

# COMMENT FAVORISER LA COLLABORATION INTERORDRES?

La collaboration est sur toutes les lèvres. On ne peut pas être contre la vertu! Il est reconnu que la collaboration interprofessionnelle - entre les différents professionnels et le patient (ou le client) - procure de nombreux bénéfices pour ceux-ci et leurs proches (sentiment d'autonomisation, prévention d'erreurs évitables), sur les professionnels (pratique plus proactive et motivante, meilleure satisfaction au travail, diminution des cas d'épuisement professionnel) et sur le système de santé lui-même (diminution des admissions à l'hôpital, du temps de séjour et des réadmissions, moindre coût pour les soins, plus de fluidité et d'efficacité et un meilleur accès aux services)<sup>1</sup>.

D'autre part, la collaboration interordres est tout aussi souhaitable afin de protéger efficacement le public (notamment grâce aux processus d'inspections et enquêtes, ainsi que par le soutien offert) et travailler de concert sur des thématiques qui touchent plus d'un ordre.

Si la collaboration présente de grands avantages, elle peut également susciter certaines craintes : *Ça prend trop de temps... c'est inefficace... on s'engloutit dans les détails!* En fait, la collaboration est effectivement une arme à double tranchant. Bien exécutée, elle accomplit de petits miracles. Faite pour les mauvaises raisons ou de la mauvaise façon, elle devient inefficace.

Ce guide vous propose donc **trois grands volets** pour développer des pratiques de collaboration efficaces :

## Volet 1

### DÉCIDER DE COLLABORER

- Offrir la possibilité à d'autres ordres de collaborer avec vous
- Recevoir une offre de collaboration d'un autre ordre

## Volet 2

### AGIR EN MODE PROJET

- Clarifier le projet
- Lancer le projet
- Mettre le projet en œuvre
- Apprendre de cette collaboration - le bilan

## Volet 3

### DÉVELOPPER DES RÉSEAUX

- Tisser des liens avec des personnes d'autres ordres
- Créer un répertoire interordres des projets

Ce guide a été développé en collaboration avec les personnes suivantes:

- Alain Bibeau, OEQ
- Patrick Boudreault, OPQ
- Pierre Desjardins, OPsyQ
- Anne-Marie Duchaine, OPodQ
- Mamour Diouf, OPTMQ
- Catherine de Lanux, OPSedQ
- Doris Levasseur Bourbeau, OPTMQ
- Paul-André Gallant, OOAQ
- Jacques Gauthier, OHdQ
- Alain Hébert, OTSTCFQ
- Martine Lacharité, OCOQ
- Marjolaine Lajoie, OPPQ
- Manon Lambert, OPQ
- Anne-Marie Martel, OPTMQ
- Denis Pelletier, OPPQ
- Josée Prud'Homme, OPIQ
- Caroline Roy, OIIQ
- Marise Tétreault, OPIQ
- Lucie Tremblay, OIIQ
- Jean-Bernard Trudeau, CMQ

<sup>1</sup>Éric Champagne et Francis Gaudreault. "La collaboration interordres et interprofessionnelle: Une revue de littérature". Université d'Ottawa, 2018.

# DÉCIDER DE COLLABORER

L'appel de la collaboration est séduisant. Et aussi contre-intuitif que cela puisse paraître, une clé pour une collaboration efficace est de savoir quand dire "non". Trop collaborer, c'est comme pas assez! Puisque le temps manque à tout le monde, la première étape est donc de se demander : quels sont les bénéfices de collaborer sur ce projet-ci? Il y a des coûts à collaborer à un projet qui se mesurent en temps, en énergie, en délais et en budget. Pour que la collaboration soit un succès, les bénéfices anticipés doivent donc être supérieurs aux coûts. Voici quelques principes qui pourront inspirer votre réflexion, que vous soyez la personne qui initie la collaboration ou qui en reçoit l'invitation.

## 1 OFFRIR LA POSSIBILITÉ À D'AUTRES ORDRES DE COLLABORER AVEC VOUS

ÉVALUER LES BÉNÉFICES POTENTIELS DE LA COLLABORATION.

Les bénéfices potentiels peuvent inclure:

- Prendre des décisions éclairées grâce à l'intégration d'une diversité de points de vue
- Réduire les coûts par la mise en commun de ressources
- Apporter une plus grande valeur pour le patient ou le client, les intervenants ou d'autres parties prenantes
- Démontrer la force du nombre
- Faciliter l'adhésion aux décisions. Il est toujours plus facile d'accepter une décision à laquelle on a participé!

CHOISIR LES ORDRES À INVITER

Quels ordres pourraient avoir un intérêt dans ce projet pour y apporter une expertise ou des ressources utiles? Qui avait collaboré lors de projets semblables? Ne tombez pas dans le piège de collaborer seulement avec les ordres de grande envergure ou avec ceux où vous connaissez déjà quelqu'un. Vous risquez d'oublier des acteurs potentiellement intéressants. Laissez-vous plutôt guider par la nature du projet et sur ce qui bénéficierait le plus au patient ou au client.

À noter qu'il est préférable d'inviter un plus grand nombre d'ordres et de les laisser décider de leur contribution, que de décider à leur place

ENVOYER DES INVITATIONS QUI SUSCITENT L'ENGAGEMENT

Invitez les collaborateurs potentiels à se joindre à vous. Faites valoir l'intérêt que le projet peut présenter et laissez-leur la liberté de choisir s'ils souhaitent contribuer, et dans quelle mesure

## 2 RECEVOIR UNE OFFRE DE COLLABORATION D'UN AUTRE ORDRE

DÉTERMINER LE NIVEAU DE COLLABORATION REQUIS

La collaboration peut se moduler à différents niveaux : nul besoin d'être impliqué dans toutes les étapes. Tout dépend de votre intérêt ou de votre capacité à collaborer sur un projet interordres. À chaque nouvelle demande de collaboration, vous avez intérêt à vous questionner sur le niveau de collaboration souhaité :

- Prendre le leadership du projet?
- Contribuer, fournir des ressources ou faire partie de l'équipe?
- Être consulté à un moment précis ou sur un aspect en particulier? Vos commentaires et suggestions seront alors considérés par l'équipe de projet, sans que les décisions vous appartiennent.
- Être simplement informé des résultats? Dans ce cas, on ne parle plus réellement de collaboration, mais de confiance! Vous laissez la voie libre aux ordres qui décident de s'impliquer activement et aurez accès au produit final.

SI VOUS DÉCIDEZ DE NE PAS COLLABORER, PRENDRE SOIN DE VOTRE RELATION

La décision de collaborer (ou non!) à un projet doit être éclairée. Il n'est à l'avantage de personne d'accepter de participer à un projet simplement parce qu'on vous a invité. Un refus de collaborer ne signifie pas l'arrêt du projet : vous laissez simplement le volant à l'ordre ou au groupe d'ordres particulièrement mobilisés par le projet.

Pensez à une façon de préserver la relation pour la prochaine occasion que vous aurez de travailler ensemble. Cela peut être aussi simple que de prendre le temps d'exprimer les raisons de votre refus avec transparence (Ex: le projet est incompatible avec vos priorités; vous doutez de la valeur que vous pouvez apporter à la question; etc.) Votre capacité à partager votre décision sera appréciée.

# AGIR EN MODE PROJET

Travailler en mode projet collaboratif est différent que de travailler au sein d'un ordre professionnel : personne n'a vraiment d'autorité formelle, la structure de décision est différente et les rôles aussi. Dans le cas où vous êtes le porteur de projet, votre leadership influencera la mise en place d'un espace de discussion qui favorisera la construction de liens entre les ordres de professionnels. Voici quelques pratiques inspirées de la méthodologie de gestion de projet qui faciliteront la collaboration interordres.

1

## CLARIFIER LE PROJET

Avant la première rencontre de lancement de cette nouvelle collaboration, inspirez-vous des questions suivantes pour clarifier la nature du projet et le type de collaboration attendue. Le fait de réfléchir à ces questions à l'avance facilitera la présentation du projet et permettra également de clarifier le niveau et le type de collaboration requise.

- **Contexte et objectifs**

À quelle problématique ou opportunité ce projet répond-il? Quels résultats voulez-vous atteindre? Comment ce projet améliorera-t-il le service au client?

- **Livrables et échéancier**

Quels livrables concrets devrez-vous produire? Quand devrez-vous avoir exécuté ces livrables? Quels sont les grands jalons, les grandes étapes?

- **Ressources**

Quelles sont les ressources qui doivent être investies pour réaliser ces livrables (ressources humaines, financières, techniques, matérielles)? Avez-vous accès à des ressources dédiées? Est-ce qu'une collaboration avec d'autres ordres permettrait une meilleure gestion des ressources en regard des livrables attendus?

- **Collaborateurs**

Qui devrait être impliqué? Quelles seront leurs contributions potentielles?

2

## LANCER LE PROJET

C'est au moment de la rencontre de lancement que vous aurez l'opportunité d'organiser la collaboration à l'aide de toutes les personnes présentes. Toutefois, le niveau d'organisation sera adapté à l'envergure du projet; un très grand projet sera peut-être géré comme un orchestre symphonique où les rôles de chacun sont très définis et la partition écrite à l'avance, tandis que l'équipe d'un petit projet pourra s'auto-organiser de façon plus organique comme le ferait un trio jazz. Dans tous les cas, c'est le patient, le client ou leurs proches qui profiteront de votre musique!

- **Partagez les détails du projet.**

À l'aide du matériel que vous avez préparé, présentez le projet de collaboration au groupe. Invitez les gens à poser leurs questions de clarification au fur et à mesure car il est essentiel que vous développiez une compréhension commune de ce qui est attendu.

## CONDITIONS POUR SOUTENIR LA PARTICIPATION D'UN EMPLOYÉ OU D'UN COLLÈGUE À UNE COLLABORATION INTERORDRES

Votre ordre professionnel est invité à désigner une personne pour participer à un projet interordres? Voici quelques pistes de réflexion pour soutenir cette personne au mieux, et pour profiter au maximum de ce que cette opportunité peut apporter.

1. Évaluez les ressources nécessaires et le temps requis. Combien de rencontres et de sessions de travail sont prévues? Comment pouvez-vous réorganiser la charge de travail de la personne désignée qui y participera?
2. Discutez de vos besoins et de vos attentes mutuels. À qui l'employé désigné doit-il rendre des comptes? Comment souhaitez-vous être informé de l'avancement du projet? De quoi l'employé désigné a-t-il besoin de votre part pour apporter sa pleine contribution au projet? Quels bénéfices votre ordre attend-il de ce projet? Cette réflexion permettra de créer les bonnes conditions pour faire de cette collaboration un succès, tout en aidant votre employé à représenter votre ordre adéquatement.
3. Profitez des apprentissages du projet de collaboration. À la fin du projet, faites un bilan de sa contribution et de son expérience de collaboration ou, le cas échéant, demandez à ce qu'il y ait un partage du bilan du projet. Cela vous permettra de mieux encadrer vos employés et vos collègues lors d'expériences de collaboration futures.

## LANCER LE PROJET (SUITE)

- **Décidez ensemble de l'organisation du travail**

Encouragez chacun à signifier ce dont il a besoin pour y contribuer pleinement. Puisez dans les façons de faire qui ont bien fonctionné par le passé.

- *Organisation de l'équipe* - Qui est responsable de quoi? De quoi chacun a-t-il besoin pour effectuer sa contribution au projet? Quelles sont les attentes et besoins de chacun, en regard de cette nouvelle collaboration?
- *Communications et suivis* - Quelle sera la fréquence des suivis? Quels outils de communication et de suivis allez-vous utiliser?
- *Structure de décision* - Comment s'effectuera le processus de prise de décision? Qui approuvera les livrables de façon définitive? De quelle façon les problèmes potentiels seront-ils gérés?
- *Règles du jeu* - Que souhaitez-vous mettre en place comme règles de fonctionnement pour que cette collaboration soit non seulement un succès, mais soit également agréable à réaliser? En effet, une équipe qui a du plaisir à travailler ensemble est à l'avantage de tous!

Lorsque vous avez décidé de votre mode de collaboration, engagez-vous collectivement à le respecter. Il sera beaucoup plus facile de régler un éventuel malentendu en se référant simplement aux règles établies dès le départ.

- **Développez une vision commune des résultats attendus.**

Utilisez des exemples concrets pour illustrer les résultats attendus. C'est souvent ce qui rallie une équipe lorsque des difficultés émergent en cours de réalisation du projet. Par exemple :

- Les décideurs seront satisfaits à la fin du projet si...
  - *Les soins et services offerts aux patients ou aux clients ont été améliorés*
  - *La protection du public a été assurée ou améliorée*
  - *Les ressources planifiées ont été respectées*
- Les patients ou clients (et les autres parties prenantes) constatent que les ordres professionnels ont un discours ou une action cohérente, harmonisée
- Notre équipe projet sera satisfaite à la fin du projet si...
  - *Les forces de chacun ont été utilisées*
  - *Les intérêts de chacun ont été pris en considération*
  - *La coordination des différentes étapes s'est effectuée avec fluidité*

## LES CONDITIONS GAGNANTES

Pour qu'une collaboration interordres soit un succès, vous aurez besoin à la fois d'un bon climat et de normes de fonctionnement claires. Ces quelques principes vous aideront à favoriser un contexte propice à la collaboration et à créer les règles du jeu, que ce soit au moment d'établir vos méthodes de fonctionnement en équipe, durant les rencontres de suivi, ou encore pour développer votre réseau à plus long terme.

- Souci de l'autre et bienveillance
- Ouverture à connaître l'autre, ses croyances et ses façons de faire
- Assurance que l'autre a aussi le souci du patient ou de la protection du public comme objectif premier
- Reconnaissance de la richesse des allégeances divergentes des divers ordres professionnels, qu'elles amènent le projet vers la collaboration ou non
- Valorisation de la diversité des points de vue en présence grâce à de saines discussions mobilisant les forces de chacun
- Partage de ressources à la mesure de leur capacité
- Absence de hiérarchie dans un groupe de travail. (Ex: Temps de parole égal pour tous)
- En cours de projet, respect des règles de fonctionnement établies (engagements et échéanciers, ordres du jour, temps de rencontre, etc.)
- Communications ouvertes dans les groupes de travail interdisciplinaires et entre ordres professionnels
- Prise en compte de la charge émotionnelle et des besoins de chacun
- Soutien social et solidarité (ex: se ranger derrière les décisions, s'entraider dans la mise en œuvre)

## METTRE LE PROJET EN ŒUVRE

Voici quelques conseils pour tirer le maximum des rencontres de suivi avec votre équipe, et améliorer du même fait votre capacité à collaborer.

1. Portez votre attention autant sur les livrables (avancement, échéanciers, budget) que sur la collaboration (communications, charge de travail, engagement, résolution des problèmes et prise de décision). Au besoin, vous pouvez décider d'ajuster ensemble les règles de fonctionnement que vous aviez établies.
2. Profitez de cette occasion pour aborder ensemble les problèmes que vous rencontrez et pour solliciter les idées des autres. L'interdisciplinarité est une force qui peut s'exercer dans ces moments.
3. Si vous parlez de la même chose sans vous comprendre, prenez le temps d'aborder la question. Cela peut être aussi simple que de valider avec les personnes présentes ce que signifient pour eux les concepts-clés évoqués lors de la rencontre. *Que veut dire pour toi "charte de projet" ou "protection du public"?*
4. Assurez-vous de faire le lien avec les engagements que vous aviez pris lors de la rencontre précédente et de préciser les prochaines étapes à venir.
5. Terminez avec un tour de table pour vous assurer que les objectifs de la rencontre ont été atteints et écoutez les commentaires de chacun sur le déroulement de celle-ci.
6. Demandez à quelqu'un de prendre en note les engagements et de produire un compte-rendu simple qui sera envoyé aux membres du groupe.

### RÉFLEXE POUR ALLIER EFFICACITÉ ET COLLABORATION

Peut-être avez-vous déjà hésité à participer à un projet collaboratif en vous disant que cela vous prendrait beaucoup de temps. La bonne nouvelle, c'est qu'en tant que porteur de projet, vous pouvez vous assurer que chaque instant passé en rencontre de suivi est nécessaire et bien utilisé.

Au moment où approche votre prochaine rencontre de suivi, demandez par courriel à chaque membre de l'équipe un suivi sur l'avancement des livrables et l'organisation du travail dans l'équipe. Vous pourrez alors décider s'il convient de communiquer directement avec une ou des personnes ayant une préoccupation en particulier si vous effectuerez la rencontre prévue ou si vous reporterez le suivi à plus tard parce que le feedback que vous recevez vous indique que tout va bien sous le soleil. C'est une belle façon de sauver du temps à tout le monde, si l'occasion se produit!

## APPRENDRE DE CETTE COLLABORATION - LE BILAN

Une fois la collaboration terminée, la rencontre de bilan permet de souligner les bons coups comme les éléments à améliorer lors d'une prochaine collaboration. Inspirez-vous des questions suivantes pour mesurer les résultats tangibles du projet et les apprentissages réalisés en cours de route. N'oubliez pas de donner accès à la synthèse du bilan aux différents ordres concernés par le projet.

- Ce projet a-t-il permis d'atteindre les résultats escomptés (échéancier, budget, qualité des livrables)?
- Comment s'est déroulée notre collaboration (climat de travail, communications, suivis, problèmes rencontrés, solutions apportées en cours de route)?
- Quel est le niveau de satisfaction...
  - Des décideurs?
  - Des clients?
  - De l'équipe projet?
- Quels bénéfices la collaboration a-t-elle générés dans le cadre de ce projet? Si c'était à refaire, agiriez de la même manière? Quelles sont les bonnes pratiques à conserver pour les prochaines collaborations?
- Quels autres apprentissages et meilleures pratiques devraient être partagés avec le réseau interordres?

# DÉVELOPPER DES RÉSEAUX

Voici deux manières de favoriser la collaboration dans le réseau interordres, au-delà des différents projets collaboratifs que vous réalisez ensemble.

## 1 TISSER DES LIENS AVEC DES PERSONNES D'AUTRES ORDRES

Il est toujours plus aisé de collaborer avec des personnes qu'on connaît. Cela élimine une barrière à l'entrée. Voici quelques suggestions pour développer votre réseau dans les autres ordres en continu, au fil des occasions que vous rencontrerez au quotidien, que ce soit en groupe, en duo ou virtuellement.

- Lors de rassemblements avec les autres ordres (colloque, formation, etc.), oser s'asseoir avec des gens que vous ne connaissez pas.
- Entretenir des relations avec ses vis-à-vis dans les autres ordres
- Organiser des comités ou rencontres sectorielles informelles (par exemple, entre les directeurs d'affaires externes) pour se connaître et partager des expériences et façons de faire
- Profiter de l'évènement pour prendre rendez-vous avec un contact LinkedIn
- Se porter volontaire pour participer à un comité de travail
- Inviter un collaborateur à prendre un café pour apprendre à se connaître
- Constituer une base de données partagée avec les informations de contact de personnes-ressources dans chaque ordre (Ex: Groupe LinkedIn)
- Lancer un groupe privé sur Facebook
- Utiliser une plateforme gratuite ou une section privée du site web de collaboration interprofessionnelle pour partager les projets de collaboration interordres (Google Drive, Air Table, etc.) ou pour prendre des décisions en groupe, de façon virtuelle (ex. Loomio)

## 2 CRÉER UN RÉPERTOIRE INTERORDRES DES PROJETS

La capacité du réseau interordres à collaborer se construit peu à peu à travers chaque projet commun. Toutefois, pour que l'ensemble du réseau puisse bénéficier des liens et des apprentissages créés lors de chaque projet collaboratif, vous pouvez consigner ceux-ci dans un répertoire commun accessible à tous. Chaque projet peut inclure des informations telles que :

- L'ordre qui présente le projet et les ordres qui collaborent
- Contribution/Expertise des différents individus
- Problèmes rencontrés et solutions générées
- Bonnes pratiques de collaboration et autres
- Synthèse du bilan du projet