

Les Nouvelles du Réseau conseil interdisciplinaire du Québec

volume 5, numéro 2, décembre 2002

3202, rue Fendall, Montréal H3T 1N4 • 514-737-5944

Sommaire

Le secret le mieux gardé 1
L'efficacité des équipes de travail 2
Interdisciplinarité : Questionnaire et formation 7

Le secret le mieux gardé

Claude Larivière

Comme consultants, nous sommes appelés à intervenir régulièrement dans tous les types d'organisations. Les demandes auxquelles nous répondons peuvent être classées en deux groupes :

- Fournir une expertise momentanée (planification stratégique, diagnostic organisationnel, aide à la formulation d'un projet, gestion intérimaire, bilan, animation d'une réunion, formation sur mesure, etc.) dans une perspective de complémentarité avec les ressources qu'elles possèdent déjà.

Ces organisations vont généralement assez bien et souhaitent bien entendu dans le cadre d'un processus d'amélioration continue que cela se poursuive. Ce sont pour nous des occasions stimulantes de côtoyer des cadres et des employés qui souhaitent créer un environnement de travail sain, malgré les nombreuses contraintes propres au fonctionnement de toutes les organisations.

- Aider les organisations qui vivent un problème sérieux, localisé dans une équipe, un service ou généralisé, à tenter de surmonter la crise qui en découle et affecte leur fonctionnement (diagnostic de la situation, accompagnement d'un cadre en difficulté, gestion intérimaire, bilan avec l'équipe de gestion, démarche de médiation, formation sur mesure, etc.).

Voilà autant d'occasions pour nous de constater l'importance de la souffrance organisationnelle dont parle la littérature. Certaines situations peuvent être corrigées grâce à la volonté du personnel et de cadres qui veulent sortir de l'ornière où ils s'enfonçaient. Mais il y en a d'autres qui semblent sans issue et qui reçoivent souvent l'attention des médias. Malheureusement, ces cas donnent l'impression que le réseau de la santé et des services sociaux éprouve de graves problèmes, quasi insolubles !

Évidemment, l'obligation de confidentialité fait que nous ne pouvons malheureusement pas vous raconter les bons coups des organisations qui réussissent bien. C'est pourquoi nous lançons un « appel à tous » et nous vous invitons à publier vos témoignages dans *Les Nouvelles du RCIQ*, publication largement distribuée dans les établissements publics du Québec.

Que recherchons-nous ? De brefs textes faisant état de réalisations dont vous êtes fiers ou fières ! Un aperçu de pratiques quotidiennes de gestionnaires qui apparaissent exemplaires à vos yeux. Des cas d'organisations dont le climat de travail demeure enviable. Bref, nous voulons donner un peu de visibilité à ceux et celles qui oeuvrent admirablement jour après jour dans l'ombre des appareils administratifs et cliniques. Dans chacun des cas, nous souhaitons vous contacter pour valider la contribution et vérifier si l'organisation ou la personne concernée accepte qu'on la mette en valeur. Sinon, nous utiliserons l'anonymat. Vous avez jusqu'au 20 décembre 2002 pour nous faire parvenir votre texte, qui sera publié dans notre prochaine édition, au printemps 2003.

L'efficacité des équipes de travail

Claude Larivière et André Savoie (Université de Montréal)

Avec le soutien financier du Conseil québécois de la recherche sociale, les deux universitaires ont pu mener une recherche¹ auprès de 75 équipes de travail, unidisciplinaires et multidisciplinaires (dont au moins 65 % des membres ont rempli de façon adéquate le questionnaire), provenant de 13 CLSC, de 3 CLSC/CHSLD et d'un CHSLD. Chacune de ces équipes devait avoir un supérieur immédiat bien identifié et acceptant d'évaluer l'efficacité de son équipe.

Ces 75 équipes se répartissent comme suit : 21 équipes de services à domicile, 16 équipes de services en enfance/jeunesse/famille, 8 équipes de services courants, 6 équipes de services en milieu scolaire, 5 équipes de services administratifs, 5 équipes spécialisées (auprès d'une clientèle très ciblée), 4 équipes de centres de jour, 4 équipes de services de réadaptation, 4 équipes de services de santé mentale et 2 équipes de services de santé et sécurité au travail.

Dans le cadre de cette recherche, l'équipe de travail est définie comme tout ensemble formel bien identifié, de deux individus ou plus, interdépendants dans l'accomplissement d'une tâche dont ils partagent collectivement la responsabilité envers l'organisation (Savoie et Mendès, 1993). Ce regroupement formel a pour fonction de s'acquitter d'un ensemble de tâches pour lesquelles il est formellement mandaté (Payne et Cooper, 1981) dans un territoire donné et dont les rapports intermembres et interéquipes sont en partie prescrits par l'organisation.

1. L'activation des forces de l'environnement immédiat

• Sur le plan de la performance individuelle, **la formulation des objectifs** s'est avérée depuis longtemps la plus puissante variable prévisionnelle. Qu'en est-il en ce qui concerne l'équipe ? Nous avons opérationnalisé le concept de qualité des objectifs à partir des sept caractéristiques « mobilisantes » des objectifs identifiés par Locke et Latham (1990), à savoir que de bons objectifs sont clairs (compréhensibles), précis,

¹ On peut se procurer le rapport de recherche en acquittant les frais de reproduction et d'envoi, soit 30 \$ (chèque au nom de Claude Larivière). Adresse : Claude Larivière, École de service social, Université de Montréal, C.P. 6128, Succursale Centre-ville, Montréal H3C 3J7.

pertinents, stimulants, dotés d'une échéance et d'un degré de difficulté élevé mais accessible et dont le degré d'atteinte peut être vérifié.

Nos résultats indiquent sans aucun doute que la qualité des objectifs évalués par les équipiers est fortement liée à l'appréciation du rendement de l'équipe qu'en font tant les équipiers que les supérieurs immédiats. On ne saurait trop insister sur l'importance de cette variable, quasi totalement sous le contrôle des supérieurs immédiats, pour maintenir élevée ou rehausser la qualité de l'expérience vécue au sein des équipes de travail ; malheureusement, de nombreuses équipes nous signalent que la formulation des objectifs qui leur sont proposés laisse à désirer.

- **L'engagement des équipiers envers les objectifs** est souvent vu dans la documentation comme le facteur qui transforme en énergie active chez les équipiers les objectifs formulés par les supérieurs. Les équipiers considèrent avoir un degré d'engagement élevé envers leurs objectifs, et meilleure est la formulation de ceux-ci, plus l'engagement se révèle intense. Par ce lien, une première piste d'action est déjà trouvée : soigner la formulation des objectifs. Une seconde serait la structuration du travail de manière à accentuer l'interdépendance des équipiers lors de la planification et de l'exécution de la tâche collective. Par ces deux voies, il y aurait possibilité de soutenir ou de rehausser l'engagement à l'égard des objectifs. L'activation de ces deux leviers, formulation d'objectifs et interdépendance liée à la tâche, permettrait de susciter, au moins partiellement, l'engagement envers les objectifs, lequel est probablement un peu trop laissé à la bonne volonté ou à la seule responsabilité des équipiers.

- **La qualité du feed-back** donné à l'équipe est associée, dans la littérature, à l'efficacité de celle-ci. Malheureusement, comme ce type de feedback est uniformément médiocre ou insuffisamment présent dans nos équipes du secteur de la santé, nous n'avons pu constater son impact. Pourtant, dans d'autres milieux, la qualité du feed-back est un puissant levier de mobilisation des équipes.

- **La coordination interéquipes**, fort importante dans le secteur privé de la production et de services, n'est jugée que moyennement présente par les équipiers et n'entretient que de faibles liens significatifs avec les indicateurs d'efficacité groupale. Ce résultat reflète le fait que la structuration des services par clientèle tend à réduire la vision d'ensemble que pourrait avoir le personnel. La performance globale de l'unité risque d'en souffrir.

2. La synergie au sein de l'équipe

- **L'interdépendance des équipiers envers la tâche** se mesure dans notre recherche par l'importance, pour les équipiers qui cherchent à accomplir efficacement leur travail, d'échanger des informations, de partager des ressources, de coordonner leurs efforts, d'utiliser leurs expertises respectives et de s'entraider. Toutes les catégories d'équipes, à l'exception des équipes des services administratifs, considèrent élevée cette interdépendance à l'endroit de la tâche.

Cette présence forte et (presque) constante de l'interdépendance d'une équipe à l'autre est étonnante lorsque comparée à d'autres milieux, d'autant plus qu'elle n'est que modestement reliée aux évaluations que font les équipiers du rendement et de l'expérience groupale. Ainsi, il se pourrait que les équipiers évaluent fortement un degré objectivement faible d'interdépendance en regard de la tâche (du type interdépendance commune selon Thompson, 1967). Dans ce type d'interdépendance, les équipiers ont des rôles relativement similaires et chacun d'eux complète sa tâche en

entier. La performance groupale de l'équipe correspond à la somme des performances individuelles juxtaposées.

L'instauration signifiante de ce type d'interdépendance requiert, d'une part, que la tâche totale soit suffisamment complexe pour justifier l'appariement de plusieurs individus et, d'autre part, que des gains d'efficacité significatifs puissent résulter de cet aménagement (Orsburn, 1990), comme c'est le cas avec le travail interdisciplinaire.

• **Objectifs collectifs.** Dans notre étude, on a demandé aux équipiers si leur équipe a des objectifs communs, s'ils se sentent parties prenantes d'un projet commun, si ces objectifs communs assurent l'intégration des objectifs individuels et si leurs objectifs personnels/professionnels sont en accord avec ceux de leur équipe. Au total, les équipiers considèrent moyennement vraies ces caractéristiques dans leur équipe, mais des différences apparaissent entre les catégories d'équipes, notamment les équipes spécialisées évoquent plus d'objectifs collectifs que ne le font les équipes de services administratifs.

L'interdépendance envers les objectifs est fortement corrélée au rendement et à la qualité de l'expérience groupale selon les équipiers. Les objectifs collectifs, c'est-à-dire partagés par tous et auxquels chacun adhère, sont des déterminants de premier ordre de l'efficacité groupale. Une équipe qui sait ce que l'on attend d'elle et qui sait que chacun de ses membres est en harmonie avec ces objectifs va se dépasser.

• **Feed-back collectif.** Celui-ci s'accroît si la rétroaction donnée à l'équipe concerne la performance groupale et non pas les performances individuelles. Dans la présente recherche, c'est une variable inexistante au plan opérationnel dans les équipes étudiées. L'analyse qualitative des commentaires écrits par les participants met en évidence ces lacunes. On se prive de cet élément qui renforcerait le fonctionnement collectif des équipiers.

• **Le soutien organisationnel** mesure jusqu'à quel point les équipiers estiment recevoir de la formation au travail en équipe, bénéficier du soutien de leurs gestionnaires et convenir de plans d'action avec leur gestionnaire pour résoudre les problèmes d'équipe.

Le soutien organisationnel est jugé défaillant dans toutes les équipes. D'ailleurs, l'analyse qualitative, en ce qui concerne le soutien du supérieur immédiat, révèle l'isolement clinique (être seul avec ses problèmes), le manque d'appui aux décisions cliniques ou techniques prises dans les dossiers, l'absence, l'insuffisance ou la pauvreté de la supervision. Des suggestions sont émises afin de soutenir le personnel (formes de reconnaissance, mise en place de supervision clinique, accueil et intégration des jeunes praticiens).

3. La qualité des transactions entre équipiers

• **Le soutien social et psychologique entre équipiers** se mesure dans notre recherche par le degré de présence des comportements de franchise dans les discussions, de sensibilité aux autres équipiers, de respect interpersonnel, d'écoute des points de vue d'autrui, d'effort de compréhension et de non-agression délibérée.

Considéré comme étant très présent dans les équipes, le soutien social et psychologique présente néanmoins des écarts substantiels d'une catégorie d'équipes à l'autre, notamment entre les équipes de réadaptation qui dominent à ce chapitre, comparativement aux équipes de services administratifs, qui tirent de l'arrière. La relation avec la qualité de l'expérience groupale et le rendement est ici significative.

De fait, le soutien interpersonnel et psychologique constitue également le meilleur antidote à l'émergence de conflits difficiles à résoudre, phénomène quasi inévitable dès que des individus doivent travailler ensemble à la réalisation d'une tâche commune. Ici, encore, les données qualitatives confirment ce point de vue. Relevant d'abord des équipiers, le soutien interpersonnel est indispensable à un fonctionnement efficace et durable ; lorsqu'il est insuffisant, il appartient au gestionnaire de le susciter.

• **L'équité des prestations** est essentielle à l'efficacité prolongée de l'équipe. Dans cette recherche, le concept demeure une mesure de perception de la conduite d'autrui. On observe des différences substantielles entre plusieurs équipes. Comme pour les autres déterminants appartenant à la qualité des transactions entre équipiers, la perception d'équité dans les prestations est fortement liée au rendement et à la qualité de l'expérience groupale selon les équipiers.

• **L'utilisation optimale des ressources de chacun.** Le construit mesure le degré auquel les équipiers estiment tirer le meilleur parti de leur ressources, plus précisément jusqu'à quel point ils s'efforcent d'utiliser au mieux les idées, les compétences et habiletés de chacun, les ressources de l'équipe et qu'ils assurent la coordination de leurs activités.

En moyenne, on trouve plutôt très vrai que l'équipe utilise au mieux les ressources de chacun, mais avec certaines différences interéquipes : ainsi les équipes spécialisées et de réadaptation, à l'opposé des équipes de services administratifs, déclarent faire preuve de plus de comportements de synergie au travail. Ces comportements de mise en commun et d'optimisation des ressources humaines, temporelles, créatives, régulières, eu égard aux contraintes et aux objectifs qui confrontent l'équipe, ont de fortes relations avec le rendement et la qualité de l'expérience groupale. On ne saurait trop développer les habiletés des équipes en ce sens.

• **Les comportements d'amélioration continue** réfèrent au degré d'adoption par les équipiers des comportements de planification, de révision critique, d'appel à des ressources externes, de quête d'amélioration et de coopération à implanter les innovations.

Les équipiers trouvent modérément vrai qu'ils pensent à faire mieux et autrement ce qu'ils ont à faire. Des différences s'observent entre certaines catégories d'équipes, notamment les équipes spécialisées qui s'accordent une note plus élevée que la moyenne alors que les équipes de services administratifs font l'inverse. Ces comportements d'amélioration continue sont très liés à l'efficacité de l'équipe.

4. La composition de l'équipe : à prendre en considération

La diversité professionnelle n'est pas corrélée significativement aux autres indices de diversité alors que les trois autres indices de diversité, à savoir l'ethnie, la langue et la religion, sont fortement liés entre eux, comme il fallait s'y attendre. Il n'y a que deux faibles corrélations significatives – sur douze possibilités – entre les indices de diversité et les mesures d'efficacité groupale : d'une part, un lien faible entre la diversité professionnelle et la qualité de l'expérience groupale telle qu'évaluée par les équipiers et, d'autre part, un lien également faible entre la diversité ethnique et le rendement évalué par les équipiers.

Au total, les indices de diversité professionnelle, ethnique, linguistique ou religieuse ont peu à voir avec l'efficacité des équipes de travail. Par contre, des relations, même si elles sont toujours faibles, sont apparues et méritent notre attention compte tenu de leur pertinence pour la notion même d'équipe. Ainsi, contrairement à une croyance

assez répandue, il semble bien que la diversité professionnelle soit positivement chevillée à la qualité des interactions entre équipiers. De même, il se pourrait que la diversité soit en lien avec une perception rehaussée de la pertinence du travail en équipe. Toutefois, le soutien organisationnel, la qualité des objectifs et la qualité du feed-back semblent en mauvais termes avec la diversité ethnique, religieuse ou linguistique. Ainsi, en dépit du non-lien entre la diversité et l'efficacité groupales, la diversité groupale est à prendre en considération, surtout dans les milieux multiculturels, car elle n'est pas sans lien avec d'autres déterminants.

5. Les variables intermédiaires

- **La cohésion liée à la tâche** mesure le degré auquel les équipiers sont unis dans la poursuite de leurs objectifs communs au travail. Ils assument tous une part de responsabilité lors d'une erreur ou d'une performance insatisfaisante de l'équipe et cherchent à aider les membres en difficulté dans leur travail pour rétablir la performance de l'équipe. Seules les équipes de services administratifs se distinguent des autres équipes, et ce, par leur moindre unité autour de la tâche à accomplir.

Concrètement, la cohésion de l'équipe liée à la tâche implique quatre aspects indissociables et incontournables.

- Le premier concerne la responsabilité collective réelle (en provenance de la direction par le mandat proposé à l'équipe) et le sentiment partagé de la responsabilité collective. Ce sentiment est la traduction, au plan du vécu, du mandat objectif confié à l'équipe.
- Le deuxième provient de l'entente des coéquipiers sur quatre aspects : les objectifs à atteindre, les moyens à privilégier pour atteindre ces objectifs, les valeurs qui vont permettre de résoudre les différends entre les équipiers et les normes à respecter en termes de rendement et d'interaction.
- Le troisième est l'engagement effectif des membres à s'entraider si l'un ou l'autre d'entre eux est momentanément en difficulté.
- Et, enfin, la cohésion de l'équipe liée à la tâche ne sera atteinte que si les équipiers s'entendent sur les rôles et les responsabilités de chacun.

- **La croyance partagée en l'efficacité collective (*potency*)** équivaut globalement à la confiance dans leur capacité de réussir. Ce construit scrute le degré auquel les équipiers se croient capables et se sentent confiants d'atteindre les objectifs d'équipe et d'effectuer efficacement leurs tâches. Il s'agit d'un médiateur important pour transformer l'effet des leviers d'activation en comportements productif et proactif.

Dans la plupart des équipes, ce sentiment de *potency* est assez fort. Comme la croyance partagée en l'efficacité groupale agit à la manière d'une valeur-plafond quant à la quantité d'énergie que les équipiers vont consentir à investir pour accomplir la tâche, il semble donc que les équipes ne sont pas dépourvues en cette matière.

- **L'attitude interdisciplinaire**, particulièrement présente dans le milieu de la santé et des services sociaux, est une mesure du degré auquel les équipiers estiment avoir une connaissance suffisante des modèles/concepts liés à l'interdisciplinarité, du degré auquel ils se préoccupent de développer des attitudes interprofessionnelles positives et du degré auquel ils respectent les rôles spécifiques des coéquipiers de professions différentes.

Les équipes jugent moyennement vraie leur adoption d'attitudes interprofessionnelles positives, mais des variations s'observent. Les équipes de services administratifs sont plus réservées à cet égard, alors que les équipes de réadaptation se jugent fort bien nanties à ce chapitre.

L'attitude interdisciplinaire peut donc être vue comme une puissante variable intermédiaire de l'efficacité, et ce, davantage pour les équipes multidisciplinaires. Ainsi, l'attitude interdisciplinaire prédit 43 % du rendement et 53 % de la qualité de l'expérience groupale évalués par les équipiers.

Les quatre composantes de la qualité des transactions entre équipiers, à savoir le soutien interpersonnel, la synergie, l'équité des prestations et l'amélioration continue, expliquent 77 % de la variance de l'attitude interdisciplinaire. À noter également que la présence d'objectifs collectifs explique à elle seule 54 % de la variance de l'attitude interdisciplinaire. Ainsi, des transactions de qualité entre les équipiers et la présence d'objectifs collectifs assurent une attitude interdisciplinaire positive, laquelle prédit fortement l'efficacité de l'équipe. Cette variable importante permet de définir une cible d'intervention très intéressante pour augmenter l'efficacité des équipes de travail tant unidisciplinaires que multidisciplinaires, alors utilisons-la.

-
- Locke, E. A. et Latham, G. P. 1990. *A theory of goal setting and task performance*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Orsburn, J. D. 1990. *Self-Directed Work Teams: The New American Challenge*, Homewood, Illinois, Business One Irwin.
- Payne, R. et Cooper, C.L. 1981. *Groups at work*, Chichester, England, Wiley.
- Savoie, A. et Mendès, H. 1993. « L'efficacité des équipes de travail : une prédiction initialement multidimensionnelle », dans *Psychologie du travail et des organisations*, sous la direction de P. Goguelin, Paris, EAP.
- Thompson, J.D. 1967. *Organizations in action*, New York, McGraw-Hill.

Interdisciplinarité : questionnaire et formation

Le questionnaire d'autodiagnostic des équipes multidisciplinaires de travail développé par Claude Larivière et Christian Ricard à la demande d'équipes d'intervenants qui souhaitaient disposer d'un moyen de faire le point sur leur pratique et leur performance continue de susciter beaucoup d'intérêt et de demandes. Cet instrument présente l'essentiel des éléments favorisant un bon fonctionnement du travail d'équipe multidisciplinaire dans une perspective interdisciplinaire.

Il a été construit en s'appuyant sur la littérature scientifique et l'expérience pratique des formateurs. Il constitue un outil simple pour susciter des échanges entre équipiers. Ceux qui veulent se le procurer gratuitement peuvent nous le demander par courriel : larivier@aei.ca

Formation

L'équipe du **Réseau Conseil** a développé, il y a maintenant huit ans, un programme de formation axé sur la préparation des équipes d'intervenants au travail interdisciplinaire. Celui-ci comprend trois journées de formation théorique et pratique adaptées aux besoins de chaque organisation. Nous croyons qu'après avoir pris note des besoins éventuels participants (un questionnaire est suggéré au besoin), il importe également de préciser aux gestionnaires de ces équipes ce qui sera enseigné à leurs professionnels pour que ceux-ci en appuient l'application.

La formule idéale, pour permettre l'intégration des apprentissages, prévoit la dispensation de la formation au rythme d'une journée par semaine. Lorsque des intervenants proviennent de plusieurs équipes différentes, nous suggérons fortement de scinder ces équipes pour faciliter la mise en présence de valeurs et d'expériences différentes et en permettre le partage. Un mois plus tard, nous rencontrons les participants pour répondre à leurs questions et trouver des solutions aux problèmes qui sont survenus lors de la mise en application de l'approche enseignée. Il est évidemment possible de réduire la durée de la formation, mais nous croyons que ce choix conduit plus à une sensibilisation qu'à une réelle formation.

Quant au contenu, le programme comprend une revue des notions théoriques et pratique de l'interdisciplinarité en contexte professionnel. Les divers aspects du travail d'équipe, les facteurs de réussite et d'échec, les techniques de résolution de problèmes et d'animation sont abordés. La formation est construite de telle sorte que les participants font une réflexion sur leur implication personnelle et professionnelle dans l'équipe et sur le fonctionnement de leur groupe de travail. Les activités pratiques sont bien appréciées et permettent une meilleure intégration de la théorie.

Informations sur le Réseau conseil

Le Réseau conseil est un regroupement sans but lucratif de consultants. L'équipe actuelle du Réseau est formée de quatre consultants associés :

- Catherine Barbeau (514-527-0473 ; catherine.barbeau@sympatico.ca)
- Jean-Claude Boisvert (514-721-1333 ; j.c.boisvert@sympatico.ca)
- Claude Larivière (514-737-5944 ; larivier@aei.ca)
- Christian Ricard (450-441-4966 ; ricard@videotron.ca)

On peut joindre le Réseau conseil au 514-737-5944 (boîte vocale) ; les consultants restent en lien par leur courriel (courrier électronique), qui permet en tout temps le partage de documents, la complémentarité des interventions, une interaction rapide.

Nous avons aussi développé un site internet que vous pouvez consulter :

<http://pages.infinit.net/rciq/>

V V V

Si vous désirez ajouter votre nom à notre liste d'envoi ou y apporter une correction, n'hésitez pas à le faire. Nous rappelons que le bulletin *Les Nouvelles du Réseau conseil* est gratuit. Il peut être photocopié et distribué dans votre organisation, notre seule exigence étant que la source soit toujours clairement identifiée et que les textes qu'il contient ne servent pas à des fins commerciales.