

# Pratique # 17 : Les séances de dialogue au Réseau de santé Horizon (Nouveau-Brunswick)

Créée : Février 2021

**Josée Benoit  
Djeneba Sarah Dagnogo  
Jacinthe Savard  
Sébastien Savard**

## À PROPOS DE CETTE FICHE

Cette fiche fait partie du *Répertoire des pratiques novatrices en santé et service social en langue officielle en contexte minoritaire* (disponible à : [https://www.grefops.ca/repertoire\\_pratiques\\_novatrices.html](https://www.grefops.ca/repertoire_pratiques_novatrices.html)).

Le *Répertoire de pratiques novatrices* (précédemment le *Cahier de pratiques novatrices dans le domaine de l'intégration des services sociaux et de santé en langue officielle en contexte minoritaire*) constitue une ressource complémentaire à l'*Outil d'autoévaluation des ressources organisationnelles et communautaires pour l'offre active et la continuité des services sociaux et de santé*<sup>1</sup>. Il présente des initiatives mises en place le plus souvent à l'échelle locale, qui répondent à un besoin de la communauté et sont perçues comme novatrices par les différents acteurs impliqués dans leur implantation. Les pratiques ont été identifiées, analysées et classées selon un cadre d'évaluation développé par le Conseil canadien de la santé. Ce cadre nous a permis de distinguer entre pratiques émergentes, pratiques prometteuses et pratiques de pointe. Certaines de ces pratiques ont été suggérées par la Société Santé en français et les réseaux provinciaux, territoriaux et régionaux de la santé en français, ou d'autres collaborateurs.

Le lecteur est invité à consulter le document [Introduction et méthode](#) pour obtenir des informations au sujet des auteurs et des collaborateurs, une mise en contexte du projet, une description de la méthode suivie pour créer les fiches, des définitions des concepts suivants :

- Pratique de pointe, pratique prometteuse, pratique émergente
- Qualités des faits probants, répercussions, applicabilité, transférabilité
- Coordination des services, intégration des services, agent de liaison
- Offre active

La recherche et la rédaction de la fiche ont été financées par le Consortium national de formation en santé (CNFS), Volet Université d'Ottawa.

**Pour citer cette fiche :** Benoît, J., Dagnogo, D.S., Savard, J. & Savard, S. (2021). Pratique # 17 : Les séances de dialogue au Réseau de santé Horizon (Nouveau-Brunswick). Dans : GReFoPS. *Répertoire de pratiques novatrices en santé et service social en langue officielle en contexte minoritaire*. [https://www.grefops.ca/repertoire\\_pratiques\\_novatrices.html](https://www.grefops.ca/repertoire_pratiques_novatrices.html).

---

<sup>1</sup> L'Outil est disponible en français et en anglais et peut être consulté à l'adresse internet suivante : [https://www.grefops.ca/outil\\_autoevaluation.html](https://www.grefops.ca/outil_autoevaluation.html) (version en français) [https://www.grefops.ca/selfassessment\\_tool.html](https://www.grefops.ca/selfassessment_tool.html) (version en anglais)

## Pratique # 17 : Les séances de dialogue au Réseau de santé Horizon (Nouveau-Brunswick)

### Cette pratique contribue à améliorer :

- Les valeurs et les principes de votre organisation : innovation et offre de services dans la langue officielle de choix de l'utilisateur ;
- L'offre active (accueil et la visibilité)
- Les relations avec les usagers des services.

### L'organisation qui l'a mise en place : Réseau de santé Horizon, Nouveau-Brunswick

L'information décrite dans cette fiche provient de la présentation de Lorna Mansfield, conseillère aux langues officielles du Réseau de santé Horizon, ainsi que d'une entrevue avec cette dernière (18 novembre 2020). Les idées émises lors des séances de dialogue concernant l'offre active seront mentionnées ici. Si elles ont été concrètement implantées après le dialogue, elles feront l'objet de fiches distinctes.

### Contexte

Au Nouveau-Brunswick, les services de santé sont regroupés sous deux régions régionales de la santé (RRS) : le Réseau de santé Vitalité et le Réseau de santé Horizon. Chaque RRS a le mandat général d'offrir des services de santé au Nouveau-Brunswick et est dirigée par un conseil d'administration. Le Réseau de santé Horizon est la plus grande région régionale de la santé au Nouveau-Brunswick et la deuxième plus grande région régionale de la santé au Canada atlantique. Il gère 12 hôpitaux et plus de 100 établissements, cliniques et bureaux au centre et au sud du Nouveau-Brunswick. Horizon offre des services allant des soins de courte durée et des soins spécialisés jusqu'aux services de santé communautaires<sup>2</sup>. La langue de travail dans le réseau de santé Horizon est généralement l'anglais, mais les services qui y sont dispensés doivent être offerts dans les deux langues officielles, comme tous les services publics au Nouveau-Brunswick<sup>3</sup>.

À l'hiver 2017, dans le cadre du projet pilote intitulé *Active Offer Every Day*, un sondage sur la qualité de l'offre active de services en français dans les établissements du Réseau, réalisé auprès du personnel, des patients et des visiteurs a démontré que certains services se portaient bien, tandis que d'autres rencontraient des défis. Les raisons variaient du manque de ressources au manque de conformité. On a donc cherché des moyens d'améliorer les pratiques d'offre active au sein du Réseau.

### Objectifs

À la suite du sondage qui avait révélé des lacunes dans les pratiques d'offre active, on a réalisé que le point de départ de l'amélioration serait de s'assurer que tout le personnel et la direction connaissent et respectent la Loi sur les langues officielles du Nouveau-Brunswick, et qu'ils fassent la promotion de

---

<sup>2</sup> <https://fr.horizonnb.ca/accueil/%C3%A0-propos-de-nous.aspx>

<sup>3</sup> <https://www.gnb.ca/legis/bill/editform-f.asp?ID=134&legi=54&num=4>

pratiques exemplaires dans les deux langues officielles afin d'assurer des soins axés sur le patient et la famille.

L'objectif des séances de dialogue était donc de créer des échanges avec le personnel du Réseau afin d'obtenir des commentaires, des opinions et des recommandations qui favoriseraient l'adhésion aux pratiques d'offre active et à l'amélioration de la qualité des services en français. Les données des séances seraient recueillies et serviraient à initier des pratiques plus concrètes visant à mieux outiller les employés afin qu'ils puissent offrir des services dans les deux langues officielles.

## Caractéristiques de la pratique

Les séances de dialogue ont été conceptualisées par des consultants externes et constituaient la première grande étape en vue d'améliorer l'offre active de services au Réseau de santé Horizon. Les séances se sont déroulées entre le printemps 2018 et l'automne 2019, et s'adressaient principalement au personnel de première ligne du Réseau de santé Horizon. Ainsi, toutes les personnes fréquemment en contact avec le public ont reçu des invitations par courriel les encourageant à participer aux séances sur une base volontaire, conditionnellement à l'approbation du gestionnaire. On souhaitait accueillir un minimum de 8 participants par séance. Cependant, compte tenu de divers imprévus, entre 2 à 25 participants étaient présents par session.

Au départ, l'idée était d'avoir deux facilitateurs par sessions. Trente animateurs ont été formés et ceux-ci devaient faciliter un minimum de dix sessions. Toutefois, plusieurs d'entre eux se sont désistés en raison de la lourdeur des tâches, des rôles et des responsabilités de leurs autres engagements. Pour ces motifs, l'une des facilitatrices qui avaient démontré de fortes compétences d'animation et un grand intérêt pour la tâche a été désignée facilitatrice à temps plein. Cette personne a été responsable de guider la suite du projet et elle a animé le reste des sessions dans l'ensemble du Réseau.

Les séances de dialogue étaient structurées sous forme de groupes de discussion (*focus group*) dans lesquels l'objectif de l'offre active et du projet pilote était souligné, des études de cas étaient présentées et des exercices en petits groupes étaient proposés (par exemple, la création d'histoires en six mots, le partage de perspectives et d'idées de solutions possibles). Les séances visaient à créer un environnement respectueux, courtois et accueillant qui permettait aux membres du personnel (francophones comme anglophones) d'émettre leurs opinions et leurs idées, positives et négatives, concernant l'amélioration de l'offre active des services en français. Le but était de déceler leurs sentiments et de s'informer sur les actions que pourrait entreprendre le Réseau de santé Horizon afin d'améliorer ces situations. En outre, les animateurs suivaient un guide de discussion afin d'alimenter les conversations.

Au milieu du printemps 2019, les facilitateurs avaient effectué 256 séances de dialogue dans l'ensemble des établissements du Réseau de santé Horizon. Au total, 3413 employés ont participé et 90% d'entre eux ont donné des commentaires écrits à la fin des sessions. Plus de 1400 commentaires et plus de 3600 idées et suggestions pour le futur ont été soumises par les participants. De plus, 1166 histoires à 6 mots ont été partagées. La facilitatrice ou le facilitateur prenait des notes pendant les discussions. Toutes ces informations ont été analysées et systématiquement catégorisées par les conseillers en langues officielles du Réseau Horizon afin de déduire et de mettre en place des pratiques pouvant mieux outiller le personnel à offrir des services dans les deux langues officielles.

Les données émanant du dialogue ont mené à l'implantation de diverses initiatives permettant d'améliorer l'offre de services en français par les employés du Réseau de santé Horizon :

- 1) Les employés ont exprimé le besoin d'optimiser et de créer des plans de contingence. Ces plans permettent aux employés de prendre connaissance des personnes bilingues qui travaillent en même temps qu'eux. Ces employés seront considérés comme des personnes-ressources lors de ces quarts de travail. (Voir la pratique 18)
- 2) Les commentaires des séances de dialogue ont nourri la volonté de développer un système qui permettrait l'identification de la langue de choix du patient, et qui assurerait le partage de cette information entre les divers intervenants, internes et externes. Cette pratique permettrait au personnel de planifier et de mobiliser les services et les ressources en français lorsqu'ils sont avertis que le patient préfère s'exprimer en français. Détenant cette information bien avant la rencontre du patient, les membres du personnel peuvent se préparer et utiliser leur plan de contingence afin de servir cette personne dans la langue de son choix. À l'automne 2020, ce projet avait été amorcé dans 2 des 4 zones du Réseau de santé Horizon.
- 3) Les séances de dialogue ont permis aux employés de constater un manque de ressources bilingues pour faciliter l'offre des services de qualité dans les deux langues officielles de la part du personnel. La promotion du « *Interpretation guide for medical professionals* » a été bonifiée. Ce guide est une ressource accessible aux gestionnaires et au personnel, fourni par l'Accueil francophone de Thunder Bay au coût de 7\$. Ce document est présenté sous-forme de dictionnaire anglais-français qui regroupe des termes fréquemment utilisés par les professionnels de la santé. Une application du guide peut être utilisée afin d'entendre la prononciation des mots et des phrases en français. De nombreuses personnes ont été impressionnées et heureuses de recevoir cette ressource, car aucun autre outil de ce type n'était disponible auparavant. Le personnel a été encouragé à dresser des listes d'expressions utilisées dans leur spécialité et à les envoyer à la traduction d'Horizon, afin qu'ils puissent créer des cartes de référence spécifiques à leur service.
- 4) Au cours des séances de dialogue, les employés ont reconnu l'importance d'assister à des formations en français afin d'améliorer la qualité de la deuxième langue. Bien que les employés aient déjà accès à des cours en français, les participants ont proposé des façons de stimuler la participation à ces cours. « Offrir des occasions d'assister » à ces cours, en « faire la promotion auprès du personnel de première ligne », « offrir un soutien budgétaire pour permettre au personnel d'y assister » en sont des exemples. En fait, le programme de formation en langue française est coordonné par le département des services d'apprentissage, mais il est promu par les conseillères et conseillers en langues officielles, sur la page web interne du Réseau et répertorié dans les programmes d'apprentissage disponibles proposés par les services d'apprentissage. Les formations se donnent désormais en ligne, facilitant ainsi l'accessibilité pour les membres du personnel.
- 5) Les séances de dialogue ont permis de revoir et de restructurer le mode d'évaluation de la langue seconde. Les évaluations téléphoniques engendraient des sentiments d'inconfort très souvent responsables des échecs lors de ces examens. Un groupe de projet, comprenant des représentants des ressources humaines et des langues officielles, ainsi qu'un fournisseur externe, a élaboré un projet pilote pour faciliter la mise en œuvre d'une nouvelle forme d'évaluation dans laquelle les évaluateurs et les employés peuvent se rencontrer par vidéoconférence. La composante orale est évaluée par le Collège Communautaire du Nouveau-Brunswick, alors que les composantes de la lecture, de la compréhension et de l'écriture sont évaluées par le Conseil du Trésor de la province.

- 6) L'identification des employés bilingues au sein du Réseau de santé Horizon a été bonifiée. Des icônes FRANÇAIS/ENGLISH, des épinglettes Hello/Bonjour, ou des épinglettes sur lesquelles il est écrit : « J'apprends le français ! Parlez-moi » ont été rendues disponibles. La personne-ressource mentionne qu'il s'agit toujours d'un grand défi car les icônes sont très petites et presque impossibles à voir. D'autres idées ont été partagées mais ne sont pas réalisables financièrement ou opérationnellement pour le moment.
- 7) Une variété d'outils de rappels ont été créés comme mesures de sensibilisation pour le public à l'utilisation de la formulation « Hello/Bonjour » et comme rappel aux employés de l'importance de l'offre de services dans les deux langues officielles. Des exemples d'outils incluent un calendrier bilingue, un signet expliquant la signification de « Hello, Bonjour », des vidéos bilingues expliquant « Hello, Bonjour », des affiches « Hello, Bonjour », une pochette autocollante « Hello, Bonjour » pour les téléphones cellulaires, une épinglette « Hello, Bonjour » pour la carte d'employé, un support extensible pour téléphones cellulaires avec la mention « Hello, Bonjour », et une affiche dans le style d'un menu déroulant recto verso, contenant la formule d'accueil « Hello...Bonjour » du côté de l'utilisateur, et des ressources pour le personnel (plan de contingence, ligne téléphonique d'interprétation, coordonnées de l'équipe des langues officielles, phrases clés dans les deux langues officielles) de l'autre côté ([voir la pratique 19](#)).

## Défis

Certaines situations ont engendré des défis à la réalisation des séances de dialogue. Premièrement, les gestionnaires n'avaient pas toujours le budget nécessaire pour remplacer les intervenants qui participeraient aux séances. Par ailleurs, obtenir le support des gestionnaires pouvait parfois être difficile. Deuxièmement, certaines conceptions erronées au sujet de l'offre de services en français circulant parmi certains membres du personnel anglophone ont alimenté des conversations difficiles pendant les sessions de dialogue. Les animateurs avaient les compétences nécessaires pour s'assurer que la session entière n'était pas dominée par un individu voulant se défouler tout en respectant toutes les opinions émises. Troisièmement, l'un des plus grands défis, selon la personne-ressource, fut la disponibilité du personnel. En fait, le baromètre d'activité quotidienne des établissements du Réseau de santé Horizon a eu un impact considérable sur la participation. Lorsque les établissements sont en situation de forte capacité/acuité, les membres du personnel sont très occupés et ne sont pas toujours disponibles pour participer à des activités en dehors de leurs tâches habituelles, notamment dans les unités de soins infirmiers.

Le bouche-à-oreille semble avoir été une mesure positive, permettant d'augmenter la participation des membres du personnel. Les premières sessions ont réussi à briser les préconceptions de certains employés qui ont par la suite encouragé leurs collègues à participer aux séances de dialogues. De ce fait, ils en ont fait la promotion à travers leur établissement. Les facilitateurs et facilitatrices du Café de Paris (voir Pratique # 6) ont également fait la promotion des séances de dialogue. Mentionnons également que la facilitatrice principale était une personne de confiance, employée du Réseau de santé Horizon depuis 36 ans. Sa maîtrise des canaux de communication, de la culture organisationnelle et des enjeux du Réseau et ses relations établies au sein des organisations membres ont facilité la promotion des séances de dialogues.

## Analyse<sup>4</sup>

### Pourquoi cette pratique est-elle considérée comme novatrice ?

La prise en compte de la culture organisationnelle est importante lorsque vient le temps d'effectuer un changement organisationnel. Mais dans l'empressement de mettre en place certaines améliorations, cette étape est parfois omise. Les dialogues du Réseau de santé Horizon nous fournissent un bel exemple de la prise en compte de la culture organisationnelle dans l'amélioration de l'offre de services en français.

Le Réseau de santé Horizon et des intervenants dédiés à l'accès aux services dans les deux langues officielles voyaient que certains services méritaient d'être améliorés. Toutefois, on sentait une crainte de la part du personnel, en particulier du personnel non bilingue, que cette amélioration se fasse au détriment d'autres aspects de la qualité des soins ou au détriment de leur possibilité d'avancement et de sécurité d'emploi au sein de l'organisation. Certains anglophones avaient comme préconceptions que cet avancement faciliterait l'accessibilité aux postes pour les personnes qui s'expriment en français. Dans cette optique, les séances de dialogue ont pu sensibiliser le personnel et les employés sur les réels objectifs des pratiques faisant la promotion de l'offre active. Elles ont permis à ces derniers de prendre conscience de l'importance de l'inclusion de la langue française dans l'offre de services dans le Réseau de santé Horizon et à mettre en place des pratiques pouvant mieux outiller le personnel dans l'offre de services dans les deux langues officielles.

La personne-ressource et les personnes impliquées dans le projet perçoivent cette pratique comme étant novatrice. La personne-ressource explique que les employés qui ont participé aux discussions trouvaient également que cette pratique semblait nouvelle et novatrice.

### Émergente, prometteuse ou de pointe : Une pratique émergente

**Qualité des faits probants :** La pratique a été évaluée à l'interne par ses promoteurs : Tous les participants ont été invités à remplir une évaluation de la session à laquelle ils ont participé et des statistiques ont été conservées. Les commentaires des participants et des observations informelles ont aussi été recueillies et un rapport complet basé sur l'analyse des commentaires des employés a été produit. La pratique a fait l'objet de commentaires positifs et a débouché sur la mise en œuvre d'actions telles que celles décrites dans les pratiques 18 et 19.

**Répercussions :** Selon la personne-ressource, les employés du Réseau de santé Horizon comprennent mieux l'importance de la sensibilisation culturelle pour mieux servir les usagers de langue française et de l'offre active de services dans les deux langues officielles. Par ailleurs, on entend beaucoup plus « Hello/Bonjour » dans les établissements de santé du Réseau Horizon, car les employés prennent l'habitude de le dire. Mentionnons également que certains des commentaires ressortant des séances de dialogue ont été transformés en action. En effet, les projets qui ont été développés et ceux qui sont en voie de développement grâce aux données provenant des séances de dialogues sont d'autres effets positifs de cette pratique. Les systèmes d'identification de la langue du patient, le plan de contingence et les outils de rappel en sont des exemples.

---

<sup>4</sup> Cette analyse se fonde sur les critères du Cadre d'évaluation des pratiques novatrices du Conseil canadien de la santé, disponible à : [http://healthcouncilcanada.ca/tree/IP\\_Framework\\_FR\\_FINAL.pdf](http://healthcouncilcanada.ca/tree/IP_Framework_FR_FINAL.pdf) et aussi présentés dans le document Introduction et méthode.



Plus de 4000 employés ont participé aux séances de dialogue à travers le Réseau de santé Horizon. Horizon compte environ 14 000 employés qui sont directement touchés par la pratique. Les pratiques mises en place suite aux séances de dialogue ont permis de mieux outiller le personnel dans son offre de services dans les deux langues officielles, ce qui, en retour, améliorent les services et les soins aux usagers.

**Applicabilité :** Les séances de dialogue ont été créées spécifiquement pour le personnel de tous les établissements et programmes du Réseau de santé Horizon. La participation a été encouragée, bien qu'elle n'ait pas été identifiée comme obligatoire. La participation dépendait souvent de la décision des gestionnaires.

**Transférabilité :** Nous n'avons pas connaissance d'autres organisations que le Réseau de santé Horizon à avoir entrepris un dialogue exhaustif avec l'ensemble de son personnel au sujet de l'offre active. Cependant, les résultats nous portent à croire que la pratique pourrait être effectuée dans d'autres établissements de santé qui souhaiteraient favoriser le dialogue avec le personnel dans le but d'améliorer les services dans la langue officielle en situation minoritaire.