

TRAVAILLER EN ÉQUIPE

AVEZ-VOUS UNE VISION CLAIRE ET DES OBJECTIFS PRÉCIS ?

Travailler en équipe de façon performante devient incontournable pour faire face aux besoins et aux attentes de la population. Bien que généralement plus développé en GMF, le travail en équipe n'est pas toujours formalisé, et le niveau de collaboration entre les médecins, les autres professionnels de la santé et le personnel administratif demeure variable. Il y a donc lieu de revoir les façons de travailler ensemble pour parvenir à rendre des soins et des services intégrés aux patients de façon efficace.

Christiane Larouche

La capacité de travailler en équipe n'est pas automatique. C'est une compétence à développer ou à parfaire. Dans la suite de notre série d'articles portant sur le travail en équipe, nous aborderons ici la première étape stratégique menant à la performance d'une équipe de travail.

PLANIFIER LA PERFORMANCE ET LE SUCCÈS

L'efficacité et la performance d'une équipe reposent sur une vision inspirant l'ensemble de ses membres. Dans le domaine de la santé, il est reconnu que les équipes les plus performantes possèdent une mission, une vision, des objectifs clairs et des services axés sur les besoins et les attentes des patients et de leur famille¹. Dans ces équipes, les membres de l'équipe sont formés à analyser leurs actions en priorisant le point de vue des patients.

Clarifier la mission d'une équipe de travail, définir sa vision et élaborer des objectifs concrets est cependant plus difficile qu'il ne le semble. Plusieurs équipes de première ligne négligent cette première étape, pourtant fondatrice. Elles ne possèdent donc pas de plan stratégique et n'ont pas de vision structurant leurs actions. Afin d'évaluer ce qu'il en est dans votre milieu, répondez aux questions du tableau I^{1,2}.

AVOIR UNE VISION D'AVENIR

Une équipe efficace possède une vision claire de ce qu'elle souhaite réaliser. Cette vision inspire, énergise et unit ses membres dans une perspective d'avenir.

Au fil du temps, cette vision servira de repères pour l'équipe. Elle les aidera à accepter les changements et à analyser les informations dans un juste contexte. Les membres pourront ainsi faire référence à cette vision pour orienter leurs actions ou leurs prises de décision concernant notamment leurs objectifs, leurs stratégies ou leurs mécanismes de fonctionnement interne.

M^e Christiane Larouche, avocate,
travaille au Service juridique de la FMOQ.

TABEAU I

AUTO-ÉVALUATION DE VOTRE MILIEU DE PRATIQUE^{1,2}

Mission, vision et objectifs	Pas		
	Oui	certain(e) Non	
Connaissez-vous la mission de votre organisation ou de votre clinique ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avez-vous participé à définir cette vision ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cette vision donne-t-elle aux membres de l'équipe une idée claire de la direction de votre organisation/clinique pour l'avenir ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cette vision touche-t-elle l'ensemble des médecins, les autres professionnels de la santé et le personnel administratif de votre clinique ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avez-vous défini des objectifs à atteindre pour la prochaine année dans votre milieu de pratique ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ces objectifs ont-ils été convenus collectivement par l'équipe de travail ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ces objectifs sont-ils clairs et précis ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ces objectifs sont-ils mesurables ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faites-vous un suivi régulier du niveau d'atteinte de ces objectifs ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Les organisations performantes possèdent généralement une vision forte et inspirante. Elles placent l'intérêt des patients au premier plan et favorisent le travail d'équipe¹. C'est notamment le cas de Kaiser Permanente aux États-Unis qui inspire de nombreux décideurs partout dans le monde³. Concluant que ce modèle organisationnel n'est pas applicable tel quel au Québec, les auteurs Aucoin et Jobin ont souligné que la clarté et la cohérence de la vision de Kaiser Permanente étaient des

TABLEAU II	DES OBJECTIFS CLAIRS (OU « SMART ») ⁷⁻¹¹
Spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ils sont précis. ▶ Ils définissent clairement l'objectif à atteindre.
Mesurables	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ils permettent de vérifier l'atteinte de l'objectif. ▶ Ils permettent d'évaluer les progrès au fur et à mesure. ▶ Ils sont généralement formulés en terme de quantité, de qualité, de délais ou de coût (ex. augmentation de 10 %).
Atteignables	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ils sont possibles à atteindre mais pas facilement. ▶ Ils doivent représenter un vrai défi. ▶ Ils sont motivants et incitent chaque membre de l'équipe à se dépasser.
Réalistes	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ils sont pratiques et orientés vers des résultats. ▶ Ils sont pertinents. ▶ Ils respectent le rôle, les talents et les qualifications des membres de l'équipe.
Temps	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ils sont tangibles. ▶ Ils sont circonscrits dans le temps. ▶ Ils ne devraient pas excéder une période de douze mois.

facteurs contribuant à son succès. Cette vision est celle du maintien de la santé au premier chef. En découlent certains principes directeurs structurant les actions cliniques et de gestion de l'organisation. Sur cette base, Kaiser Permanente a particulièrement insisté sur la promotion de la santé et la prévention des maladies, le travail en équipe, la responsabilité collective par rapport aux résultats, la prise en charge intégrée, en équipe, de tous les soins et services sous la gouverne d'un médecin de première ligne, la coordination de l'ensemble des soins et services par cette équipe de première ligne, particulièrement pour les maladies chroniques, et la responsabilisation des patients et de leur famille³.

La Mayo Clinic, une autre organisation phare, s'est donnée pour mission « d'insuffler de l'espoir » et de contribuer à la santé et au bien-être de chaque personne en lui prodiguant les meilleurs soins reposant sur les pratiques cliniques intégrées, l'éducation et la recherche. La mission de la Clinique Mayo est de procurer aux patients « une expérience inégalée ». La valeur première de cette organisation est de toujours placer les intérêts du patient en priorité⁴.

La mission de la Cleveland Clinic est pour sa part de prodiguer les meilleurs soins, la meilleure évaluation des problèmes et d'éduquer tous ceux qu'elle sert. Sa vision est de se distinguer comme un « leader mondial » en ce qui a

trait à l'expérience des patients, aux résultats cliniques, à la recherche et à l'éducation⁵. C'est cette vision qui a incité la Cleveland Clinic à modifier de façon draconienne son système de prise de rendez-vous pour instaurer une politique de rendez-vous le jour même à toute personne le désirant².

Au Québec, les établissements du réseau font généralement état de leur mission et de leur vision sur leur site Internet. C'est très rare pour des cliniques médicales. Suivant le Programme de financement et de soutien professionnel destiné aux groupes de médecine de famille du ministère de la Santé et des Services sociaux, le GMF « a pour mission d'offrir des services médicaux à toute clientèle, notamment le suivi continu d'une clientèle constituée d'un nombre minimal de patients inscrits auprès des médecins qui y exercent leur profession⁶ ». C'est là une mission très large qui mériterait d'être précisée dans chaque GMF. De plus, sans une vision claire, il est peu probable que les équipes de travail puissent être inspirées et incitées à se dépasser.

FIXER DES OBJECTIFS AMBITIEUX

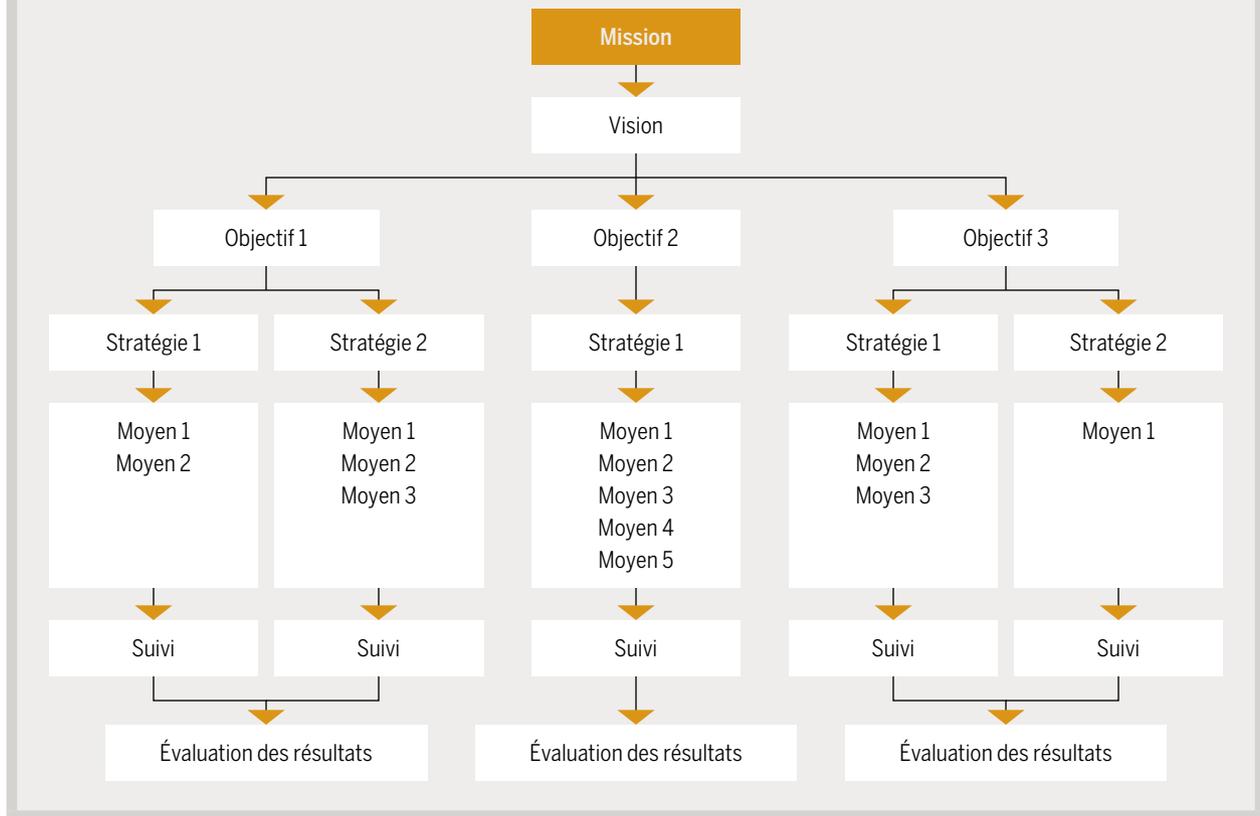
Pour matérialiser la vision d'une organisation, il faut établir des objectifs précis. C'est en effet à partir de ces objectifs que l'équipe pourra planifier et coordonner ses activités. Pour être stimulants, les objectifs convenus par l'équipe devraient représenter de véritables défis sans toutefois être inaccessibles.

Des objectifs dits « SMART » sont généralement reconnus au cœur des bonnes pratiques de gestion. « SMART » est un acronyme indiquant que les objectifs sont spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et circonscrits dans le temps. De plus, l'atteinte des buts doit apporter aux membres de l'équipe plus qu'une simple satisfaction intérieure. La reconnaissance, des récompenses ou des promotions font partie des moyens de récompenser l'atteinte des buts.

La mobilisation des membres de l'équipe passe par l'adhésion par consensus aux objectifs communs, ce qui sera grandement favorisé par une participation au processus d'élaboration et de suivi des objectifs.

La plupart du temps, l'équipe devrait avoir des objectifs atteignables à court terme (un an ou moins) et à long terme qui tiennent compte du développement progressif de son infrastructure (voir le tableau II⁷⁻¹¹ pour plus de précisions sur les objectifs SMART).

Une fois que les objectifs ont été établis, il faut choisir et prioriser les stratégies et les moyens de les atteindre. Les stratégies représentent les idées et les approches mises de l'avant pour y arriver. Les moyens concernent les actions à effectuer et les ressources matérielles et humaines requises pour permettre à la stratégie de porter ses fruits (voir la figure^{12,13} qui représente la hiérarchie d'un plan stratégique).

FIGURE | PROCESSUS D'ÉLABORATION D'UN PLAN STRATÉGIQUE^{12,13}

Comment concrétiser ces notions dans une équipe de première ligne? Voici deux exemples qui pourraient représenter une stratégie et des moyens possibles d'atteindre un objectif SMART.

EXEMPLE 1

Objectif : augmenter le nombre de nouveaux patients de 20% au cours de la prochaine année.

Stratégie : convenir à l'avance avec chaque médecin du nombre de patients supplémentaires qui seront inscrits à son nom chaque mois, et ce, pour les douze prochains mois.

Moyens :

- ▶ engager le nombre d'infirmières requis pour soutenir la prise en charge de nouveaux patients par l'équipe au cours des deux prochains mois;
- ▶ revoir les rôles et les responsabilités des médecins et des infirmières pour assurer une répartition optimale des tâches au sein de l'équipe;
- ▶ établir un contact personnalisé avec chaque nouveau patient avant la première visite dans le but de la planifier et de créer, sans tarder, une alliance avec le patient pour éviter les rendez-vous manqués;
- ▶ faire la première visite de tout nouveau patient en équipe.

EXEMPLE 2

Objectif : au cours de la prochaine année, augmenter la satisfaction des patients en réduisant à deux semaines le délai d'accès aux soins et services reçus dans la clinique.

STRATÉGIE N° 1 : INTRODUIRE LA MÉTHODE DE PRISE DE RENDEZ-VOUS SELON L'ACCÈS ADAPTÉ

Moyens :

- ▶ former les membres de l'équipe administrative et médicale;
- ▶ informer et éduquer les patients concernant les changements à venir;
- ▶ réorganiser les horaires et les rendez-vous;
- ▶ modifier les processus de communication;
- ▶ mettre à jour les rôles et les responsabilités de chaque membre de l'équipe.

STRATÉGIE N° 2 : RÉDUIRE LE NOMBRE DE RENDEZ-VOUS MANQUÉS

Moyens :

- ▶ adopter une politique sur les rendez-vous manqués;
- ▶ remettre cette politique aux patients;
- ▶ afficher à la vue des patients de l'information sur l'importance des suivis;
- ▶ mettre en place un système permettant aux patients d'annuler facilement leur rendez-vous à l'intérieur de certains délais;

- ▶ assurer le suivi des rendez-vous manqués et inscrire les raisons de l'absence;
- ▶ faire participer les professionnels de l'équipe pour qu'ils interviennent auprès des patients récidivants;
- ▶ mesurer chaque mois le nombre de rendez-vous manqués.

STRATÉGIE N° 3 : ÉVALUER LA SATISFACTION DES PATIENTS FACE À L'ACCESSIBILITÉ AUX SOINS ET AUX SERVICES

Moyens :

- ▶ développer un questionnaire pour sonder la satisfaction des patients relativement au délai d'accès;
- ▶ inviter les patients à remplir un bref questionnaire de satisfaction après chaque visite;
- ▶ apporter les modifications requises au système de prise de rendez-vous pour accroître la satisfaction;
- ▶ afficher dans la salle d'attente des informations sur le nouveau système de rendez-vous et sur le questionnaire de satisfaction pour faire participer les patients au processus;
- ▶ remercier les patients par écrit de leur collaboration et de leurs commentaires positifs, le cas échéant.

LE PATIENT EN PREMIER

Répondre aux besoins des patients est au cœur de l'exercice de la médecine. Les leaders des organisations les plus performantes, comme Cleveland Clinic ou Kaiser Permanente, mettent aujourd'hui en place des systèmes articulés autour des besoins des patients et appuyés par des stratégies organisationnelles robustes¹. La nécessité de rendre des soins de santé de qualité aux meilleurs coûts est une réalité mondiale qui forcera inévitablement les équipes de première ligne à performer et à innover dans l'avenir. Aussi bien s'y mettre sans tarder! //

BIBLIOGRAPHIE

1. Lee TH. *Turning doctors into leaders*. Boston ; Harvard Business Review ; 2010. 10 p.
2. Lee TH, Cosgrove T. *Engaging doctors in the health care revolution*. Boston ; Harvard Business Review ; 2010.
3. Aucoin L, Jobin MH. Kaiser Permanente : une inspiration pour le Québec. *Le Point en santé et services sociaux* 2015 ; 11 (1) : 6-10.
4. Mission, Vision and Value Statements. Site Internet du Mayo Clinic Health System : Rochester.
5. Mission, Vision, Values. Site Internet de la Cleveland Clinic : Cleveland.
6. Ministère de la Santé et des Services sociaux. *Programme de financement et de soutien professionnel pour les groupes de médecine de famille (GMF)*. Québec : le Ministère ; 2016. 55 p.
7. Grote D. *HBR Tools, Goal setting*. Boston : Harvard Business Review ; 2016.
8. Bogue R. *Use S.M.A.R.T. goals to launch management by objectives plan*. San Francisco : TechRepublic ; 2005.
9. Yemm G. *Essential guide to leading your team: How to set goals, measure performance and reward talent*. Harlow : Pearson Education ; 2012. p. 37-9.
10. Stryker C. *How to craft smart, effective goals at your medical practice*. Site Internet de Physicians Practice : Minneapolis.
11. Gandolf S. *What is a health care marketing plan*. Irvine : Healthcare Success ; 2016.
12. UK government, Strategic planning, Crown copyright ; 2009, adapté pour le Québec par *Info Entrepreneurs*.
13. Guillou AS. *Comment définir : objectif, stratégie et tactique? [Infographie]*. Site Internet de Adviso : Montréal.

INDEX DES ANNONCEURS

BOEHRINGER INGELHEIM

- ▶ Jardiance.....44 et 45

FONDS FMOQ INC.

- ▶ Facturation Couv. IV
- ▶ Gestion privée 58

FORMATION PROFESSIONNELLE DE LA FMOQ

- ▶ Applications 40
- ▶ Congrès de formation médicale continue à venir 11
- ▶ Formation en ligne en groupe Couv. II
- ▶ Formation en ligne individuelle Couv. III
- ▶ Formations en ligne récentes et à venir ii
- ▶ Thèmes de formation continue des prochains numéros du *Médecin du Québec* 28

LUSSIER DALE PARIZEAU

- ▶ Services 27

PURDUE

- ▶ Biphentin 18 et 51

SERVIER

- ▶ Lixiana 38 et 39

TRIBUNAL ADMINISTRATIF DU QUÉBEC

- ▶ Appel de candidatures 37

LE MÉDECIN DU QUÉBEC
ACCEPTÉ LES ANNONCES

514 878-1911 — 1 800 361-8499