



# Relever et gérer les problèmes dans les environnements de travail des diététistes

Deborah Cohen, MHS, Dt.P.  
Conseillère sur l'exercice et analyste des politiques

[deborah.cohen@collegeofdietitians.org](mailto:deborah.cohen@collegeofdietitians.org)

Le fondement de la profession de diététiste dans tous les domaines d'exercice est la prestation de services axés sur les clients. Ce principe est articulé dans les compétences intégrées pour la formation en diététique, le Règlement sur la faute professionnelle (1991) et le *Manuel de jurisprudence pour les diététistes de l'Ontario*.

L'amélioration de la qualité et de la sécurité, la réduction des coûts et l'amélioration de l'expérience des clients entrent en ligne de compte dans les services axés sur les clients<sup>1</sup>. Cependant, les environnements de travail des diététistes ne sont pas toujours parfaitement axés sur les clients. Des diététistes ont rapporté des situations qui

entravent (du moins en partie) ce type de prestation de services. Dans ces cas, elles peuvent prendre les devants en relevant les problèmes et en cherchant une solution pour encourager l'adoption de valeurs, de comportements et de procédés centrés sur les clients.

Pour faciliter ce processus, l'Ordre a conçu un cadre pour relever et gérer des problèmes dans les environnements de travail. Il indique les étapes qui s'appliquent à tous les domaines d'exercice de la diététique.

**Note : Les clients peuvent être des particuliers, des groupes, des communautés, des populations, des organismes et le public en général.**

## Cadre pour relever et gérer des problèmes dans les environnements de travail des diététistes

### ÉTAPE 1 : RELEVEZ LES PROBLÈMES

- Définissez le problème
- Définissez la ou les causes ou sources du problème
- Déterminez le principal ou les principaux joueurs

### ÉTAPE 2 : ANALYSEZ

- Évaluez si le changement est possible
- Explorez la ou les solutions possibles
- Mettez en évidence la ou les solutions les plus viables
- Consultez des intervenants

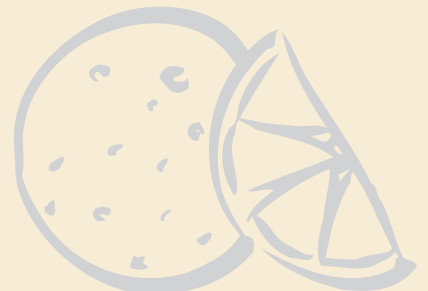
### ÉTAPE 3 : AGISSEZ

- Demandez la mise en œuvre de la ou des solutions
- Mettez la ou les solutions en œuvre

### ÉTAPE 4 : ÉVALUEZ

- Surveillez et évaluez

**Il est important de tenir compte de toutes les étapes afin de trouver la ou les solutions les plus viables. Une solution risque de ne pas fonctionner si elle n'est pas pratique, si les ressources ne sont pas disponibles, si les gens ne l'acceptent pas ou si elle cause de nouveaux problèmes.**



## ÉTAPE 1 : RELEVEZ LES PROBLÈMES

### a. Définissez le problème

La première chose à faire est de déterminer s'il existe en fait un problème. Vous pouvez examiner ce qui se passe dans votre milieu de travail pour relever ou définir le ou les problèmes qui surgissent. Il faut principalement vous concentrer sur ce qui a une incidence sur votre capacité de prodiguer des services axés sur les clients.

Préparez un énoncé du problème et demandez à quelqu'un (un collègue, un superviseur, un ami ou un membre de la famille) d'en prendre connaissance et de faire ses commentaires.

Posez-vous ces questions pendant la préparation de l'énoncé du problème :

- Quel est le problème?
- Est-ce mon problème ou celui de quelqu'un d'autre?
- Est-ce un vrai problème ou seulement un signe d'un plus grand problème?
- Le problème comporte-t-il des aspects éthiques?

### b. Définissez la ou les causes ou sources du problème

En plus de définir le problème lui-même, essayez de déterminer la ou les causes ou le ou les déclencheurs du problème. Examinez la situation actuelle plutôt que son histoire (le cas échéant). Voici quelques causes potentielles de problèmes :

- Les gens
  - Y a-t-il une pénurie de ressources humaines?
  - Les employés possèdent-ils les compétences appropriées?
  - Est-ce que le partage des tâches dans l'équipe est mal compris?
  - Est-ce que certains employés semblent peu coopératifs?
- Les ressources
  - Y a-t-il assez de ressources (p. ex., financement)?
  - Est-ce que certaines ressources ne sont pas recensées?
  - Est-ce que certaines ressources ne sont pas utilisées efficacement ou rentablement?
- L'environnement
  - Est-ce que l'environnement d'exercice est propice à la résolution de problèmes?
  - Y a-t-il beaucoup de stress?
  - Est-ce que la structure d'autorité (administration ou supérieurs) est favorable?
  - Est-ce que la structure d'autorité (administration ou supérieurs) est au courant du problème?

- Les procédés et les règles
  - Sont-ils compris ou mal définis?
  - Sont-ils perçus comme un obstacle?
- Les communications, le vocabulaire, la terminologie et les concepts
  - Est-ce que les communications sont efficaces dans l'environnement d'exercice?
  - Existe-t-il un vocabulaire convenu et est-ce que sa signification et ses définitions sont comprises?
  - Est-ce que certains sont « cachés »?

### c. Déterminez le principal ou les principaux joueurs

Qui sont les principaux joueurs dans le problème? Des personnes, des groupes, l'ensemble de l'organisme ou des intervenants externes? De plus, il est important d'examiner honnêtement votre propre effet potentiel sur le problème.

## ÉTAPE 2 : ANALYSEZ

### a. Évaluez si le changement est possible

En précisant le problème, les causes et les principaux joueurs, il peut être plus facile de déterminer les défis que vous pouvez accepter par rapport aux changements à faire et comment les effectuer pour honorer vos obligations professionnelles.

Demandez-vous si vous pouvez régler les problèmes seule ou avec d'autres : est-ce qu'un changement dans votre exercice, votre comportement ou votre attitude suffirait? Est-il possible de trouver une solution avec les clients? Faut-il inclure d'autres membres de l'équipe dans la recherche d'une solution? Demandez-vous si la solution exige une modification des systèmes pour optimiser les soins axés sur les clients. Est-ce que le problème exige une solution immédiate ou est-ce qu'il peut attendre? Quel est le risque pour le client ou pour vous? Est-ce que le problème disparaîtra de lui-même? Pouvez-vous risquer de l'ignorer?

Dans certains cas, le *Guide d'interprétation du code de déontologie de l'Ordre* peut aider à trouver des solutions.

### b. Explorez la ou les solutions possibles

Examinez le problème de manière critique et explorez différentes perspectives pour trouver une solution originale. Une réflexion en solitaire ou collective est un moyen efficace de découvrir d'autres points de vue et de nouvelles perspectives.

Réfléchissez aux ressources qui aideraient à régler le problème de manière originale. Explorez des sources d'inspiration (p. ex., recherches fondées sur des preuves, appel à des

diététistes ou d'autres collègues, etc.). Voyez si la technologie peut être utile. Explorez les critères auxquels la solution doit répondre ainsi que les effets de la ou des solutions sur les joueurs clés et l'environnement d'exercice.

#### **c. Mettez en évidence la ou les solutions les plus viables**

Après avoir examiné toutes les solutions possibles, soulignez les plus viables. Tenez compte de :

- **La pertinence** : La solution est-elle éthique ou pratique? Apporte-t-elle une réponse appropriée au problème? Est-ce que les autres l'accepteront?
- **La faisabilité** : Quelles ressources sont nécessaires pour résoudre le problème (p. ex., a-t-on les moyens)? Quelle est la probabilité que la solution règle le problème? Quelles mesures peut-on mettre en place?
- **La souplesse** : Comment les diététistes et d'autres peuvent-ils répondre aux solutions? Est-ce que des conséquences imprévues ont été explorées? Est-il possible de contrôler les résultats quand les solutions ont été mises en œuvre? Les diététistes doivent tenir compte de leurs obligations professionnelles de fournir des services sûrs axés sur les clients.

#### **d. Consultez des intervenants**

Il est essentiel de consulter tous les intervenants dans le choix d'une solution afin de la faire accepter. La collaboration donne de meilleurs résultats dans la mise en œuvre de solutions.

Il est important de tenir compte de tous les critères décrits ci-dessus afin de trouver la ou les solutions les plus viables. Une solution risque de ne pas fonctionner si elle n'est pas pratique, si les ressources ne sont pas disponibles, si les gens ne l'acceptent pas ou si la solution cause de nouveaux problèmes.

### **ÉTAPE 3 : AGISSEZ**

#### **a. Demandez la mise en œuvre de la ou des solutions**

Quand une solution a été trouvée, il peut être nécessaire de plaider pour le changement. Dans cette démarche, concentrez-vous sur une approche de soins axés sur les clients et de gestion des risques qui prend en compte l'utilisation rentable et efficace des ressources. Dans certains cas, une analyse de rentabilité, des statistiques, des recherches fondées sur des preuves ou d'autre documentation d'appoint peuvent être utiles.

La plaidoirie pour le changement inclura probablement la détermination et l'allocation des ressources ainsi que le calendrier de mise en œuvre de la solution. Un plan clair

facilitera vos démarches. Vous pouvez aussi relater des faits pour inspirer le changement chez d'autres.

#### **b. Mettez la ou les solutions en œuvre**

Prenez les mesures nécessaires pour instaurer la ou les meilleures solutions possibles. Suivez un processus en étapes, incluant des échéances, pour toute action ou communication qui doit se produire. La mise en œuvre de la solution aura probablement plus de chance de réussir si les personnes concernées sont prévenues à l'avance des changements à faire.

Réfléchissez à ces questions pendant votre planification :

- Que faut-il faire?
- Qui le fera?
- Comment exécuterons-nous les mesures nécessaires?
- Quand la solution sera-t-elle mise en œuvre?
- Comment pourrions-nous dire que nous avons réussi et comment mesurer la réussite?

### **ÉTAPE 4 : SURVEILLEZ ET ÉVALUEZ**

La surveillance et l'évaluation de la mise en œuvre de la ou des solutions sont fondamentales dans toute gestion du changement. La mise en œuvre réussira uniquement si vous suivez les effets de la ou des solutions sur les ressources et les intervenants, et surveillez les échéances et les progrès. Si les résultats ne répondent pas aux attentes, il peut être nécessaire de revoir les options et de chercher des solutions de rechange pour atteindre le but d'offrir des services axés sur les clients.

**Pour formuler des commentaires, des questions ou des préoccupations concernant cet article, n'hésitez pas à communiquer avec le Service de consultation sur l'exercice :**

**416-598-1725 ext. 397**

**[practiceadvisor@collegeofdietitians.org](mailto:practiceadvisor@collegeofdietitians.org)**

---

1 Ordre des diététistes de l'Ontario. (2013). Dans la perspective du client, *résumé*, printemps 2013, p. 8.

2 Study Guides and Strategies. (2011). *Problem Solving Series*. <http://www.studygs.net/problem/problemsolvingv1.htm>

3 Restructuring Associates Inc. (2008). *Problem Solving Overview, Six-Step Problem Solving Model*. <http://www.yale.edu/bestpractices/resources/docs/problemsolvingmodel.pdf>