

RACHEL BLUTEAU

DÉVELOPPER UN LEADERSHIP COLLABORATIF



© Rachel Bluteau ps.éd. 2021

Tous droits réservés

1. Psychoéducation 2. Éducation 3. Changement dans l'exercice du rôle

ISBN 978-2-89775-503-4

Dépôt légal : Bibliothèque et Archives Nationales du Québec,
Bibliothèque et Archives Canada

Imprimé au Canada

Liste de collaboratrices :

Auteure : Rachel Bluteau ps.éd

Gestion Éditoriale : Rachel Bluteau ps.éd.

Mise en page et couverture : Cristina Tejeda

Révision de la mise en page : Cristina Tejeda

Limites de responsabilité

L'auteur ne revendique ni ne garantit l'exactitude, le caractère applicable et approprié ou l'exhaustivité du contenu de ce programme. Il décline toute responsabilité, expresse ou explicite, quelle qu'elle soit. Ce document ne remplace en aucun temps une consultation auprès d'un professionnel.

À celles et ceux qui cherchent
Une source d'inspiration et un soutien...
C'est la visée.

Un mot de l'auteur

Un remerciement sincère aux auteurs que j'ai lu. Ils ont contribué grandement par leurs écrits, à mon propre développement lors de mon parcours professionnel ainsi qu'à la réalisation de ce document. Merci d'avoir osé écrire devenant ainsi source d'inspiration...

Un remerciement amical à Cristina Tejeda qui a mis temps et énergie à réviser la mise en page pour y apporter une touche artistique qui rend le document fort attrayant.

Sommaire

CHAPITRE 1	13
DANS QUOI SOMMES-NOUS ?	13
CHAPITRE 2	16
DANS L'FOND QUE RECHERCHONS-NOUS ?	16
Pourquoi entreprendre une réflexion concernant l'exercice d'un rôle- conseil?	16
Évaluation de sa satisfaction au travail.....	18
Se situer par rapport à la démarche	21
Où j'en suis comme psychoéducateur?	22
CHAPITRE 3	23
PRENDRE DU RECUL !.....	23
CHAPITRE 4	26
CE QUI S'EN VIENT !	26
I - Le rôle-conseil : l'identité professionnelle.....	27
II - Le contexte de responsabilités partagées	33
CHAPITRE 5	41
LA COLLABORATION INTERPROFESSIONNELLE	41
Pourquoi la collaboration interprofessionnelle?	41
CHAPITRE 6	48
PSYCHOÉDUCATEURS!	48
POURQUOI DÉVELOPPER UN LEADERSHIP COLLABORATIF?.....	48
Les psychoéducateurs: leurs atouts.....	48
CHAPITRE 7	51
LA PRATIQUE DE LA COLLABORATION INTERPROFESSIONNELLE.....	51
Qu'est-ce qu'une pratique ?	51
Qu'est-ce qu'une compétence?.....	54

Sommaire

CHAPITRE 8	59
MOYENS POUR FACILITER L'EXERCICE D'UN LEADERSHIP COLLABORATIF	59
1. Connaitre son niveau de maturité	59
2. Connaitre les conditions de l'exercice d'un leadership collaboratif	76
3. Conditions pour la mise en place de la culture de collaboration interprofessionnelle.....	80
4. Comment susciter l'adhésion /connaitre le niveau d'engagement.	85
CHAPITRE 9	89
S'OUTILLER POUR FACILITER L'ACTUALISATION	89
D'UN LEADERSHIP COLLABORATIF	89
1. La communication.....	90
2. La responsabilisation	99
3. Le soutien.....	102
4. La rétroaction.....	104
5. La gestion de conflits	106
6. L'art de poser des questions	111
7. La prise de décision.....	117
8. Les conduites	129
9. Le partenariat	139
10. La prise de risques	142
11. L'amélioration continue de la qualité	144
CONCLUSION	149
Annexe 1	151
Annexe II	153
Lectures suggérées	158

« J'ai décidé d'être heureux parce que c'est bon pour la santé »

-Voltaire

Introduction

Dans le tourbillon de notre travail comme psychoéducatrice, il y est possible que nous soyons préoccupés par l'atteinte des objectifs de l'intervention et la bonne performance du service à rendre. Nous nous assurons de fournir un rendement dans un rôle dont les responsabilités et les tâches se sont complexifiées.

Nous voguons sans se poser trop de questions jusqu'au temps où nous ressentons le sentiment de ne pas être à la hauteur. Le « politically correct » dicte que notre vulnérabilité ne peut être partagée : « J'ai à démontrer ma mobilisation, ma capacité à faire la « job » et que je suis solidaire avec l'équipe. »

Pourtant, nous aimerions pouvoir parler de « comment on se vit » dans notre « job » et avoir la possibilité d'apprendre de notre vécu.

Tout en admettant la contribution de notre organisation dans l'amélioration de la qualité de vie au travail, la seule personne que nous pouvons changer, c'est nous-même.

Le « comment on se vit » dans notre « job » est de l'ordre de la satisfaction au travail. Apprendre de notre vécu est de l'ordre de l'exercice de son rôle, c'est-à-dire de sa pratique.

Ce document aborde ces deux aspects qui sont étroitement liés. Il est conçu pour permettre de faire le point, d'initier un changement, d'améliorer ses actions dans un cadre interactif. L'idée est que notre sentiment d'être seul, voire démunie, se modifie. Personne n'est une île. Aucun de nous, en agissant seul, ne peut atteindre le succès (Nelson Mandela). La visée est d'allumer la bougie de quelqu'un pour qu'à son tour, il brille de sa propre lumière.

Occupons-nous de nous!



Rachel Bluteau, ps.éd.
www.rachelbluteaupsed.com

Avant de commencer

L'acte d'apprentissage est le résultat d'une réflexion sur l'expérience¹. La réflexion est un processus qui consiste à prendre du recul par rapport à une expérience pour s'interroger. L'apprentissage consiste à donner un sens à des événements passés ou actuels qui servent à guider le comportement futur.²

Cette démarche amènera fort probablement un changement chez chacun, soit de l'ordre de l'homéostasie ou de l'évolution. Qui peut dire à quel changement ce document fait appel! C'est à chacun de vivre l'expérience. Pour certains, il leur offrira des connaissances leur permettant d'apporter des ajustements, de faire de l'autocorrection (homéostasie). Pour d'autres, il leur offrira l'opportunité de poursuivre leur développement personnel (évolution). Chacun verra à l'utiliser en fonction de ses objectifs. Des lectures suggérées sont énumérées à la fin du document pour ceux intéressés à approfondir des thématiques.

Dans un cas comme dans l'autre, vouloir changer ne suffit pas. Le changement est le résultat d'un apprentissage. C'est à chacun de passer du désir au plaisir d'obtenir des résultats. Alors, ACTION!

Bonne route!

N.B. Bien que ce document soit complet en soi, il est fortement recommandé que vous soyez accompagné dans le cadre d'une consultation ou d'un atelier.

Remarque : Le genre masculin est utilisé dans le seul but d'alléger le texte.

¹ King K. The role of adventure in the Experiential Learning Process. Journal of Experiential Education 11 (2), 4-8, 1988

² Blanchard K.; Trouver son talon d'Achille, Magazine Premium, Fév.-Mars 2013, p.32

L'historique

D'où vient l'idée d'un tel écrit? Petite histoire...

Dans la foulée des supervisions auprès de groupes et d'individus psychoéducateurs qui exercent un rôle-conseil dans divers milieux.

Plusieurs ont nommé leur difficulté à trouver un sens dans l'exercice du rôle-conseil. Certains questionnaient leur pouvoir d'influence: se limite-t'il qu'à une transmission de connaissances ou de stratégies? (expertise)

D'autres vivaient un sentiment d'isolement, Constat: l'ensemble nommaient une difficulté à bien se vivre dans l'exercice du rôle-conseil, d'où le sentiment récurrent de vivre une insatisfaction.

Question: qu'est-ce qui favoriserait un sentiment de satisfaction dans l'exercice du rôle-conseil?

Une intuition émergea à la suite de ma réflexion : les psychoéducateurs pourraient être des leaders dans le développement d'une pratique collaborative.

Ma participation au Symposium sur la collaboration en santé en novembre 2017, a confirmé mon intuition.

Juin 2018, formation à l'Université de Sherbrooke sur la collaboration interprofessionnelle confirme l'orientation à prendre.

Novembre 2018, Colloque OPPQ, certains des ateliers viennent appuyer l'idée d'enrichir la pratique des psychoéducateurs par un leadership collaboratif.

Je pense que ce document est bénéfique aux psychoéducateurs parce qu'il:

- Leur ouvre une dimension de leur rôle-conseil qui est peu exploité, soit le volet normatif: ce qui réfère à la promotion de la qualité de la pratique professionnelle;
- Leur donne une valeur ajoutée à l'exercice de leur rôle-conseil.



Allons-y...pas à pas!

Chapitre 1

Dans quoi sommes-nous ?



*« La vie ne vaut pas la peine d'être vécue
Si elle n'est pas remise en question »*

-Socrate

Voyons les divers éléments qui ont concouru à ce jour à l'évolution de la profession...et en même temps à ses défis.

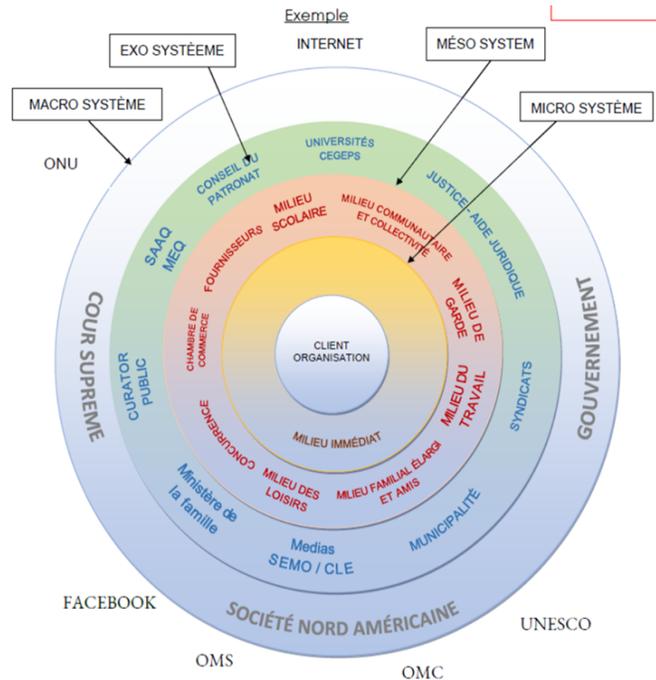
- L'Ordre des psychoéducateurs souligne en l'an 2020 sa vingtième année d'existence. La profession est maintenant bien reconnue. *« La profession est fondamentalement différente de ce qu'elle était au début, mais l'Ordre correspond au rêve que nous en avions. »* - Marcel Renou³
- Le Code des Professions a été modifié en 2012 par la loi 21. Cette loi est venue modifier des pratiques professionnelles du secteur de la santé mentale et des relations humaines en spécifiant, entre autres, les champs d'exercice.⁴
- Les organisations de services de santé et des services sociaux, entre autres, suite à la loi 10, 2015, ont apporté un changement en mettant l'emphase au **rôle conseil** que peut exercer un psychoéducateur par rapport à l'intervenant direct.
- L'émergence de phénomènes sociaux: ethnicité, cyberdépendance, assistance médicale à mourir, justice distributive, transidentité, etc. ainsi que la diversité de clientèles et des milieux d'intervention ex: scolaire, carcéral, communautaire, service de garde, etc., sont à considérer comme un élément démontrant l'apport indéniable de la profession.

³ Millot P.; 20 ans de Professionnalisation : Où en est-on? Magasine La Pratique en mouvement, décembre 2020 p. 12

⁴ https://www.opq.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/Publications/Guides/2019-20_020_Guide-explicatif-sante-rh-26-01-2021.pdf; Voir section 2 page 17 pour champs d'exercice du psychoéducateur



- La complexification de l'action professionnelle dû, entre autres,
 - 1) À la comorbidité de la clientèle. En plus qu'elle est plus renseignée, ses proches sont plus impliqués, d'autres organismes/partenaires peuvent être impliqués et des associations sont présents pour faire valoir leurs droits;
 - 2) Encadrement légal (lois, normes, etc.);
 - 3) Conciliation à faire entre les exigences de performance des organisations et la qualité du service clientèle;
 - 4) Pluralité de professionnels impliqués dans les dossiers;
 - 5) Les divers systèmes en interaction
 - 6) Ect.



On ne peut faire fi des impacts professionnels et personnels qu'ont ces éléments :

A. Impacts professionnels

- ✓ Difficultés de repères identitaires: ex: vécu partagé (faire avec) vu comme une spécificité de l'intervention directe. Remis en question vs rôle conseil;

- ✓ Professionnalisation de l'intervention: perçu maintenant comme une fonction d'expert vs d'accompagnateur;
- ✓ Être, dans la pratique, apparentés aux autres professionnels ex: psychologue, travailleurs sociaux, etc., possibilité d'une confusion identitaire;
- ✓ Pouvoir d'influence à redéfinir: reconnu, estimé et considéré pour sa connaissance du système client-environnement. Maintenant en tant que rôle-conseil ???
- ✓ Rôle-conseil crée un effet d'individuation d'où sentiment d'isolement.

B. Impacts personnels

- ✓ Démobilisation;
- ✓ Beaucoup d'adaptation;
- ✓ Peut amener à remettre en question les liens avec l'employeur;
- ✓ Questionnement sur notre sentiment d'appartenance;
- ✓ Peut amener au « burn out »;

Bref une **insatisfaction au travail** avec laquelle **on s'accommode parce que nous avons l'impression de ne pouvoir faire autrement.**

Il y a lieu de faire attention à l'**illusion** que notre insatisfaction au travail n'a aucun effet sur soi et les autres aspects de sa vie... que d'enfourer ce sentiment ne compromettra nullement son bien-être. Notre zone de confort est en fait notre zone de médiocrité. La médiocrité est « *de chercher à faire comme il faut selon les règles d'un comportement correct... C'est jouer le jeu de l'être-moyen...* »

⁵ - Alain Deneault

En fait la médiocrité :

- Rend idiot;
- Éloigne de ce que nous sommes capable d'accomplir;
- Rend inconscient du bien commun parce qu'il n'a aucune œuvre commune.

5. Deneault A.; (2015) La médiocratie, Collection Lettres libres, Lux Éditeur, 2015, p. 15

Chapitre 2

Dans l'fond que recherchons-nous ?



*« Si la réalité exige un changement,
alors ne t'arrête pas à tourner la page;
change de livre. »*

- Prince Igor Itoua

POURQUOI ENTREPRENDRE UNE RÉFLEXION CONCERNANT L'EXERCICE D'UN RÔLE-CONSEIL ?

Vous arrive-t-il d'avoir de telles pensées ou de tels sentiments ?

- ✓ On ne se considère pas souvent à notre juste valeur;
- ✓ On se sent vite coupable comme si tout était de notre faute;
- ✓ On pense que comme psychoéducatrice on se doit de tout savoir avant même d'apprendre;
- ✓ On se demande si on a une perception juste de ses compétences;
- ✓ On pense qu'avec de la volonté et une pensée positive nous allons réussir;
- ✓ On pense (et on nous le fait sentir) que nous sommes les seuls à pouvoir agir, à savoir agir (omnipotence);
- ✓ On est confronté à de multiples changements, par moment on a l'impression d'avoir ni queue ni tête;
- ✓ On poursuit notre travail parce qu'on nous le demande, ou pour faire plaisir à autrui ou contre rétribution.



Devant de telles idées et de tels sentiments, il n'est pas étonnant de constater que l'exercice de son rôle-conseil est vécu difficilement créant ainsi une insatisfaction au travail.

Au contraire, on pourrait se considérer comme un professionnel qui est conscient de sa valeur, parce qu'il a une fonction importante dans l'organisation. Une fonction qui peut faire en sorte que l'ensemble des acteurs sont mobilisés dans une collaboration pour offrir un service de qualité. La satisfaction au travail serait davantage au rendez-vous.

Alors, pourquoi entreprendre une telle réflexion?

Pour se considérer comme un psychoéducateur qui exerce un rôle important dans l'organisation, nous avons besoin d'améliorer notre sentiment d'auto-efficacité.

L'auto-efficacité est un jugement que l'on porte sur sa capacité à réaliser une action afin d'obtenir les résultats attendus.

⁶ Le sentiment d'auto-efficacité est une perception que l'on a de pouvoir mener à terme différentes tâches liées à son rôle.⁷

Pour mener à bien l'exercice de son rôle-conseil, il est fondamental de croire en sa capacité à se motiver et à mettre en branle tous les moyens à sa disposition, quel que soit la situation afin d'avoir une emprise sur les événements.

L'efficacité n'est pas de la performance. La performance est de l'ordre du résultat et est éphémère. L'efficacité est de l'ordre des moyens en tenant compte du contexte. Elle est en ce sens qualité et durabilité⁸. L'efficacité se développe avec l'expérience soit dans la pratique, en ce sens elle est sagesse.

⁶Définition: Inspiré d'Albert Bandura, psychologue canadien: Magasine Premium, Sept.oct., 2011, p.63

⁷ Inspiré du texte dans la Revue de psychoéducation Vol 39, no 2, 2010, p. 126.

⁸ Martin Y.; Master Class Management : L'efficacité, www.canal2.tv/video.asp?idEvenement=649_



ÉVALUATION DE SA SATISFACTION AU TRAVAIL

Où en êtes-vous par rapport à votre satisfaction au travail?

Avez-vous le sentiment d'une lourdeur dans vos responsabilités entraînant plus de pression.

Nullement

Peu

Moyennement

Tout à fait

Avez-vous le sentiment que vos responsabilités sont peu stimulantes entraînant démotivation et déresponsabilisation.

Nullement

Peu

Moyennement

Tout à fait

Avez-vous le sentiment de gérer comme si tout était urgent?

Nullement

Peu

Moyennement

Tout à fait

Avez-vous le goût de vivre cela autrement?

Nullement

Peu

Moyennement

Tout à fait



Ce document propose des paramètres⁹ pour soutenir sa pratique comme psychoéducateur exerçant un rôle-conseil en proposant le développement d'un leadership collaboratif. Cette option serait un ajout favorisant sa satisfaction au travail.

À la fin de la démarche,

On sera en mesure de comprendre :

- ✓ Ce qu'est la satisfaction au travail;
- ✓ Les ingrédients de la satisfaction au travail;
- ✓ Ce que la satisfaction au travail implique pour le psychoéducateur?

On sera en mesure d'améliorer notre sentiment d'auto-efficacité en :

- ✓ Ayant une meilleure connaissance de la situation professionnelle;
- ✓ Ayant une connaissance de ce qu'est un leadership collaboratif;
- ✓ Ayant des outils pour l'exercer.

Ce qui apportera :

- ✓ Un sens nouveau à sa profession.

Les avantages d'une telle démarche :

Se donner la possibilité d'utiliser la situation actuelle comme une opportunité pour:

- Revisiter son identité professionnelle afin de se différencier des autres professionnels et mieux se camper dans la nôtre principalement en lien avec le rôle-conseil.
- Redéfinir son pouvoir d'influence dans l'exercice de son rôle-conseil.

Parenthèse { }

Quel est le lien entre l'identité professionnelle, le pouvoir d'influence et le leadership?

- L'influence, c'est la capacité d'affecter de façon positive les décisions, les actions et les opinions des autres.
- Le pouvoir d'influence ou capacité d'influence, est une habileté centrale de leadership qui peut être exercé même si nous ne sommes pas en position d'autorité formelle.

Pour pouvoir exercer une influence, cela exige que l'autre nous accorde ce pouvoir. Pour ce faire, il est nécessaire d'être crédible dans l'exercice de cette influence.

⁹ Paramètres = Éléments nécessaires pour comprendre, analyser et juger.