



## Conserver «l'équipe» dans le «travail d'équipe»

*John Wootton, MD  
Shawville (Qué.)*

*Rédacteur scientifique,  
JCMR*

*Correspondance :  
Dr John Wootton,  
CP 1086, Shawville  
QC J0X 2Y0*

**S**'il y a une «expression dans le vent» dont on a abusé, c'est bien le «travail d'équipe». Brave celui qui osera s'opposer à participer à un «effort d'équipe»! Si je manque de prudence, cet éditorial, même s'il ne s'est pas encore expliqué, risque d'avoir hérissé déjà beaucoup de lecteurs!

Il faut d'abord dire que travailler en équipe, c'est ce que les médecins ruraux font le mieux. Cela a toujours été le cas, même si on ne l'a pas reconnu. Lorsque j'ai commencé à pratiquer en milieu rural au Québec, il aurait été impensable de survivre sans le travail d'équipe manifeste entre les médecins, les infirmières et les autres membres du personnel. Cette situation existe certainement à beaucoup plus d'endroits que j'en connais personnellement et y est florissante.

Quel est le problème, alors? En 20 ans de pratique, j'ai vu mon équipe grossir et passer de 4 à 17 MF desservant un bassin de 15 000 personnes. Le plus cher désir des petites équipes (grossir et partager le fardeau — quel qu'il soit — avec quelqu'un d'autre) porte aussi en soi le germe de l'instabilité future, ce qui est paradoxal. Un collègue m'a illustré récemment ce phénomène en griffonnant au verso d'une serviette de table :

- un groupe de deux personnes a une relation à maintenir;
- un groupe de trois en a trois;
- un groupe de quatre en a six;
- un groupe de cinq en a dix;
- un groupe de 10 en a 42.

Vous voyez ce que je veux dire.

Penser ainsi au travail d'équipe révèle des comportements qui peuvent se révéler destructeurs. Pourquoi se fait-il, par exemple, que lorsque le nombre de médecins disponibles pour

établir un horaire de garde augmente au-delà d'un certain point, il devient plus difficile et non plus facile de couvrir une absence imprévue?

À mon avis, c'est parce que les grosses équipes perdent la capacité d'aborder l'équipe comme un tout. Les membres de grands groupes participent afin de réduire le fardeau personnel que leur impose l'activité en cause, habituellement une période de garde. Même s'il n'y a rien de mal à chercher à établir un équilibre dans sa vie, il est facile d'oublier que si vous faites partie d'un groupe responsable des soins de santé d'une population déterminée (comme dans le cas de la plupart des régions rurales), vous avez aussi une responsabilité à l'égard de la santé des membres du groupe qui dispensent les soins en question. Sinon, vous ne réussirez à vous acquitter de vos responsabilités que lorsqu'un accident historique offrira une telle abondance de ressources (financières ou humaines) que la flexibilité qui permet aux groupes plus petits de survivre ne sera plus nécessaire.

Y a-t-il des stratégies qui permettent de réduire au minimum ces tendances négatives? Il faudrait peut-être subdiviser les gros groupes en groupes plus petits et jusqu'à un certain point autonomes. Ce qui subdiviserait à la fois le travail et les groupes. Quelle que soit la démarche (et les solutions seront probablement très différentes selon les endroits), il est certain que sans une volonté commune, définie et claire d'appuyer le groupe comme un tout, il est impossible de maintenir un travail d'équipe, et les relations entre les collègues risquent de se dégrader en une fondrière de règles, règlements et circonstances spéciales. Ce qui ne fonctionnera pas mieux mais ne fonctionnera tout simplement pas!