



# DÉVELOPPER DES COALITIONS

LE FOND DES CHOSES :

CE QUE TOUT LEADER EN SANTÉ DEVRAIT SAVOIR

## But

Ce résumé a pour but d'exposer les principales constatations pertinentes de la recherche et des pratiques de collaboration ayant trait au domaine *Développer des coalitions* du Cadre. Le *Cadre des capacités de leadership en santé LEADS* et le rôle que jouent les quatre capacités de ce domaine dans la direction de la transformation des soins de santé au Canada.

## Méthodes

Nous avons lancé une recherche d'études empiriques liées aux soins de santé au Canada et aux coalitions, partenariats, alliances et réseaux de même qu'aux relations interorganisationnelles. Comme cette recherche n'a donné que de maigres résultats, nous l'avons élargie pour englober de l'information provenant des domaines de la gestion, de l'administration publique et des services sociaux. Nous l'avons complétée au moyen d'études de cas portant sur l'application de cette capacité dans la pratique au Canada. Des exemples dans le domaine des soins de santé ont été relevés dans la documentation ainsi que par des individus participant aux initiatives de collaboration.

## Le rôle central que joue la collaboration dans les coalitions de soins de santé

Dans un milieu complexe, les organisations peuvent choisir de collaborer afin d'atteindre un objectif, qu'il soit lié à l'élaboration ou à la réforme de politiques publiques, au rétablissement ou à la demande de financement ou à la modification de la prestation des services, entre autres.

- Être son propre leader
- Engager les autres
- Atteindre des résultats
- Développer des coalitions
- Transformer les systèmes



Cette stratégie reconnaît que la synergie qui se crée entre deux partenaires ou plus permet parfois d'atteindre un but plus facilement en travaillant ensemble qu'en agissant seul. C'est le concept du *collaborative advantage*, ou avantage de la collaboration. L'expression *collaborative advantage* a été utilisée par Rosabeth Moss Kanter dans son article intitulé « *Collaborative Advantage: The Art of Alliances* », publié en 1994. Le concept a été repris et développé par C. Huxham et S. Vangen dans *Theory of Collaborative Advantage* (2000a, 2000b, 2003a, 2003b). Sa visualisation, sa création et sa mise en œuvre exigent un ensemble complexe de compétences, de connaissances et d'habiletés.

Le concept souligne le fait que les initiatives de collaboration *ne sont pas le fruit du hasard et ne demeurent pas fructueuses* sans aucun effort. Elles exigent une approche qui établit un équilibre entre les avantages de l'autonomie et les forces de l'interdépendance. Dans ce contexte, les capacités du domaine *Développer des coalitions* s'articulent idéalement autour de l'adaptation et de l'évolution continue.

### La relation entre les capacités des coalitions et le fonds de connaissances

Une grande variété d'études empiriques réalisées de divers points de vue théoriques ont servi à constituer le fonds de connaissances sur lequel repose le domaine *Développer des coalitions*. Ainsi, les pratiques dans ce domaine qu'on trouve dans le secteur des soins de santé au Canada illustrent les défis que présentent les initiatives de collaboration ainsi que les succès qu'ils rendent possibles. Suivent les quatre capacités dans ce domaine :

#### Les leaders créent volontairement des partenariats et des réseaux pour parvenir à des résultats

- Les formes de collaboration comprennent : les coentreprises, les réseaux, les consortiums, les alliances, les associations de prestation de services et les conseils d'administration interdépendants (des membres du conseil d'administration d'une organisation de santé font partie du conseil d'administration de plusieurs autres organisations).
- La collaboration peut être un impératif stratégique ou peut être exigée par une tierce partie.
- La confiance commence à s'établir lorsque l'intention de collaborer se manifeste et elle évolue tout au long de la relation; la confiance détermine les résultats.
- La collaboration peut avoir plusieurs motifs : minimiser les coûts, accéder aux ressources (y compris celles qui se fondent sur le savoir), partager les coûts de la R et D, coordonner et perfectionner les modèles de prestation de services, accélérer l'accès aux populations visées par les soins de santé, partager les risques et accroître la légitimité.
- La collaboration a un cycle de vie : formation → fonctionnement → dissolution.

Être son propre leader  
Engager les autres  
Atteindre des résultats  
Développer des coalitions  
Transformer les systèmes



### Les leaders mobilisent les connaissances

- On peut utiliser des processus pour repérer les signaux déclencheurs dans l'environnement extérieur.
- Les individus sont des intermédiaires ou des détecteurs de l'apprentissage et du savoir.
- Les coalitions donnent des occasions d'interagir continuellement les uns avec les autres : le savoir est dynamique et nécessite temps et ressources pour se traduire en solutions améliorées.

Les interactions et les résultats sont meilleurs lorsqu'on profite du *savoir-faire* sans perdre de vue les *raisons d'être* de la collaboration.

### Les leaders manifestent un engagement à l'égard des clients et du service

- On remanie les modèles de prestation des soins de santé qui font appel à plusieurs organisations de manière à articuler les soins autour du patient et de la famille.
- Pour se faire une idée des exigences, il faut apprendre à connaître les besoins des clients ou patients.
- Les organisations de santé peuvent participer simultanément à différents types d'initiatives de collaboration.
- Les organisations de santé qui ont plus d'expérience des partenariats sont mieux en mesure de réussir.
- Dégager les leçons apprises au moyen d'examen postaction ou postprojet peut éclairer l'établissement de procédés et de processus solides qui permettent d'améliorer les services.

### Les leaders naviguent dans les milieux sociopolitiques

- Les initiatives de collaboration doivent parvenir à un équilibre entre a) l'autonomie et l'interdépendance et b) la concurrence et la coopération.
- La qualité des relations s'améliore et est évaluée à mesure que les partenaires tirent des leçons de leurs interactions au fil du temps.
- La perception de l'efficacité, de l'équité et de l'alignement des valeurs qui est à la base de la relation entre les partenaires est essentielle pour bâtir une initiative de collaboration.
- Il faut mettre en place un processus pour gérer les conflits avant qu'un problème se présente.
- Les sources de conflit comprennent les changements dans l'environnement extérieur, au sein de l'organisation d'un partenaire et parmi les partenaires.

Être son propre leader

Engager les autres

Atteindre des résultats

Développer des coalitions

Transformer les systèmes





## POUR PLUS D'INFORMATIONS

### **LEADS Canada**

292 Somerset Ouest

Ottawa (Ontario), K2P 0J6

Tél. : 613-235-7218

Sans frais : 1-800-363-9056

Télec. : 613-235-5451

[leads@cchl-ccls.ca](mailto:leads@cchl-ccls.ca)

[www.leadscanada.net](http://www.leadscanada.net)

[www.cchl-ccls.ca](http://www.cchl-ccls.ca)



CANADIAN COLLEGE OF  
HEALTH LEADERS  
COLLÈGE CANADIEN DES  
LEADERS EN SANTÉ

© 2010 – Tous droits réservés - Collège canadien des leaders en santé

La reproduction ou la transmission d'un extrait quelconque de cette publication, par quelque procédé que ce soit, tant électronique que mécanique, par photocopie, enregistrement ou tout système de mise en mémoire et de récupération de l'information sont interdits sans l'autorisation écrite du Collège canadien des leaders en santé.