

AN HQO INITIATIVE

Learning Community

Advancing Improvement in Primary Care in Ontario



GUIDE DE CONSOLIDATION D'ÉQUIPE POUR LES ÉQUIPES DE SOINS PRIMAIRES DE L'ONTARIO Module 5 : Évaluer le rendement de l'équipe

Révisé en décembre 2012



Ontario

Health Quality Ontario

Qualité des services
de santé Ontario

Objectif du guide

L'objectif du guide est de vous aider, votre équipe et vous, à mieux comprendre les processus et à trouver des façons d'améliorer les soins axés sur le travail d'équipe dans votre organisation de soins primaires*.

Le guide est divisé en dix modules indépendants. Chaque module contient des renseignements généraux et du contenu théorique liés au sujet (partie A). Certains modules (modules 3, 4, 7 et 10) contiennent aussi des outils et des ressources complémentaires sur le sujet (partie B).

Les modules ne se suivent pas. Choisissez un module qui aborde le problème que vous avez ciblé et servez-vous des outils qui s'appliquent le mieux à votre cas.

Le module d'introduction contient des renseignements généraux sur les équipes interdisciplinaires, la collaboration interprofessionnelle en soins de santé et les types d'équipes. Il contient aussi des remerciements et des notices bibliographiques.

Avant d'entamer une des activités proposées, on recommande à l'animateur ou au chef d'équipe ainsi qu'aux participants de passer en revue l'ensemble du module. Cette lecture leur permettra d'avoir pris connaissance de toute l'information nécessaire pour participer aux discussions.

Chaque organisation de soins primaires désigne qui sera responsable de superviser la constitution de l'équipe et de régler les problèmes qui se poseront. Cette tâche incombe généralement à l'équipe de leadership actuelle ou à une nouvelle équipe d'amélioration de la qualité ou de leadership. De temps en temps, vous pourrez aussi faire appel à une consultante ou à un consultant externe pour animer les activités de consolidation d'équipe, bien que de l'animation externe ne soit pas nécessaire pour ces modules.

L'ensemble des modules se trouve sur notre site Web à <http://www.hqontario.ca/pour-équipes-daq/soins-primaires/outils-et-ressources>, soit les modules suivants :

Introduction

Module 1 : Qu'est-ce qu'une équipe efficace?

Module 2 : Consolider une équipe

Module 3 : Clarifier les rôles et les attentes

Module 4 : Tirer le meilleur des réunions

Module 5 : Évaluer le rendement de l'équipe

Module 6 : Comprendre le changement

Module 7 : Améliorer la collaboration

Module 8 : Améliorer la communication

Module 9 : Leadership et prise de décisions

Module 10 : Gérer les conflits

* L'expression « organisation de soins primaires » renvoie à un groupe de fournisseurs, de professionnels paramédicaux et d'autre personnel au sein d'une équipe de santé familiale (ESF), d'un centre de santé communautaire (CSC), d'une clinique dirigée par du personnel infirmier praticien (clinique DPIP) ou d'un autre modèle de pratique à plusieurs fournisseurs. Plusieurs équipes peuvent faire partie d'une seule organisation. Dans le cas d'un modèle de pratique à un seul fournisseur, « organisation » peut renvoyer à un fournisseur individuel et au personnel.

Évaluer le rendement de l'équipe

Partie A

Les équipes doivent pouvoir se pencher sur leur propre rendement afin d'évaluer leur fonctionnement aux différentes étapes de leur constitution. Cela fait partie de la bonne constitution et du bon fonctionnement d'une équipe.

Le cas échéant, une équipe doit aussi être en mesure de reconnaître qu'elle ne fonctionne pas bien, ou qu'elle a de la difficulté avec certaines tâches ou certains domaines. Elle devra trouver le problème et élaborer un plan lui permettant de le régler.

Pour y arriver, elle doit déterminer quels résultats seront mesurés et comment les mesurer, et, à partir de ces mesures, établir quels aspects de l'équipe doivent être améliorés. Les mesures d'évaluation d'une équipe peuvent être axées sur les résultats cliniques afin d'examiner le processus ou les résultats de l'équipe, ou les deux.

L'efficacité ou la réussite d'une équipe peuvent être évaluées en mesurant le rendement de l'équipe par rapport à certaines tâches, comme l'état de santé et fonctionnel du patient, la satisfaction des membres de l'équipe, des administrateurs ou des patients ainsi que l'efficacité du bureau. Elles peuvent aussi être évaluées en examinant le processus d'équipe.

Un sondage sur l'efficacité de l'équipe peut faciliter cette tâche. Les sondages touchent différents aspects du fonctionnement d'une équipe et aident celle-ci et ses chefs à évaluer son rendement, ses forces et ses domaines d'amélioration, le cas échéant. Ils peuvent aussi donner une idée du niveau de cohésion au sein d'une équipe, et de la mesure dans laquelle les membres de l'équipe perçoivent de la même façon ou non des problèmes précis ou le rendement global de l'équipe ou de l'organisation. Ils ne garantissent pas le bon fonctionnement instantané de l'équipe, mais ils peuvent aider à cerner les problèmes et permettre à l'équipe d'élaborer des stratégies visant à les régler.

Comment assurer le bon fonctionnement d'une équipe?

Indépendamment des succès de l'équipe, le rendement et le bon fonctionnement peuvent être difficiles à maintenir en raison des nouveaux défis environnementaux qui se présentent, du départ de membres importants du personnel, de l'arrivée de nouveaux employés, de l'expansion de certains projets ou de problèmes non réglés qui ont des répercussions sur le moral du personnel.

Afin de maintenir le plus haut niveau de rendement et de collaboration interprofessionnelle possible, les organisations de soins primaires doivent assurer :

- le maintien d'un objectif commun;
- la réévaluation régulière des objectifs organisationnels et de projet;
- la communication continue;
- la résolution des difficultés ou des conflits, au fur et à mesure qu'ils surgissent;
- la tenue de réunions régulières, où chacun se sent engagé;
- la reconnaissance des contributions de tous les membres de l'équipe;
- la reconnaissance des répercussions de l'arrivée et du départ des membres de l'équipe;
- l'orientation appropriée des nouveaux membres de l'équipe;
- des occasions pour les membres de se réunir lors d'activités sociales.

Obstacles communs au travail d'équipe pour la collaboration interprofessionnelle en soins de santé

Il existe un certain nombre d'obstacles potentiels au travail d'équipe pour une collaboration interprofessionnelle efficace¹.

Types d'obstacles	Exemples
Obstacles du système	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de connaissances et d'appréciation du rôle des autres professionnelles et professionnels de la santé • Contraintes financières et réglementaires • Questions d'ordre juridique concernant la portée de la pratique et la responsabilité • Structures de remboursement des différentes professions • Structures administratives et éducatives hiérarchiques qui découragent la collaboration interprofessionnelle
Obstacles au sein de l'équipe	<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'un objectif clair, commun et mesurable • Absence de formation en collaboration interprofessionnelle • Ambiguïté quant aux rôles et au leadership • Équipe trop grande ou trop petite • Équipe non constituée de professionnelles et professionnels appropriés • Absence d'un mécanisme approprié pour l'échange rapide de renseignements • Absence d'orientation pour les nouveaux membres • Absence d'un cadre visant la découverte et la résolution de problèmes • Différence dans les niveaux d'autorité, de pouvoir, d'expertise et de revenu • Différences interprofessionnelles ou objectifs divergents • Conflits interpersonnels • Traditions et cultures professionnelles, notamment les antécédents de hiérarchie en médecine • Absence d'engagement de la part des membres de l'équipe • Objectifs différents pour chacun des membres de l'équipe • Apathie des membres de l'équipe • Processus décisionnel inadéquat • Formation de cliques ou de sous-groupes • Réticence à accepter de nouveaux membres
Obstacles auxquels font face les membres de l'équipe	<ul style="list-style-type: none"> • Loyauté divisée entre la discipline de l'équipe et la discipline individuelle des membres • Responsabilités et titres de poste multiples • Compétition, naïveté • Préjudice fondé sur le sexe, la race ou la classe • Réticence à accepter les suggestions provenant d'autres disciplines • Absence de confiance envers le processus collaboratif • Peur du changement
Obstacles auxquels font face les fournisseurs indépendants	<ul style="list-style-type: none"> • Habités à assumer l'entière responsabilité • Mal à l'aise à l'idée de laisser les autres participer à la prise de décisions cliniques • Mal à l'aise à l'idée que l'évaluation du rendement soit faite par des membres de l'équipe provenant de professions différentes • Responsabilité légale pour les décisions des autres • Peur de dilution de la relation traditionnelle directe avec le patient

¹ R. GRANT, K. FINOCCIO, et CALIFORNIA PRIMARY CARE CONSORTIUM ON INTERDISCIPLINARY COLLABORATION, *Interdisciplinary Collaboration in Primary Care: A Model Curriculum and Resource Guide*, San Francisco (Californie), Pew Health Professions Commission, 1995.

Signes qu'une équipe fonctionne mal

De nombreux signes peuvent nous avertir du mauvais rendement d'une équipe. De tels signes doivent être décelés et traités aussitôt qu'ils apparaissent.

Les signes ci-dessous montrent que votre équipe fonctionne mal :

- Les membres n'ont pas d'intérêts, d'objectifs ou d'attentes clairs
- L'équipe n'arrive pas à prendre de décisions
- Des disputes surviennent lors de réunions et ne sont pas réglées
- Le rendement de l'équipe baisse sans raison apparente (les objectifs ne sont pas atteints ou le temps d'attente lié aux programmes augmente)
- Les membres de l'équipe ne se présentent plus aux réunions
- Le chef hésite à laisser à d'autres la responsabilité de mener à bien des projets au nom de l'équipe
- Les membres de l'équipe sont plus réticents à se soutenir et à s'aider
- Il y a de plus en plus d'insatisfaction quant aux décisions prises par les chefs ou les administrateurs
- De petits groupes ayant leurs propres objectifs commencent à se former et à fonctionner de façon autonome au sein de l'organisation
- Les membres de l'équipe ont des doutes quant à leurs rôles

Dans ces situations, on doit s'entendre sur le fait qu'il existe des problèmes, et on doit découvrir d'où ils proviennent.

Pour définir les problèmes, vous pouvez :

- Demander aux membres de l'équipe de remplir le sondage sur l'efficacité de l'équipe, puis de discuter des résultats.
- Utiliser le même sondage pour définir des sujets de discussion d'équipe visant à cerner les problèmes.
- Diviser l'équipe en petits groupes pour dresser une liste de problèmes potentiels et les classer en ordre de priorité.

La partie B contient des activités pouvant vous y aider.

Parfois, il peut être nécessaire de faire appel à un animateur externe pour vous aider avec ce processus, surtout si les problèmes sont graves ou qu'ils durent depuis longtemps, ou si le chef actuel n'a pas été en mesure de les régler. Une fois que ces problèmes ont été cernés, ils doivent être classés en ordre de priorité, par le chef ou par l'équipe, et des plans d'amélioration doivent être élaborés.

La partie B contient ces exercices et activités qui abordent les thèmes du module :

5.1 : Équipes efficaces

5.2 : Cerner les catalyseurs du fonctionnement de l'équipe et les obstacles connexes

Évaluer le rendement de l'équipe

Partie B

Activité 5.1 : Équipes efficaces

Préparation :

- Revoir la partie A du module 5

Temps requis pour l'activité :

- 10 minutes

Matériel :

- Documents à distribuer
- Stylos

Les documents suivant doit être remis aux participants :

- Sondage sur l'efficacité de l'équipe
- Feuille de travail sur les obstacles communs au travail d'équipe pour la collaboration interprofessionnelle en soins de santé

Objectifs :

- Cette activité peut aider une équipe et ses chefs à évaluer son rendement, ses forces et ses domaines d'amélioration, le cas échéant.
- Cette activité peut vous donner un aperçu :
 - du niveau de cohésion au sein de l'équipe;
 - des différences et des similarités dans les points de vue des membres de l'équipe concernant des questions spécifiques.

Marche à suivre :

1. Servez-vous de cette activité pour connaître les opinions sincères de l'équipe en évaluant ses caractéristiques au moyen d'une échelle de sept points.
2. Chaque membre de l'équipe remplit la *Feuille de travail sur les obstacles communs au travail d'équipe pour la collaboration interprofessionnelle en soins de santé* et le *Sondage sur l'efficacité de l'équipe* de façon anonyme, puis les remet à une seule personne. Demandez-leur de remplir le sondage et la feuille de travail tout en réfléchissant à l'efficacité « générale » de l'équipe.
3. Ensuite, un petit groupe représentatif de l'équipe analyse et résume les données.
4. À la prochaine réunion, communiquez les constatations tirées du sondage et de la feuille de travail à l'équipe, et entamez une discussion (voir ci-dessous).

Pour définir et surmonter les obstacles et les défis liés à l'efficacité de l'équipe, vous pouvez aussi* :

1. Demander aux membres de l'équipe de remplir le sondage et la feuille de travail, puis de discuter des résultats.
2. Utiliser le même sondage et la même feuille de travail pour définir des sujets de discussion d'équipe visant à cerner les problèmes
3. Diviser l'équipe en petits groupes pour dresser une liste de problèmes potentiels et les classer en ordre de priorité.

* Vous aurez besoin d'environ 30 minutes supplémentaires pour réaliser ces activités axées sur la discussion.

Activité 5.1 : Équipes efficaces

Sondage sur l'efficacité de l'équipe²

Instructions : Veuillez nous donner votre avis sincère sur l'équipe, en évaluant ses caractéristiques au moyen de l'échelle de sept points ci-dessous. Pour chaque échelle, encerclez le chiffre qui correspond le mieux à votre évaluation. N'inscrivez pas votre nom. Retournez le sondage dans l'enveloppe prévue à cet effet.

1. Clarté des objectifs

Les objectifs de l'équipe sont-ils clairement compris et acceptés par tous les membres?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Les objectifs ne sont ni connus,
ni compris, ni acceptés

Les objectifs sont clairs et acceptés

2. Participation

Est-ce que tous participent et sont entendus pendant les discussions de groupe ou est-ce une « dictature de la minorité »?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Quelques personnes ont tendance à dominer

Tous sont actifs et s'expriment

3. Consultation

Les membres de l'équipe sont-ils consultés sur les questions qui les concernent?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Nous sommes rarement consultés

Les membres de l'équipe sont toujours consultés

4. Processus décisionnel

Le groupe est-il objectif et efficace dans la prise de décisions?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

L'équipe est inefficace dans
la prise de décisions

L'équipe est très efficace dans la prise de décisions

5. Rôles et responsabilités

Lorsqu'un plan d'action est établi, est-ce que les rôles sont assignés et acceptés?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Les rôles sont mal définis

Les rôles sont clairement définis

² I. BENS, *Advanced Team Facilitation: Tools to Achieve High Performance Teams*, Salem (New Hampshire) Goal/QPC, 2000.

6. Procédures

L'équipe a-t-elle des règles, des méthodes et des procédures claires pour la guider? L'équipe a-t-elle des méthodes acceptées pour la résolution de problèmes?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

La structure
et les procédures sont insuffisantes

L'équipe a des règles et des procédures claires

7. Communications

Les communications entre les membres sont-elles ouvertes et honnêtes? Les membres font-ils de l'écoute active?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Les communications ne sont pas ouvertes;
l'écoute est insuffisante

Les communications sont ouvertes; chacun écoute l'autre

8. Affrontement des difficultés

Est-ce que les questions difficiles ou gênantes sont traitées ouvertement ou est-ce que les conflits sont évités?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Les difficultés sont évitées;
la gestion des conflits est rarement directe

Les problèmes sont abordés ouvertement et directement

9. Ouverture et confiance

Les membres de l'équipe sont-ils ouverts dans leurs interactions? Y a-t-il des intentions cachées? Les membres se sentent-ils à l'aise d'être francs?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Les membres de l'équipe sont sur leur garde
et cachent leurs motivations

Tous sont ouverts et s'expriment librement

10. Engagement

Quel est l'engagement des membres de l'équipe envers les délais, les réunions et les autres activités?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Les délais et les engagements
ne sont pas souvent respectés

Engagement total

11. Soutien

Est-ce que les membres s'appuient les uns les autres? Qu'est-ce qui se passe quand une personne fait une erreur? Est-ce que les membres s'aident les uns les autres?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Le soutien est rare

Le soutien est monnaie courante

12. Prise de risques

Est-ce que les membres de l'équipe sentent qu'ils peuvent essayer de nouvelles choses et courir le risque d'échouer? Est-ce que l'équipe encourage la prise de risques?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

La prise de risque n'est pas encouragée

La prise de risques est fortement encouragée

13. Ambiance

Est-ce que l'ambiance dans l'équipe est informelle, agréable et détendue?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

L'ambiance est tendue dans l'équipe

L'ambiance est agréable et détendue dans l'équipe

14. Leadership

Est-ce que le leadership est partagé ou est-ce que les mêmes personnes dominent et contrôlent tout?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Quelques personnes dominent

Le leadership est partagé

15. Évaluation

L'équipe prend-elle régulièrement le temps de s'arrêter pour évaluer son fonctionnement de manière à s'améliorer?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Il n'y a jamais d'évaluation

L'évaluation est courante

16. Réunions

Les réunions sont-elles harmonieuses, bien planifiées et productives?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Elles sont une perte de temps

On ne peut demander mieux

17. Plaisir

Est-ce que le plaisir a une place importante au sein de l'équipe?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Activité 5.1 : Équipes efficaces

Feuille de travail sur les obstacles communs au travail d'équipe pour la collaboration interprofessionnelle en soins de santé

Servez-vous de la feuille pour vous aider à cerner certains obstacles à l'efficacité de votre équipe interprofessionnelle³.

Types d'obstacles

Obstacles du système

- Manque de connaissances et d'appréciation du rôle des autres professionnelles et professionnels de la santé
- Contraintes financières et réglementaires
- Questions d'ordre juridique concernant la portée de la pratique et la responsabilité
- Structures de remboursement des différentes professions
- Structures administratives et éducatives hiérarchiques qui découragent la collaboration interprofessionnelle

Obstacles au sein de l'équipe

- Absence d'un objectif clair, commun et mesurable
- Absence de formation en collaboration interprofessionnelle
- Ambiguïté quant aux rôles et au leadership
- Équipe trop grande ou trop petite
- Équipe non constituée de professionnelles et professionnels appropriés
- Absence d'un mécanisme approprié pour l'échange rapide de renseignements
- Absence d'orientation pour les nouveaux membres
- Absence d'un cadre visant la découverte et la résolution de problèmes
- Différence dans les niveaux d'autorité, de pouvoir, d'expertise et de revenu
- Différences interprofessionnelles ou objectifs divergents
- Conflits interpersonnels
- Traditions et cultures professionnelles, notamment les antécédents de hiérarchie en médecine
- Absence d'engagement de la part des membres de l'équipe
- Objectifs différents pour chacun des membres de l'équipe
- Apathie des membres de l'équipe
- Processus décisionnel inadéquat
- Formation de cliques ou de sous-groupes
- Réticence à accepter de nouveaux membres

Obstacles auxquels font face les membres de l'équipe

- Loyauté divisée entre la discipline de l'équipe et la discipline individuelle des membres
- Responsabilités et titres de poste multiples
- Compétition, naïveté
- Préjudice fondé sur le sexe, la race ou la classe
- Réticence à accepter les suggestions provenant d'autres disciplines
- Absence de confiance envers le processus collaboratif

³ R. GRANT, K. FINOCCIO et CALIFORNIA PRIMARY CARE CONSORTIUM ON INTERDISCIPLINARY COLLABORATION. *Interdisciplinary Collaboration in Primary Care: A Model Curriculum and Resource Guide*, San Francisco (Californie), Pew Health Professions Commission, 1995.

- Peur du changement

Obstacles auxquels font face les fournisseurs indépendants

- Habités à assumer l'entière responsabilité
- Mal à l'aise à l'idée de laisser les autres participer à la prise de décisions cliniques
- Mal à l'aise à l'idée que l'évaluation du rendement soit faite par des membres de l'équipe provenant de professions différentes
- Responsabilité légale pour les décisions des autres
- Peur de dilution de la relation traditionnelle directe avec le patient/client

Activité 5.2 : Cerner les catalyseurs du fonctionnement de l'équipe et les obstacles connexes

Préparation :

- Revoir la partie A du module 5

Temps requis pour l'activité :

- De 20 à 30 minutes

Matériel :

- Documents à distribuer
- Stylos

Les documents suivants doivent être remis aux participants :

- Feuille d'analyse de l'effet des catalyseurs et des obstacles

Marche à suivre :

1. Servez-vous de cette activité pour connaître l'opinion du groupe sur les catalyseurs et les obstacles liés à un problème actuel de l'équipe (facteur clé).
2. Chaque membre de l'équipe remplit la *Feuille d'analyse de l'effet des catalyseurs et des obstacles* de façon anonyme, puis la remet à une seule personne. Veillez à ce que les membres de l'équipe travaillent sur le même problème, à moins que vous ne souhaitiez qu'ils cernent un éventail de problèmes qui, selon eux, influencent l'efficacité de l'équipe.
3. Ensuite, un petit groupe représentatif de l'équipe analyse et résume les données.
4. À la prochaine réunion, communiquez les constatations tirées de l'activité à l'équipe et entamez une discussion.

Activité 5.2 : Cerner les catalyseurs du fonctionnement de l'équipe et les obstacles connexes

Feuille d'analyse de l'effet des catalyseurs et des obstacles

Facteur clé : _____

Forces favorables à l'équipe (<i>Catalyseurs</i>)	Forces nuisibles à l'équipe (<i>Obstacles</i>)
-----▶	◀-----
-----▶	◀-----
-----▶	◀-----
-----▶	◀-----
-----▶	◀-----
-----▶	◀-----
-----▶	◀-----

Références

BENS, I. *Advanced Team Facilitation: Tools to Achieve High Performance Teams*, Salem (New Hampshire) Goal/QPC, 2000.

GRANT, R., FINOCCIO, K. et le CALIFORNIA PRIMARY CARE CONSORTIUM ON INTERDISCIPLINARY COLLABORATION. *Interdisciplinary Collaboration in Primary Care: A Model Curriculum and Resource Guide*, San Francisco (Californie), Pew Health Professions Commission, 1995.