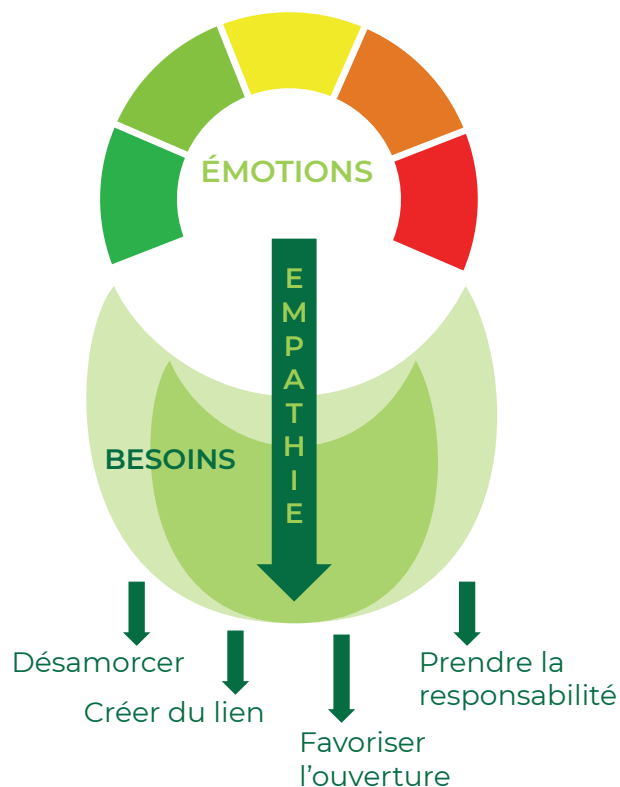
Un leader collaboratif doit donc être en mesure, à partir d'une écoute empathique, de composer avec les émotions et besoins de ses collègues et partenaires. Idéalement, il doit aussi développer sa capacité à offrir de la rétroaction à ce propos à ses partenaires. Les partenaires impliqués doivent en effet être attentifs à leur impact potentiel dans les dynamiques relationnelles et conscients de l'importance de faire preuve d'empathie lorsque nécessaire.

Communiquer avec empathie...

-  Favoriserait une amélioration de la satisfaction des personnes accompagnées, une meilleure adhésion au processus thérapeutique et une diminution de l'épuisement professionnel.⁹⁻¹⁰
-  Augmenterait la satisfaction et l'engagement des intervenants dans la dispensation des soins et services lorsqu'ils apprennent et pratiquent l'empathie autant avec leurs clients, leurs collègues, qu'avec eux-mêmes.¹¹
-  Optimiserait le processus de collaboration interprofessionnelle centrée sur les besoins de la personne.¹²
-  Vous désirez être davantage formé à l'égard de l'empathie et la communication? Sachez qu'il existe des possibilités de formation auprès d'un formateur certifié en communication non violente. Vous pouvez aussi réaliser le module e-learning¹³, développé par le RCPI, portant sur la prévention et la résolution de conflits interprofessionnels par la communication non violente en allant au www.fmed.ulaval.ca/fmc.

Quelques repères sur l'empathie

Si nous avons été formés à l'empathie dans nos cursus initiaux afin d'être en mesure d'offrir cette qualité d'écoute aux clients et bénéficiaires de nos services, nous n'utilisons que trop rarement ces qualités d'écoute entre collègues ou partenaires. Pourtant, faire preuve d'empathie est un moyen pour créer et maintenir une qualité de relation qui assure la mobilisation de chacun tout en prévenant les conflits, a fortiori en contexte interprofessionnel.



L'empathie a pour but de tenter d'établir une connexion avec soi (auto-empathie ou autocompassion) ou avec l'autre. L'écoute empathique peut être focalisée essentiellement sur les besoins et les émotions de la personne qui parle, au moment présent. Il s'agit de tenter d'entendre ce que vit mon interlocuteur derrière ce qu'il me dit. Les mises en situation suivantes illustrent ces repères.

Mise en situation pour illustrer l'empathie

Mises en situation

Paul interpelle son collègue en sortant d'une réunion :

Paul : « Avec toi, Antoine, on ne peut jamais rien dire. Je suis tannée de ces réunions où tu monopolises la parole. »

Antoine : « Qu'est-ce qui se passe, Paul? Est-ce que tu es soucieux (émotion), parce que tu souhaites avoir un espace pour t'exprimer (besoin d'expression)? Est-ce que je me trompe (demande)? (...) »

Explications

Il est probable qu'un tel échange ait à se poursuivre afin que Paul puisse recevoir l'empathie nécessaire pour se relier à son besoin, dénudé des critiques qu'il a initialement formulées. L'ouverture au dialogue, manifestée par Antoine, permettra néanmoins d'engager un dialogue. En étant à l'écoute des émotions et besoins présents chez son collègue, cela pourra contribuer à maintenir l'échange dans l'ouverture. Conscient, Paul sera davantage en mesure d'identifier le besoin à l'origine de sa réaction.

Mise en situation

Danielle se plaint de la lourdeur de sa charge de travail depuis plusieurs semaines :

Danielle : « Cela fait des semaines que je coure partout, j'ai l'impression que rien n'avance. J'ai des notes en retard qui s'accumulent encore. De toute façon, c'est sans fin, on m'en demande toujours plus. »

Johanne : « Est-ce possible que là, tu te sentes découragée ou inquiète? »

Danielle : « Inquiète? Même plus, depuis le temps que cela dure. Je suis en colère, en colère contre moi, ma boss, ma stagiaire... On avait pris des ententes pour gérer la surcharge et rien ne fonctionne. À quoi cela sert, tous ces efforts pour trouver des solutions? »

Johanne : « Dans le fond, est-ce que tu es déçue parce que le sens ou la sécurité, c'est important pour toi? »

Danielle : « C'est évident, que le sens de ce que je fais au travail, c'est essentiel pour moi. Mais là, la sécurité, cela me parle... (temps de silence). Oui, j'ai besoin de sécurité. Sécurité quant aux choix que l'on fait, quant aux temps que l'on investit dans de grosses réunions, des grosses affaires pour gérer les choses, cette surcharge, mais finalement, il y en a tellement qu'on n'a pas le temps d'en mettre en place la moitié. Cela pourrait-il être plus simple? Oui, j'ai besoin de simplicité, prendre les choses à plus petites bouchées... Besoin de confiance aussi. Confiance qu'on va les faire ensemble ces petites bouchées, qu'on va prendre le temps, même si c'est encore frustrant et imparfait. Oui, cela me fait du bien de voir que finalement, c'est tout cela qui est important pour moi. »

Explications

Offrir de l'empathie à un collègue qui exprime sa frustration quant à sa charge de travail pourrait s'actualiser à travers une ouverture et une disponibilité à entendre ce qu'il vit derrière ce qu'il dit.

Cela signifie que plutôt que renchérir sur la situation, l'histoire partagée par la collègue en prenant éventuellement position, notre écoute est exclusivement centrée sur les émotions et besoins au moment où la personne s'exprime. Lorsque nous offrons notre écoute empathique, il n'est pas nécessaire de trouver le « bon » besoin ou la « bonne » émotion ressentie par l'autre. Les questions et hypothèses que nous lui proposons, sous forme interrogative, vont permettre à notre interlocuteur de clarifier, pour lui-même, quels sont ses émotions et besoins.

Une fois que la personne est moins envahie par la situation et ses émotions et qu'elle commence à identifier quels sont ses besoins, elle sera ensuite davantage en mesure d'identifier des actions concrètes pour envisager de les combler.

Empathie et sympathie ne sont pas des synonymes. Faire preuve de sympathie, par exemple « Oh, mon pauvre, ce qui t'arrive est vraiment difficile » amplifie souvent l'émotion alors que l'empathie a pour effet de désamorcer l'émotion en effectuant des propositions pour tenter d'identifier le besoin que cette émotion signale. Une personne qui offre son empathie s'intéresse aux émotions présentes chez l'autre, mais sans fusionner avec celles-ci et sans les amplifier.

Faire preuve d'empathie ce n'est pas non plus...

- ➡ Conseiller : « Je pense que tu devrais... »
- ➡ Surenchérir : « Oh, ce n'est rien, regarde-moi... »
- ➡ Moraliser : « Tu pourrais tirer parti de cette expérience... »
- ➡ Consoler : « Ce n'était pas de ta faute. Tu as fait de ton mieux... »
- ➡ Dévier sur des anecdotes : « Cela me rappelle l'époque où... »
- ➡ Clore la question : « Allons, remets-toi, ne fais pas cette tête.... »
- ➡ Expliquer : « Je t'aurais bien appelé, mais... »
- ➡ Corriger : « Cela ne s'est pas passé comme cela... »

Avoir besoin d'empathie est un besoin légitime en contexte de collaboration interprofessionnelle. Composer avec les visions, atteintes et façons de travailler propres à chacun de nos collègues et partenaires peut susciter chez nous différentes réactions, voire frustrations. Le leader collaboratif, en plus de reconnaître ses propres réactions, soutient ses partenaires à faire de même pour ensuite être en mesure de mieux cerner quels sont les besoins sous-jacents.



Activité 5.2 « Réflexion sur mes propres besoins »

Voir le recueil d'activités



Activité 5.3 « Journal d'auto-empathie »

Voir le recueil d'activités



Activité 5.4 « Les stratégies vs nos besoins »

Voir le recueil d'activités

Mobiliser son leadership collaboratif lors des rencontres d'équipe

La rencontre d'équipe est une modalité directe et généralement planifiée se prêtant parfaitement à l'actualisation des processus de collaboration, notamment pour coordonner les soins et services ou pour prendre des décisions conjointes lorsque plusieurs professionnels ou partenaires sont impliqués.

Or, la rencontre d'équipe est aussi une modalité exigeante pour les participants en termes de temps et de disponibilité, elle doit donc être utilisée avec discernement.¹⁴ Il est aussi important qu'elle soit structurée et animée de manière rigoureuse pour assurer efficacité et efficience au processus. Au cours de ces rencontres, le leader collaboratif porte une attention particulière aux dynamiques relationnelles en présence pour soutenir l'adhésion, la participation et l'expression des points de vue de tous.

Il existe plusieurs types de rencontres d'équipe dans le domaine de la santé et des services sociaux, par exemple :

- ➔ **Rencontre administrative** : les participants échangent sur des aspects importants de nature administrative (p. ex. : règles administratives, orientations organisationnelles, nouvelles procédures) influençant leur travail au quotidien.
- ➔ **Rencontre de soutien entre pairs ou de développement professionnel** : les intervenants se rencontrent pour discuter d'enjeux cliniques particuliers touchant leur travail (gérer le contre-transfert, faire face au deuil, échanger sur des situations difficiles émotionnellement) ou pour échanger sur les meilleures pratiques ou nouvelles approches.
- ➔ **Rencontre de famille** : pouvant être considérée comme une catégorie de rencontre clinique, la rencontre de famille vise l'échange sur leurs préoccupations, les attentes, les questions des proches d'un usager.
- ➔ **Rencontre clinique** : les participants (intervenants, usager, proches) échangent pour planifier, réaliser, évaluer une démarche clinique visant l'offre de services destinée à un ou des usagers. Elle peut être de deux types : multidisciplinaire ou interdisciplinaire.
- ➔ **Rencontre de projet** : lorsque l'action collective à structurer et à réaliser ensemble porte sur une problématique sociale qui concerne plusieurs équipes, secteurs ou organisations différentes, des comités de travail intersectoriels qui se réunissent dans le cadre de rencontre de suivi de projet sont mis en place.

Une rencontre d'équipe peut être de deux types :¹⁵

- **... multidisciplinaire** : vise l'actualisation d'une intention de coordination où les participants se concertent pour statuer sur la planification, réalisation, évaluation d'objectifs disciplinaires ou sectoriels permettant à chaque intervenant/partenaire d'agir de manière coordonnée, cohérente et complémentaire. Les objectifs ne sont pas communs, il s'agit d'une juxtaposition d'objectifs disciplinaires/sectoriels, représentatifs du champ d'expertise de chaque intervenant/partenaire, et qui constitue un épisode de soins et services cohérents (ou une action collective cohérente dans le cas d'un projet non clinique).
- **... interdisciplinaire** : vise l'actualisation d'une intention de partage des décisions et actions où les intervenants/partenaires agissent chacun selon leur propre champ d'expertise, mais en visant des objectifs communs et partagés. Ce type de rencontre est caractérisé par deux grandes phases où les participants :
1) développeront une vision commune et consensuelle de la situation vécue par l'utilisateur et ses proches (ou une situation touchant un groupe ou une communauté) et 2) coconstruiront un plan d'action commun.¹⁶

Le tableau suivant propose une structure de rencontre qui peut soutenir le travail à réaliser avec les collègues ou partenaires. Cette structure se prête aux rencontres interdisciplinaires de type clinique, mais également à celles visant à structurer une action collective dans le cadre d'une problématique sociale entre équipes, organisations ou secteurs ou organisations différentes.

Étapes de la rencontre de type interdisciplinaire ¹⁷

Étapes générales	Étapes spécifiques d'une rencontre interprofessionnelle	Pièges à éviter
A. Élaboration d'une vision commune de la situation	A.1 En commençant, prendre le temps de prendre soin des dynamiques relationnelles entre les membres. Par exemple, proposer des valeurs relationnelles en commençant la rencontre (quel est le climat que nous voulons bâtir au cours de cette rencontre?) ou faire un tour de table de «Comment ça va, en un mot?». A.2 Clarifier le but commun : Pourquoi nous rencontrons-nous aujourd'hui ?	➤ Aller trop vite sur la tâche, sans se préoccuper de l'état d'énergie et de mobilisation des membres présents ➤ Prendre pour acquis que chacun connaît le but de la rencontre. ➤ Confondre la définition du but commun avec celle du problème prioritaire.
	A.3 Clarifier les rôles professionnels de chacun : Quel est le rôle de chacun des intervenants et partenaires? * Quel est le mandat, la responsabilité de chacun des partenaires présents? Les étapes A.1, A.2 et A.3 peuvent être interverties en fonction du contexte.	➤ Considérer cette étape comme une perte de temps.

Étapes générales	Étapes spécifiques d'une rencontre interprofessionnelle	Pièges à éviter
A. Élaboration d'une vision commune de la situation	A.4 Partage des données : Quelles sont les données importantes à partager ? Tour de table où chaque intervenant, en fonction de sa discipline OU chaque partenaire présente : ➤ L'état de la situation, ses causes et ses conséquences pour la personne et ses proches ou la communauté; ➤ Les besoins, les attentes, les priorités, les forces et les ressources de la personne et de ses proches ou de la communauté.	➤ Répéter ce qui a été dit par d'autres. ➤ Proposer des stratégies d'intervention avant qu'un problème prioritaire n'ait été choisi par l'ensemble des membres. ➤ Oublier de faire une synthèse sur l'état de la situation OU négliger les reformulations qui visent à s'assurer de la compréhension de tous.
	B.1 À partir de la synthèse de la situation, déterminer le ou les problèmes prioritaires.	➤ Confondre problème prioritaire et objectifs. ➤ Choisir un problème prioritaire qui n'est pas interdisciplinaire ou intersectoriel.

Étapes générales	Étapes spécifiques d'une rencontre interprofessionnelle	Pièges à éviter
B. Identification des objectifs communs et des interventions interdisciplinaires ou intersectorielles	B.2 Formuler le ou les objectifs communs, en lien avec le ou les problèmes prioritaires identifiés.	⇒ Cibler des objectifs qui répondent aux besoins des intervenants, partenaires, organisations plutôt qu'aux besoins de la personne et de ses proches. ⇒ Nommer des objectifs sans lien avec le problème prioritaire.
	B.3 Identifier les interventions : ⇒ Établir des critères précis pour le choix des interventions prioritaires; ⇒ Questionner et évaluer les conséquences des interventions en fonction des critères préétablis; ⇒ Choisir les interventions à prioriser (responsabilités de chacun et dates de suivi).	⇒ Lancer des idées peu réalistes, trop nombreuses et peu réfléchies. ⇒ Oublier de considérer les besoins et les attentes de la personne et de ses proches dans la priorisation des interventions.
C. Mise en application du PII	C.1 Mettre en application les interventions.	⇒ Faire preuve d'un manque de clarté et de précision dans l'exécution du plan.
D. Évaluation du PII	D.1 Évaluer l'atteinte des objectifs dans une rencontre subséquente.	⇒ Ne pas se donner un plan de suivi.

Distinguer le leadership collaboratif des fonctions d'animation²

Afin que le déroulement de ces différents types de rencontres soit optimal, il importe de distinguer le leadership collaboratif, du leadership d'expertise et des fonctions d'animation.



Rappelons que les fonctions d'animation sont habituellement confiées à un ou plusieurs membres, selon les règles et procédures dont l'équipe s'est dotée, idéalement en début de rencontre. Les fonctions de l'animation permettent la gestion des échanges entre les membres et visent une participation optimale de tous aux discussions.¹⁸ Ainsi, les fonctions d'animation font davantage référence aux composantes de coordination, de stimulation et de facilitation qui favorisent l'accomplissement de la tâche et la communication entre les membres. Celles-ci sont détaillées aux pages 118-119.

² Cette section a été adaptée à partir des notes de cours « FIS-4102 et FIS-4102 : Collaboration interprofessionnelle centrée sur la personne II » (Milot et collaborateurs, 2017) ¹⁷ à l'Université Laval, avec la permission de la professeure responsable.

L'animateur a, en quelque sorte, la responsabilité de créer un climat favorable à l'exercice du leadership collaboratif centré sur l'expertise au sein de l'équipe, en donnant, par exemple, la parole aux membres lorsqu'opportun ou en suscitant leur participation. Ainsi, l'animateur aide le groupe à poursuivre une démarche cohérente et satisfaisante; son influence se limite au déroulement de la rencontre. Si l'animation est assumée par un membre de la réunion en particulier, le leadership collaboratif est une fonction partagée qui peut être assumée, à divers moments au cours de la rencontre, par l'ensemble des personnes présentes.

Le leadership collaboratif, en tant que compétence personnelle, est actualisé par celui qui est mobilisé par la qualité du « faire-ensemble ». Cette compétence peut être assumée par plusieurs intervenants, à différents moments. Par exemple, au cours d'une rencontre interprofessionnelle, le leader collaboratif sera celui qui pourra solliciter la parole auprès de l'animateur afin de vérifier si le terme médical précédemment utilisé par un de ses collègues médecins est clair pour tous. Si l'animateur a pour rôle de faciliter le processus de la rencontre, le leader collaboratif peut également jouer un rôle de facilitateur.

Cependant, son attention sera portée de manière plus particulière sur le contenu partagé afin de solliciter l'expertise des personnes les plus pertinentes au fur et à mesure que la rencontre évolue. Le leader collaboratif est donc celui qui est momentanément en mesure de laisser de côté ses propres « intérêts disciplinaires » pour solliciter la contribution des meilleures ressources dans le groupe. À cet effet, il peut également être amené à jouer un rôle dans la consolidation de la dynamique de groupe. Il pourrait par exemple poser des questions à l'équipe telle que : « Est-ce possible que nous soyons plusieurs à nous sentir particulièrement démunis dans cette situation, peut-être serait-il utile de prendre un temps dans notre réunion pour en discuter? ».

Les différentes fonctions assumées par l'animateur et les leaders collaboratifs lors de rencontres interprofessionnelles

Fonctions de coordination assumées par l'animateur :

- 1 Rappel le but commun de la rencontre lorsque nécessaire
- 2 Proposer l'adoption de règles de fonctionnement (p. ex. : lever la main)
- 3 Réviser les règles de fonctionnement au besoin
- 4 Choisir et appliquer un mode de prise de décision (p. ex. : consensus)
- 5 Assurer une bonne gestion du temps (p. ex. : allouer du temps à chacune des étapes de la rencontre)
- 6 Clôturer la rencontre

Fonctions de stimulation assumées par l'animateur ET les leaders collaboratifs :

- 1 Assurer la clarification et l'appropriation du but commun par les membres
- 2 Clarifier les interventions
- 3 Voir à la construction des interactions (p. ex. : lien entre les interventions, synthèses, reformulation empathique)
- 4 Favoriser la participation de tous
- 5 Mobiliser la participation de tous
- 6 Effectuer une décision éclairée (p. ex. : en vérifiant l'adhésion)

Fonctions de facilitation assumées par l'animateur ET les leaders collaboratifs :

- 1 Clarifier les réalités vécues au sein du groupe
- 2 Effectuer un reflet du climat du groupe
- 3 Considérer les émotions et besoins des membres
- 4 Assurer le dénouement des conflits
- 5 Offrir du soutien aux membres en difficulté
- 6 Effectuer la rétroaction positive sur les progrès du groupe
- 7 Assurer le contrôle de la rétroaction non désirée ou hostile



Pst... Le groupe Commuagir a produit des vidéos intéressantes sur les fonctions d'animation.

À écouter ici : (http://pouremporter.communagir.org/medias/2016/11/les_competences_essentielles.pdf).

Le leadership d'expertise renvoie quant à lui aux prises de parole et aux interventions des participants de la rencontre en fonction de leur expertise. Au cours d'une même rencontre, il est possible qu'un participant porte plusieurs casquettes en fonction de ses interventions, utilisant à diverses reprises son leadership d'expertise ou son leadership collaboratif. Il appartient à l'animateur et aux leaders collaboratifs d'assumer leur fonction de stimulation en sollicitant, lorsque nécessaire, le leadership d'expertise des membres.



Une question à se poser : Lorsque je prends la parole en réunion, suis-je conscient de la « casquette » qui est alors la mienne ?



Activité 5.4 « Les stratégies vs nos besoins »

Voir le recueil d'activités

En résumé, le leader collaboratif doit être en mesure de comprendre et soutenir les dynamiques interpersonnelles en aidant les partenaires à affirmer leur expertise tout en reconnaissant celle des autres, en identifiant les moments où les rôles et responsabilités doivent être clarifiés et aider les partenaires à échanger à ce sujet. Le leader collaboratif aide chacun à communiquer adéquatement afin de partager l'information efficacement et à maintenir la qualité de la relation entre les partenaires. Il adopte lui-même une posture empathique envers l'autre et intervient pour refléter aux partenaires l'importance de cette empathie dans les processus collaboratifs. Finalement, le leader collaboratif utilise les modalités de collaboration, telle que la rencontre d'équipe, de manière judicieuse pour structurer l'action collective. Il doit être en mesure de bien connaître la distinction entre leadership collaboratif, leadership d'expertise et animation afin de s'assurer que les processus sont efficaces et efficients.

Références

- 1 Henneman, E. A., Lee, J. L., & Cohen, J. I. (1995). Collaboration : A concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 1095(21), 103-109.
- 2 O'Daniel, M., & Rosenstein, A. H. (2008). Professional communication and team collaboration. In R. G. Hughes (dir.), *Patient safety and quality: An evidence-based handbook for nurses* (pp. 271-284). Rockville, MD : Agency for Healthcare Research and Quality.
- 3 McCaffrey, R., Hayes, R. M., Cassel, A., Miller-Reyes, S., Donaldson, A., & Ferrell, C. (2012). The effect of an educational program on attitudes of nurses and medical residents towards the benefits of positive communication and collaboration. *Journal of Advanced Nursing*, 68(2), 293-301.
- 4 D'Amour, D., Sicotte, C., & Lévy, R. (1999 a). L'action collective au sein d'équipes interprofessionnelles dans les services de santé. *Sciences Sociales et Santé*, 17(3), 67-93.
- 5 Henneman, E. A., Lee, J. L., & Cohen, J. I. (1995). Collaboration : A concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 1095(21), 103-109.
- 6 Evanoff, B., Potter, P., Wolf, L., Grayson, D., Dunagan C., & Boxerman S. (2005). Can we talk? Priorities for patient care differ among healthcare providers. In K. Henriksen, J. B. Battles, E. S Marks.
- 7 O'Daniel, M., & Rosenstein, A. H. (2008). Professional communication and team collaboration. In R. G. Hughes (dir.), *Patient safety and quality: An evidence-based handbook for nurses* (pp. 271-284). Rockville, MD : Agency for Healthcare Research and Quality.
- 8 Rogers, C., Roethlisberger, F.J (1991)., Barriers and gateway in communication. *Harvard Business Review*, 91610, 106-111, Boston.
- 9 Halpern, J. (2011). *From detached concern to empathy: Humanizing medical practice*. New York: Oxford University Press.
- 10 Rosen, P., Adams, J., Derse, A.R. Grossman, S.A. et Wolfe, R.E. (2012). *Ethical problems in emergency medicine: A discussion-based review*. Hoboken, N.J.: Wiley.
- 11 Spiro, H. (1992). What is empathy and can it be taught? *Annals of Internal Medicine*, 15(10), 843-846.
- 12 Museux, A.-C., Dumont, S., Careau, E. et Milot, É. (2016). Improving interprofessional collaboration: The effect of training in Nonviolent Communication. *Social Work in Health Care*. doi : 10.1080/00981389.2016.1164270
- 13 Museux, A-C., Bélanger, M., Paré, L., Desaulnier, M., & Mbourou-Azizah, G. (2014) Prévenir et résoudre les conflits en contexte interprofessionnel. Module d'autoapprentissage. Réseau de collaboration sur les pratiques interprofessionnelles. Université Laval. CIUSSS de la Capitale-Nationale. Disponible au : www.fmed.ulaval.ca/fmc
- 14 Careau, E., Brière, N. & Côté, C. (2016). Collaboration et engagement de l'utilisateur : Comment tirer le meilleur des rencontres d'équipe ? Formation offerte au CIUSSS de la Capitale-Nationale. Réseau de collaboration sur les pratiques interprofessionnelles.
- 15 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.
- 16 Careau, E., Vincent, C., & Swaine, B.R. (2011). Consensus group session of experts to describe interprofessional collaboration processes in team meeting. *Journal of Interprofessional Care*. 25, 299-301.
- 18 Milot, É. et collaborateurs. (2017). FIS-4102 et FIS-6102. Collaboration interprofessionnelle centrée sur la personne II : Notes de cours. Faculté des sciences sociales, École de travail social et de criminologie, Université Laval.
- 19 Saint-Arnaud, Y. (2008). *Les petits groupes : Participation et animation*. 3e édition. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.