



COMPRENDRE LES DYNAMIQUES DERRIÈRE L'INTERDISCIPLINARITÉ

Lise Lamothe

Professeure titulaire

*Département de Gestion, Évaluation et Politique de santé
ESPUM*

Congrès de l'association des spécialistes en médecine préventive du Québec
Le 20 avril 2018

Aucun conflit d'intérêt à déclarer

À l'issue de la journée, le participant pourra...

- Reconnaître et apprécier les stratégies gagnantes de travail en interdisciplinarité et en cogestion pour atteindre des résultats positifs sur la santé
- Plus spécifiquement :
 - Reconnaître les enjeux associés aux dynamiques interdisciplinaires pour mieux les gérer
 - Distinguer les pouvoirs de l'expert des pouvoirs administratifs;
 - Reconnaître les mécanismes de construction de rôles et leur complémentarité;
 - Reconnaître les moyens d'établir un climat de confiance dans une équipe multidisciplinaire
 - Identifier les conditions d'exercice d'un leadership efficace;

CONTENU DE LA PRÉSENTATION

- COMPRENDRE LES ENJEUX INTERDISCIPLINAIRES POUR MIEUX LES GÉRER
- IMPACTS SUR LA GESTION DES PROJETS

COMPRENDRE LES ENJEUX INTERDISCIPLINAIRES POUR MIEUX LES GÉRER

CARACTÉRISTIQUES D'UNE ORGANISATION PROFESSIONNELLE DE SANTÉ

DEUX SYSTÈMES D'AUTORITÉ ET DE POUVOIR

- SYSTÈME DES RÈGLES ET PROCÉDURES
(bureaucratie)
- SYSTÈME PROFESSIONNEL
(expertise)

SYSTÈME BUREAUCRATIQUE

- Système de pouvoir basé sur la fonction
- Hiérarchie
- Rationalisation (règles et normes)
- Mais... des zones d'incertitude

SYSTÈME BUREAUCRATIQUE (2)

Des zones d'incertitude résiduelle demeurent et ceux qui les contrôlent ont un pouvoir considérable sur ceux qui sont affectés par cette incertitude

Lamothe, L. (2002)

SYSTÈME BUREAUCRATIQUE (3)

- Processus interactifs pour le contrôle des décisions organisationnelles
- Stratégies d'influence
- Recherche d'une plus grande liberté d'action
- Contrôle du processus de production
- Ceci est complexifié dans une organisation professionnelle....

SYSTÈME PROFESSIONNEL

- Système de pouvoir basé sur l'expertise
- Forme de hiérarchie interprofessionnelle (savoir englobant; expertise de pointe)
- Ajustement mutuel dans une dynamique de confiance et de persuasion
- Contribue au caractère politique de l'organisation

SYSTÈME PROFESSIONNEL (2)

- Définir ses zones de contrôle du travail par la mise en valeur de son savoir et/ou de la maîtrise d'une technologie
- « Faire sa place » par la voie du savoir
- Négocier un ordre fonctionnel avec les autres professionnels (émergent)
- Utiliser les règles en place pour se positionner

SYSTÈME PROFESSIONNEL (3)

- Consensus professionnels négociés
- Enjeu central: la confiance

SYSTÈME PROFESSIONNEL (4)

La **confiance** est un **ingrédient fondamental** de la coopération et de la coordination entre individus, groupes et organisations.

Son développement a de l'importance puisqu'elle **permet d'éviter de constantes négociations sur les règles** et de **favoriser l'engagement des acteurs dans un sens qui peut comporter de l'incertitude**

Lamothe, L. (2002)

SYSTÈME PROFESSIONNEL (5)

- Générer la confiance
 - Apprentissage collectif
 - Miser sur les interactions, s'intéresser à l'affect, réorienter les émotions négatives, etc.
 - Stabilisation par des ententes formelles et informelles, protocoles, etc.
 - Mécanismes de coordination

MÉCANISMES DE COORDINATION

- Standardisation des qualifications
- Ajustement mutuel
- Standardisation des normes
- Standardisation des procédés
- Supervision directe

Mintzberg (1985)

LA RELATION BUREAUCRATIE-PROFESSIONNELS

Les professionnels contrôlent non seulement leur propre travail mais cherchent aussi à avoir
le contrôle collectif des décisions administratives qui les affectent
(recrutement, affectation des ressources, etc.)

LA RELATION BUREAUCRATIE-PROFESSIONNELS (3)

- Mécanismes structurels de liaison
 - Comités,
 - Cadres intégrateurs (rôle de pivot et de traducteur)
 - Cogestion

LA RELATION BUREAUCRATIE-PROFESSIONNELS (3)

Et quand est-il en intersectorialité?

INTERSECTORIALITÉ

L'établissement d'un **réseau d'acteurs**, par une participation volontaire à des initiatives qui ont pour but de poursuivre des intérêts communs, et par la mise en œuvre **de coalitions, alliances et différentes formes de relations inter organisationnelles**

Ault, 2008

INTERSECTORIALITÉ (2)

À l'échelle **territoriale** (locale-régionale), **formation de réseaux** rassemblant des cliniciens, des chercheurs, des décideurs sectoriels (santé, éducation, services sociaux et environnement), de même que des citoyens et des intervenants du secteur privé.

Ces réseaux donnent aux divers partenaires, l'occasion de travailler ensemble à la **résolution de problèmes qui les concernent tous.**

Agence de santé du Canada, (2008).

INTERSECTORIALITÉ (3)

Processus d'apprentissage entre les personnes
qui y prennent part

Permet aux acteurs de **compléter leur expertise**
pour jeter un nouveau regard sur les problèmes
qu'ils ont à régler

INTERSECTORIALITÉ (4)

- « Faire sa place » repose sur des enjeux similaires à ceux qui prévalent au sein du système de santé.
- L'apprentissage de l'autre et la confiance sont des moteurs de changement.
- Un ordre négocié émerge avec de nouvelles règles de fonctionnement.

IMPACTS SUR LA GESTION DES PROJETS

LEADERSHIP

Leadership: Processus d'influence réciproque entre des personnes mobilisées pour une cause commune

Leadership partagé: Contribution du leadership et des ressources de chacun, ainsi que de l'ensemble du groupe, à la réalisation d'un objectif commun

Luc, (2010)

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT POLITIQUE INTERNE ET EXTERNE

Détenteur d'enjeux

Personne, groupe, organisation concernés par les décisions et les actions de l'organisation et qui peuvent à un moment ou un autre exercer de l'influence et orienter les choix stratégiques

- **Pouvoir:** habilité d'un individu ou département à influencer d'autres personnes de façon à atteindre les résultats désirés. (potentiel d'influence)
- **Politique:** tactiques politiques pour user du pouvoir (usage du pouvoir)

Sources de pouvoir

- Autorité formelle
- Contrôle de ressources rares
 - ex. Ressources financières (habilité à contrôler des fonds discrétionnaires)
- Utilisation de la structure organisationnelle, des règles et règlements
 - Habilité à les changer pour atteindre ses buts

(Morgan, 1997)

Sources de Pouvoir (suite)

- Contrôle des processus de décision
 - Prémises des décisions, processus, enjeux et objectifs
- Contrôle du savoir et de l'information
 - Experts ou “gatekeepers”
- Contrôle des frontières
 - Isolation ou intégration des unités
 - ex. Accès contrôlé par une adjointe administrative

Sources de Pouvoir (suite)

- Habilité à composer avec l'incertitude
 - “confions le à Paul, il peut le faire”
- Contrôle de la technologie
 - Les nouvelles technologies exigent des personnes pour les faire fonctionner
- Alliances interpersonnelles, réseaux et contrôle de “l'organisation informelle”
 - Amis bien placés; parrains, mentors, affiliations ethniques ou culturelles

Sources de pouvoir additionnelles

- Contrôle d'organisations de représentation
 - ex. Associations de patients; Groupes de représentation
- Symbolisme et gestion du sens
 - Habilité à définir la réalité pour les autres
- Le pouvoir que l'on a déjà
 - Le pouvoir est une voie pour le pouvoir

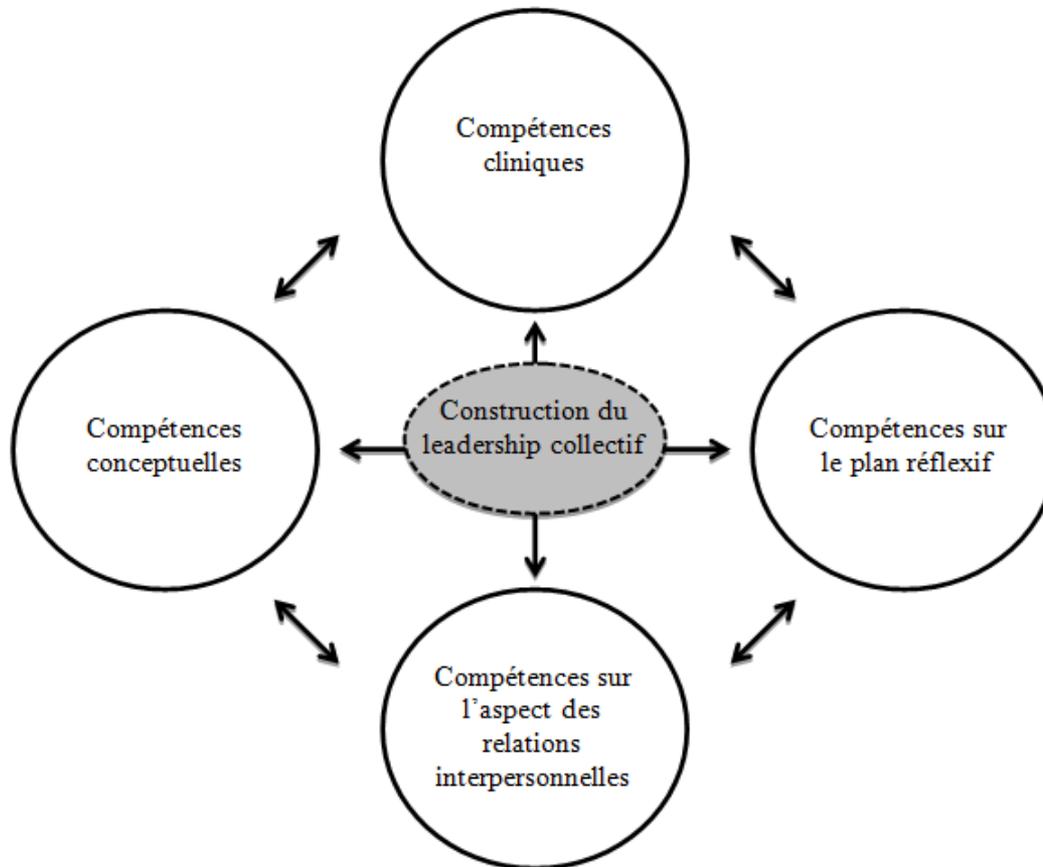
Dans tout processus de changement, penser à:

- Quelles sont les parties prenantes clés?
- Qui détient l'autorité?
- Qui détient d'autres types de pouvoir?
- Quelles sont leurs sources de pouvoir?
- Comment les personnes usent-elles de leur pouvoir?
(Quelles sont les tactiques politiques à l'oeuvre?)
- Quelles sont les sources de pouvoir que je détiens?
- Quelle est l'utilisation que je fais (ou devrais faire) de mon pouvoir?

COMPÉTENCES EN GESTION

- Conceptuelles
- Au plan réflexif
- Professionnelles
- Relationnelles

COMPÉTENCES POUR LA CRÉATION DE L'ORGANISATION RÉSEAU



MERCI BEAUCOUP