

# Êtes-vous un membre d'équipe qui crée des connaissances?



Carole Chatalalsingh, PhD, Dt.P.  
Conseillère sur l'exercice et  
analyste des politiques

La sagesse et l'efficacité collectives des équipes interprofessionnelles surpassent souvent les efforts des professionnels de la santé qualifiés qui travaillent seuls dans leur coin<sup>1</sup>. Les articles de *résumé* concernant la collaboration interprofessionnelle publiés en hiver et au printemps 2012 ont présenté le cadre d'utilisation des connaissances, qui est un guide visant

à aider les diététistes à créer des équipes synergétiques qui s'instruisent, s'épanouissent et innovent ensemble pour le bien des clients. Cet article explique comment les équipes évoluent dans le processus qui les conduit à devenir des entités interprofessionnelles efficaces créatrices de connaissances. Il décrit aussi les mesures à prendre pour devenir un membre efficace d'équipe créatrice de connaissances et pour vous enrichir avec votre équipe interprofessionnelle.

## LES CINQ STADES DU FONCTIONNEMENT D'UNE ÉQUIPE

Pour apporter une contribution utile à votre équipe interprofessionnelle en tant que membre qui crée des connaissances, il faut comprendre comment les équipes évoluent. Elles passent par divers stades de développement avant de collaborer pleinement et d'être productives. En nous inspirant du modèle de développement d'équipe conçu par Tuckman, nous avons établi que le développement de l'équipe interprofessionnelle passe par cinq stades : formation, confrontation, normalisation, performance et re-formation<sup>2</sup>.

Chaque stade de l'évolution vers les « équipe créatrices de connaissances » a ses propres caractéristiques qui sont indiquées dans le tableau 1 à la page 8.

## LES FLUCTUATIONS DU FONCTIONNEMENT EN ÉQUIPE

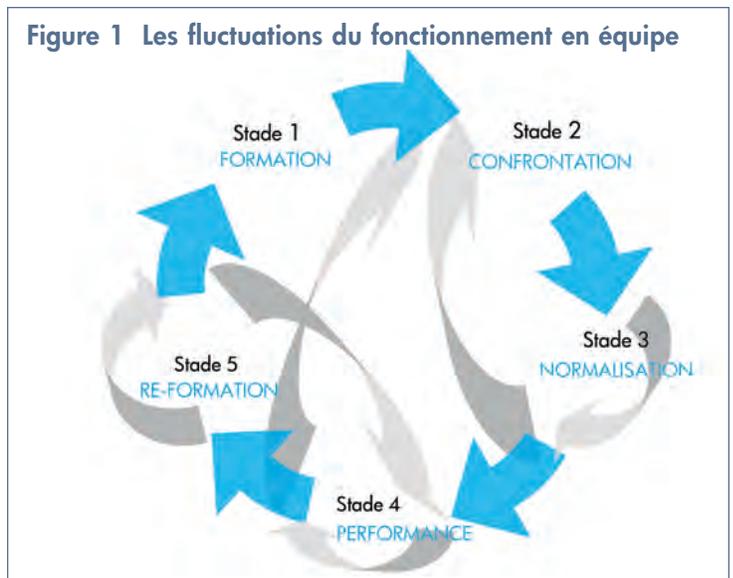
Les équipes interprofessionnelles sont dynamiques : leurs membres arrivent et partent, l'organisation et les pratiques changent, ce qui fait qu'elles fluctuent au fil des stades du fonctionnement. La figure 1, à droite, *Fluctuations* du fonctionnement en équipe, montre que même si toutes les équipes finissent pas traverser les cinq stades du fonctionnement (flèches bleues), elles vont et viennent

entre deux stades quand elles ressentent les conséquences de changements dans l'environnement d'exercice (flèches grises). Par exemple, des conflits concernant des changements de la composition ou des pratiques de l'équipe peuvent surgir et faire reculer du stade 4, *Performance*, au stade 2, *Confrontation*, les équipes qui n'ont pas de processus de communication approprié. Au stade 5, *Re-formation*, une équipe efficace créatrice de connaissances qui a des processus de communication appropriés évitera les pas en arrière inutiles en s'adaptant au changement sans faire reculer radicalement leur fonctionnement. Comprendre la nature récurrente du développement d'une équipe, et y réfléchir, vous aidera à apprendre à devenir un membre d'équipe créatrice de connaissances et à faire plus facilement face aux conflits, aux limites floues et/ou au chevauchement des champs d'application professionnels.

## LES DIÉTÉTISTES, MEMBRES D'ÉQUIPES CRÉATRICES DE CONNAISSANCES

Les membres efficaces d'équipes créatrices de connaissances échangent activement des connaissances avec leurs collègues, collaborent avec les autres professions pour créer de nouvelles connaissances au sein de l'équipe, et sollicitent des connaissances des autres membres pour le bien des clients. Ils prennent la responsabilité de leur rôle et participent activement au fonctionnement de l'équipe. Pour devenir un membre efficace d'équipe créatrice de connaissances, il faut comprendre le fonctionnement actuel de l'équipe (voir le tableau 1) puis déterminer et prendre les mesures nécessaires pour le développement de l'équipe.

Figure 1 Les fluctuations du fonctionnement en équipe



**Définition du mot "Équipe"**

"Petit nombre de personnes possédant des compétences complémentaires et qui partagent un objet, des buts de rendement et une approche dont elles se tiennent mutuellement responsables."<sup>1</sup> (traduction libre)

Dans le *Code de déontologie pour la profession de diététiste au Canada* (Diététistes du Canada, 1996), les diététistes promettent de « travailler en collaboration avec mes collègues, les autres professionnels et le grand public ». Cela signifie qu'elles ont l'obligation morale de chercher de nouveaux moyens de prodiguer des soins sûrs et de haute qualité aux patients. Pour avoir des équipes créatrices de connaissances, les diététistes edoivent :

1. avoir conscience des caractéristiques du fonctionnement en équipe;
2. comprendre ce qui se passe dans les équipes créatrices de connaissances;
3. connaître les responsabilités individuelles et collectives afin de fournir des services interprofessionnels sûrs et de haute qualité.

À titre de diététistes, vous apportez à l'équipe interprofessionnelle des connaissances et des compétences spécialisées en diététique. Développer votre capacité de communiquer le champ d'application de la diététique, les normes et les responsabilités aux autres professionnels de votre équipe et tenir compte de ceux des autres sont tous des moyens d'améliorer le fonctionnement de l'équipe. Le processus de développement de l'équipe optimisera votre rôle en clarifiant les attentes, les tâches et les responsabilités des diététistes au sein de l'équipe interprofessionnelle.

Les diététistes peuvent contribuer à édifier leur équipe interprofessionnelle en participant à la clarification des fonctions de l'équipe, à la formation d'une vision commune, à l'établissement des rôles, à la facilitation de l'apprentissage de l'équipe, et en encourageant le regroupement des connaissances de l'équipe afin d'offrir efficacement des services axés sur les clients. Les diététistes collaborent avec l'équipe en respectant les fonctions et rôles des membres, en travaillant pour réaliser une vision commune et en enrichissant la somme de connaissances.

Les équipes interprofessionnelles efficaces ne se créent pas instantanément. Elles évoluent à titre d'équipes constituées de diététistes, de médecins, de personnel infirmier, de travailleurs sociaux, de thérapeutes et d'autres qui travaillent ensemble pour

gérer les obstacles, et coordonnent leurs activités pour offrir des services sûrs axés sur les clients. Pour servir les intérêts de leurs clients, les diététistes ont l'obligation de faire en sorte que la collaboration professionnelle fonctionne. Elles peuvent également le faire en perfectionnant leurs compétences en communications interprofessionnelles et en participant activement à la formation d'équipes efficaces créatrices de connaissances.

**JOIGNEZ-VOUS À LA CONVERSATION**

Exprimez vos pensées sur le sujet dans le nouveau blogue de l'ODO sur l'exercice de la profession.

1. Allez à [www.cdo.on.ca](http://www.cdo.on.ca) et ouvrez votre page dans la section réservée aux membres en utilisant votre numéro d'inscription et votre mot de passe.
2. Cliquez sur « CDO Communities » dans le coin supérieur droit de la page d'accueil de la section réservée aux membres.
3. Cliquez sur « Professional Practice Blog ».
4. Puis sur « Interprofessional Collaboration ».
5. Pour inscrire un commentaire, cliquez sur le titre et la case de réponse s'affichera.

1. Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (2003). *The wisdom of teams: Creating the high performance organization*. NY: HarperCollins.
2. Tuckman, B. & Jenson, M. (1977). « Stages of small group development re-visited ». *Group and Organisational Studies*; 2:419-427.
3. Chatalalsingh, C., & Regehr, G. (2006). « Understanding team learning in a healthcare science center ». In L. English & J. Groen (Eds.), *Proceedings of the Canadian Society for the Study of Adult Education*. (CASAÉ) 25th Annual Conference (pp. 31 – 36). Toronto, Ontario, Canada: York University.
4. Reeves, S., & Lewin, S. (2004). « Interprofessional collaboration in the hospital: Strategies and meanings ». *Journal of Health Service Research Policy*, 9(4), 218–225.
5. Laiken, M. (1998). *The anatomy of high performing teams: A leader's handbook* (3rd ed.). Toronto, Ontario, Canada: University of Toronto Press.
6. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
7. Horak, B.J., Pauig, J., Keidan, B., & Kerns, J. (2004). « Patient safety: A case study in team building and interdisciplinary collaboration ». *Journal for Healthcare Quality*, 26(2), 6-13.
8. Health Force Ontario. (2010). *Interprofessional Care for Policymakers and Researchers*. Consulté le 9 novembre 2010, [www.healthforceontario.ca](http://www.healthforceontario.ca)
9. Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.
10. Freeth, D. (2001). « Sustaining inter-professional collaboration ». *Journal of Interprofessional Care*, 15(1), 37-46.
11. Edmondson, A., Bohmer, R., & Pisano, G. (2001). « Speeding up team learning ». *Harvard Business Review*, 79(9), 125 – 132.

**TABEAU 1 – STADES DE LA CRÉATION D'ÉQUIPES EFFICACES CRÉATRICES DE CONNAISSANCES**

## 1. Formation

Chacun est conscient de la nécessité d'établir des liens avec les autres membres de l'équipe et de se renseigner sur leurs rôles, leur expertise et leurs compétences. C'est à ce stade que les membres de l'équipe prennent conscience de la nécessité d'établir des processus et des structures pour que l'équipe fonctionne de façon optimale pour la sécurité des clients.

<b>Actions d'un membre d'équipe créatrice de connaissances</b>	<b>Établissement d'équipes interprofessionnelles créatrices de connaissances</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcez votre confiance en vous et dans votre compétence à titre de diététiste de l'équipe.</li> <li>• Prenez la responsabilité de clarifier le champ d'application de la diététique, de votre rôle et de votre responsabilité au sein de l'équipe. Sachez ce que vos compétences et votre expertise de diététiste apportent à l'équipe.</li> <li>• Faites-vous un devoir de comprendre les rôles, les domaines d'expertise et les compétences des autres membres de l'équipe et commencez à leur faire confiance. Cherchez, obtenez et communiquez des connaissances d'autres professionnels de l'équipe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un chef d'équipe veille à ce que tous les membres clés de l'équipe interprofessionnelle participent à l'établissement de la mission, des buts, des rôles dans la collaboration interprofessionnelle, des tâches et des responsabilités.</li> <li>• Dans les discussions de l'équipe, les membres commencent à voir comment ils peuvent travailler ensemble pour prodiguer des services sûrs, de qualité et axés sur les clients.</li> <li>• L'équipe détermine la marche à suivre pour mettre des ressources en commun, s'instruire et utiliser les connaissances et l'expertise que les membres peuvent offrir.</li> </ul>

## 2. Confrontation

Des conflits, des désaccords ou des contradictions surviennent typiquement quand une équipe commence à appliquer de nouveaux processus. Les membres comprennent alors que les buts, les rôles, les ressources et les procédés de l'équipe doivent être clarifiés ou adaptés pour améliorer son fonctionnement.

<b>Actions d'un membre d'équipe créatrice de connaissances</b>	<b>La résolution des problèmes dans les équipes interprofessionnelles créatrices de connaissances</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiquez des renseignements, cherchez des connaissances et encouragez l'interaction entre les membres de l'équipe quand il y a des désaccords et des contradictions.</li> <li>• Écoutez activement et facilitez les communications ouvertes, les négociations et la gestion des conflits.</li> <li>• Examinez et clarifiez votre rôle, vos attentes, vos tâches et vos responsabilités au sein de l'équipe.</li> <li>• Ayez l'esprit ouvert et cherchez au besoin de nouvelles façons de prodiguer des soins sûrs et de haute qualité aux patients.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établissez des processus pour régler les désaccords et les contradictions au sein de l'équipe.</li> <li>• Mettez de l'avant des attentes réalistes pour fournir des soins sûrs, respectueux de l'éthique et axés sur les clients</li> <li>• Clarifiez la mission, les buts, les ressources communes et les procédés de l'équipe.</li> <li>• Au besoin, et avec le consentement de l'équipe, effectuez des adaptations pour améliorer la dynamique de l'équipe et les résultats pour les clients.</li> </ul>

### 3. Normalisation

La cohésion s'améliore dans l'équipe. Les conflits, les désaccords et les contradictions sont réglés. Chacun accepte son rôle au sein de l'équipe et commence à agir et à fonctionner en équipe.

<b>Actions d'un membre d'équipe créatrice de connaissances</b>	<b>L'épanouissement d'équipes interprofessionnelles créatrices de connaissances</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appréciez la diversité de l'équipe, acceptez tous les points de vue et faites abstraction des différences de personnalité au sein de l'équipe.</li> <li>• Soyez disponible, continuez de parfaire vos compétences en communication et facilitez la gestion des conflits.</li> <li>• Respectez la mission, les buts, les ressources et les procédés établis par l'équipe et tenez-en compte dans votre travail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des procédés de communication sont établis afin de promouvoir le respect mutuel et la confiance entre les membres de l'équipe.</li> <li>• Les buts et les procédés de l'équipe sont adoptés par consensus.</li> <li>• Les membres de l'équipe créent des liens (humour et acceptation de tous les points de vue).</li> </ul>

### 4. Performance

Il y a maintenant une équipe efficace créatrice de connaissances qui travaille en appliquant des valeurs communes, atteint les buts, applique les connaissances communes et bénéficie des compétences des divers professionnels de la santé de l'équipe pour fournir des services sûrs et axés sur les clients.

<b>Actions d'un membre d'équipe créatrice de connaissances</b>	<b>Équipes interprofessionnelles créatrices de connaissances hautement fonctionnelles</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prenez la responsabilité de votre rôle et participez activement au travail afin que l'équipe fonctionne au stade de l'exécution.</li> <li>• Appréciez les communications ouvertes et la collaboration.</li> <li>• Communiquez des renseignements et instruisez-vous auprès des autres en tirant parti des possibilités d'enseignement et d'apprentissage.</li> <li>• Reconnaissez les contributions des autres, la responsabilité mutuelle et faites confiance à leur domaine d'expertise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'équipe a la responsabilité de produire des résultats axés sur les clients et de fournir des services de qualité.</li> <li>• Il existe des procédés de réévaluation continue des tâches et des rôles de l'équipe.</li> <li>• Il existe des possibilités d'apprentissage en commun et de créer et chercher de nouvelles connaissances au sein de l'équipe pour le bien des clients.</li> </ul>

### 5. Re-formation

Les membres de l'équipe ont la capacité de voir le changement qui peut influencer la productivité de l'équipe. Celle-ci réévalue son rendement, ses résultats et son fonctionnement quand un changement survient.

<b>Actions d'un membre d'équipe créatrice de connaissances</b>	<b>Équipes interprofessionnelles créatrices de connaissances hautement fonctionnelles</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceptez le fait que le changement est inévitable et soyez prêt à vous adapter à la nouvelle dynamique de l'équipe.</li> <li>• Relevez les changements qui peuvent influencer la productivité de l'équipe et participez aux activités qui facilitent le changement (p. ex., accueillir les nouveaux membres, apprendre de nouveaux rôles ou s'adapter à de nouveaux processus).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il existe des processus pour faciliter les rôles changeants au sein de l'équipe, réévaluer le rendement, les résultats et la fonction de l'équipe, et pour conserver l'enthousiasme et l'empressement afin de parvenir au stade de la performance.</li> </ul>