

Université de Sherbrooke

**Gérer les problèmes de compétences : analyse des pratiques de gestion
et recherche de moyens pour favoriser une prise en charge plus efficace
au Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux
du Nord-de-l'Île-de-Montréal**

Par
Annick Dallaire
Programme de Maîtrise professionnelle en pratiques de la réadaptation

Essai présenté à la Faculté de médecine et des sciences de la santé
en vue de l'obtention du grade de maître en pratiques de la réadaptation (M. Réad.)

Maîtrise en pratiques de la réadaptation

Longueuil, Québec, Canada
Juin 2017

Membres du jury d'évaluation
Christelle Lison, département de pédagogie, Université de Sherbrooke
Chantal Sylvain, Programme de maîtrise professionnelle en pratiques de la réadaptation

© Annick Dallaire, 2017

RÉSUMÉ

Problématique : Au cours de leur carrière, certains professionnels de la santé et des services sociaux peuvent présenter des problèmes de compétences qui peuvent avoir un impact à plusieurs niveaux, notamment sur la qualité des services offerts aux usagers. Il convient donc d'intervenir promptement et adéquatement auprès de ces professionnels pour les soutenir dans le développement de leurs compétences, tout en assurant la qualité des services offerts. Au Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Nord-de-l'Île-de-Montréal (CIUSSSNIM), les gestionnaires qui agissent à titre de supérieur immédiat auprès de ces professionnels sont les acteurs de premier plan qui doivent intervenir face à ces situations. Les conseillers-cadres de la Direction des services multidisciplinaires (DSM) sont appelés, quant à eux, à soutenir ces gestionnaires dans la prise en charge de la situation lorsqu'elle concerne des membres du conseil multidisciplinaire (CM).

Concernant justement cette prise en charge, la littérature suggère que la gestion des problèmes de compétences devrait s'appuyer sur une évaluation rigoureuse des difficultés (Tardif, 2006), l'établissement d'une entente formelle (Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec, 2010), la clarification des rôles et des responsabilités des acteurs impliqués (Health education and training institute, 2012), la mise en œuvre de supervision clinique auprès du professionnel (Fontaine, 2006) intégrant des stratégies reconnues efficaces pour favoriser les apprentissages (Le Boterf, 1997, 2008), ainsi qu'une documentation efficace de l'ensemble de la démarche (Forrest, Elman, Sharon et Vacha-Haase, 1999). Or, les conseillers-cadres de la DSM constatent que ces standards de qualité d'une démarche d'accompagnement d'un professionnel présentant des problèmes de compétences ne sont pas toujours rencontrés au CIUSSSNIM. Cela a pour effet que la démarche se solde régulièrement par un abandon du suivi ou un échec. Certains facteurs, tels le manque de temps et la méconnaissance des indicateurs de qualité des pratiques professionnelles de certains titres d'emploi, sont d'emblée identifiés par les gestionnaires comme des obstacles à une prise en charge efficace de la situation. L'ensemble des facteurs contributifs ne sont toutefois pas connus, dans un contexte de création récente de l'établissement et de changements importants dans la structure d'encadrement.

Objectif général : L'objectif général du projet est de formuler des recommandations au CIUSSSNIM visant à favoriser l'implantation d'une démarche efficace d'amélioration de la qualité pour accompagner les professionnels présentant des problèmes de compétences. Pour ce faire, trois objectifs spécifiques sont poursuivis : 1) analyser les pratiques de gestion actuelles mises en œuvre auprès de professionnels présentant des problèmes de compétences; 2) identifier, du point de vue des gestionnaires, les obstacles et les leviers à la mise en œuvre systématique d'une démarche d'accompagnement de qualité; et 3) définir des moyens adaptés de soutenir cette mise en œuvre d'une démarche de qualité.

Méthodes : Afin d'atteindre les objectifs du projet, un devis séquentiel intégrant des collectes de données quantitatives et qualitatives a été privilégié. Un sondage, conçu sur la base des standards de qualité pour la prise en charge des problèmes de compétences identifiés dans la littérature a d'abord été réalisé auprès des gestionnaires. Un groupe de discussion focalisé et des entrevues individuelles ont également été menés. L'analyse des pratiques de gestion a pu être réalisée sur la base des données issues du sondage, du groupe de discussion, des entrevues individuelles, de la littérature consultée ainsi que des perceptions des conseillers-cadres de la DSM. Les données recueillies à l'occasion du groupe de discussion et des entrevues individuelles ont permis, à la suite d'une analyse thématique guidée entre autres par un cadre de référence issu des théories comportementales, d'identifier les obstacles et les leviers à une prise en charge des problèmes de compétences conforme aux standards de qualité. Des moyens de favoriser une prise en charge plus efficiente par les gestionnaires ont ensuite été identifiés sur la base de ces résultats, puis regroupés par thèmes et intégrés à une série de recommandations pour le CIUSSSNIM.

Résultats : Le sondage réalisé, avec un taux de réponse de 66 %, a permis de récolter des données sur les pratiques de gestion dans toutes les directions cliniques concernées. Le groupe de discussion et les entrevues individuelles ont, pour leur part, permis de rencontrer des gestionnaires issus des neuf directions adjointes cliniques, assurant ainsi une forme de représentativité des résultats. L'analyse des pratiques de gestion a mis en évidence certaines pratiques des gestionnaires qui sont conformes aux standards de qualité, telles que l'usage de sources variées pour réaliser l'évaluation des compétences, la recherche d'indicateurs de qualité pertinents, la transparence de la démarche envers le professionnel et l'implication de pairs qui ont une expérience en soutien clinique. Certaines pratiques, au contraire, devraient être améliorées, telles que l'usage d'indicateurs de qualité observables et mesurables, d'outils d'évaluation et de stratégies favorisant l'autoréflexion sur la pratique, ainsi que la gestion de la documentation. À l'issue de la collecte de données qualitatives, de nombreux obstacles à la mise en œuvre d'une démarche d'accompagnement de qualité ont été identifiés. Parmi ceux-ci, notons la méconnaissance des processus liés à la gestion des problèmes de compétences, la surcharge de travail, le manque de continuité dans la prise en charge, l'absence de procédures et d'outils, un soutien insuffisant des directions de soutien, le contexte syndical, la difficulté à favoriser et à légitimer la contribution de pairs à la démarche ainsi que l'absence de balises concernant les compétences attendues des professionnels. Des facteurs perçus comme facilitants par les gestionnaires ont également été identifiés, tels que l'accès à l'information provenant de diverses sources, la disponibilité de descriptifs de fonction et de profils de compétences, la clarification des rôles et des responsabilités des personnes impliquées, le soutien clinique entre pairs et la mise en place d'une procédure formelle relative à la gestion et au transfert de l'information.

À partir de ces résultats, plusieurs moyens, traduits à travers dix recommandations pour le CIUSSSNIM, ont été identifiés afin de soutenir l'implantation d'une démarche d'amélioration efficace pour accompagner les professionnels présentant des problèmes de compétences.

Conclusion : Le projet réalisé dans le cadre de cet essai a permis de mieux comprendre les pratiques des gestionnaires dans le cadre de la prise en charge des problèmes de compétences rencontrés par les professionnels membres du CM. Il a également été possible d'identifier les facteurs qui influencent ces pratiques et de dégager, sous forme de recommandations pour le CIUSSSNIM, divers moyens favorisant la mise en œuvre d'une démarche d'accompagnement de qualité. Plusieurs de ces recommandations permettront à la DSM d'orienter efficacement les travaux visant à soutenir le travail des gestionnaires dans ce type de situation de gestion alors que d'autres favoriseront l'arrimage de l'ensemble des processus qui visent dans le CIUSSSNIM à soutenir le développement des compétences professionnelles.

Mots-clés : compétences, pratiques de gestion, démarche d'accompagnement, qualité, professionnels