



Centre de référence en agriculture
et agroalimentaire du Québec

Comité établissement et
retrait de l'agriculture

Colloque sur l'établissement et le retrait en agriculture
Ensemble, établissons l'agriculture de demain!

Le jeudi 15 mars 2007, Drummondville

La multidisciplinarité ou comment travailler en équipe multidisciplinaire

Suzanne LAPLANTE

Consultante en développement organisationnel

Consultation Suzanne Laplante
Val-des-Monts

Note : Cette conférence a été présentée lors de l'événement et a été publiée dans le cahier des conférences.

Vous retrouverez ce
document sur le site
Agrireseau.qc.ca



La multidisciplinarité ou comment travailler en équipe multidisciplinaire

SOMMAIRE

Le démarrage d'entreprise, tout comme le transfert, exige une multitude d'expertises. L'intervention multidisciplinaire revêt donc une importance primordiale. Le but de la conférence est d'identifier les éléments clés pour réussir les interventions en équipe multidisciplinaire.

COLLABORER ET TRAVAILLER AVEC D'AUTRES PROFESSIONNELS : QU'EST-CE QUI NOUS EN EMPÈCHE ?

En septembre 2002, le regroupement des CRÉA et la Fédération des groupes conseils agricoles du Québec publiaient le guide *Vers une intervention concertée en transfert d'entreprise agricole familiale*. Un des objectifs du guide était de « favoriser la concertation entre intervenants » en tentant de cerner et de clarifier les différentes fonctions et les rôles des consultants au cours du processus de transfert. Il s'agissait d'une première tentative « publiée » pour jeter les bases du travail en équipe multidisciplinaire dans les dossiers de transfert d'entreprise agricole. Depuis, nous avons vécu une réorganisation des services-conseils au Québec et l'avènement des programmes d'aide-conseil du Cadre stratégique pour l'agriculture (CSA) du fédéral.

En 2002, les auteures du guide (Gauvreau et Jourdain) concluent en souhaitant que « ce document suscite d'abord la réflexion et ensuite l'action vers une intervention concertée en transfert de ferme. » Avons-nous suffisamment réfléchi? Certainement! La réorganisation et la mise en œuvre du CSA nous ont donné amplement d'opportunités de réfléchir sur le besoin de travailler en équipe. La preuve, les réseaux sont implantés.

Sommes-nous finalement prêts à passer à l'action? Sur le terrain, travaillons-nous vraiment en concertation, en équipe multidisciplinaire? Permettez-nous d'en douter. Et ce n'est pas par manque de bonne volonté ou de motivation à travailler en équipe. Voici quelques exemples d'obstacles résiduels.

Assurer sa propre survie

Pendant le processus de réorganisation des services-conseils, les intervenants et organisations existantes étaient en mode de survie. Ils étaient préoccupés principalement à consolider leur emploi, à faire reconnaître leurs compétences et à justifier leur raison d'être au sein des réseaux. Tout ça, en s'assurant de ne pas perdre leur clientèle. Se concentrer sur le travail d'équipe pendant cette période de chaos, c'est comme demander à un sans-

abri de recycler pour protéger la planète! Cela dit, maintenant que nous sommes en majorité sécurisés et bien nourris, il est temps de développer le réflexe du travail d'équipe et de faciliter la concertation sur le terrain. Mais qu'est-ce qui nous en empêche encore?

Gérer la paperasse

Le tiraillement entre les besoins des clients, les attentes des administrateurs et la bureaucratie des programmes (que personne n'aime) semble augmenter à chaque fois que l'on réorganise les services. Au sein d'une équipe multidisciplinaire, qui pousse le papier et remplit les rapports? Le client, l'organisme ou le consultant? Les besoins administratifs des programmes sont un obstacle parce les intervenants en sont encore à apprivoiser le nouveau fonctionnement et se demandent souvent qui fait quoi, dans quel but et au nom de qui.

Certains intervenants croient encore que l'intervention se passe en face à face avec le client et que rien n'a besoin d'être rapporté par écrit. Alors, comment partager clairement l'information qui se trouve dans la tête du consultant?

La disparité dans les méthodes de travail

Tout travail professionnel nécessite une partie d'analyse et de travail de bureau. Mais, quelle proportion est acceptable? Quelles méthodes sont les plus efficaces pour maximiser le temps d'intervention et faire avancer le dossier du client?

Certains consultants développent un plan stratégique en trois jours avec leur client alors que d'autres le font avec la même qualité en moitié moins de temps.

Le conflit de priorités des organismes et la disparité dans les méthodes de travail ralentissent le travail en équipe multidisciplinaire.

Qui est le porteur de dossier et sait-il quel est son rôle?

Voici l'obstacle majeur. Dans ce nouveau système, on ne sait plus trop qui est le mieux placé pour être le porteur de dossier pour des projets qui nécessitent l'apport de plusieurs fonctions et organismes. Certains hésitent à assumer ce rôle crucial par manque de compréhension ou par peur d'un fardeau administratif supplémentaire. S'il n'y a pas de capitaine à bord, comment l'équipe peut se rendre à bon port efficacement? Chacun fait ses demandes et ses recommandations selon ses besoins particuliers. Résultat : dédoublement, lenteur, frustration, etc. Chose certaine, nous sommes loin de l'harmonie et proche de la paralysie.

Des exemples?

La Ferme Grand Galop a dû attendre six mois et faire plusieurs appels pour se faire rembourser une intervention réussie et dûment complétée. Le soi-disant porteur de dossier ne retournait pas les appels.

Après un an de travail quasi multidisciplinaire avec cinq intervenants, le producteur *Pit-Pit* attend toujours un rapport final pour lequel il a déjà déboursé des sommes importantes. Il ne sait pas à qui demander le rapport.

Lors de l'amorce de son transfert d'entreprise, la famille *Génération* a répété quatre fois son histoire à quatre intervenants différents afin de décrire le portrait de son entreprise et son projet. Parce que les quatre organismes ne partagent pas l'information par souci de confidentialité et désirent valider eux-mêmes, le client a reçu quatre diagnostics différents.

La peur de perdre la confiance du client

Et qu'en est-il de cette dépendance affective producteur-conseiller? Gauvreau et Jourdain l'ont constaté dans leurs rencontres avec différents intervenants. Voici comment elles décrivent le super expert qui désire répondre à tous les besoins de ses clients, pour les mauvaises raisons.

« Le super expert qui sommeille peut être réveillé et entretenu par la dépendance affective producteur-conseiller. Certaines familles, avec les années, développent une dépendance envers les intervenants qu'ils côtoient régulièrement. Ces derniers deviennent des confidents, des complices, des amis, au point où l'intervenant fait partie de l'entreprise et le succès de cette dernière repose principalement sur les épaules de celui-ci. Pour l'intervenant, le désir d'aider, de plaire et de fidéliser le client nourrit cette dépendance. La famille tend à s'appuyer sur cette personne. Elle réagira fortement si on lui propose l'intervention d'une personne supplémentaire dans le dossier. Cette réaction de la part de la famille est normale. Ce qui est moins normal, c'est que l'intervenant maintienne la famille dans cet état de dépendance. »

Des commentaires, tels que « Tu nous abandonnes », « C'est parce que tu n'es pas capable » feront vite revenir au galop un comportement de super expert. Ces réactions affectives de la part des producteurs sont prévisibles. Cela devient problématique quand le conseiller s'y laisse prendre. Le conseiller doit s'outiller pour faire face à ce genre de situation.

Et l'éthique dans tout ça? Votre client vous a confié un secret ou vous avez fermé les yeux sur une situation non conforme? Qu'en penseront les autres intervenants? Comment réagiront-ils? Le choix de les éviter semble plus rassurant.

Les perceptions du rôle des autres intervenants et de la multidisciplinarité

Certaines expertises sont encore méconnues. Dans le doute, on s'abstient d'intégrer ces consultants à notre équipe parce qu'on ne comprend pas leur rôle ou les résultats de leur intervention.

Voici trois exemples classiques de légendes rurales : les conseillers en gestion ne font que des analyses de groupe, les consultants en transfert de ferme des CRÉA sont des psychologues et les fiscalistes ne font que sauver de l'impôt. Dans tous les cas, il y a erreur sur l'expertise et, en limitant l'implication des ces consultants, on se prive de conseils beaucoup plus complets et stratégiques.

Le milieu professionnel agricole souffre lui aussi du fossé générationnel. Des intervenants juniors sont intimidés par les super experts seniors réputés et qui ne veulent pas lâcher prise ou adapter leurs habitudes de travail. Est-ce que je pourrai garder ma place ou perdrai-je mon client en travaillant avec cet expert?

Enfin, à tort ou à raison, on croit que multidisciplinarité coûte plus cher et prend plus de temps. Est-ce qu'on en a vraiment plus pour notre argent? L'agriculture est de moins en moins payante, le client n'est pas habitué à payer le plein prix pour ces services. Seul, je peux le faire à moins cher.

Conclusion (la première)

Il existe probablement une foule d'autres raisons pour justifier nos difficultés à travailler en équipe multidisciplinaire. Individuellement, nous avons peu de contrôle pour influencer la structure des services et les organisations qui en font partie. Nous en avons encore moins sur les comportements de nos partenaires et clients. Nous n'avons pas le choix : nous devons nous outiller nous-mêmes et développer nos compétences personnelles pour former des équipes plus performantes. Êtes-vous prêts à passer à l'action? Si oui, vous trouverez quelques pistes qui ont fait leurs preuves dans le texte qui suit.

CARACTÉRISTIQUES D'UNE ÉQUIPE PERFORMANTE ET DES PISTES POUR AMÉLIORER LE TRAVAIL EN ÉQUIPE MULTIDISCIPLINAIRE

Nos lectures au sujet de la gouvernance ainsi que notre travail d'intervention avec différentes organisations nous ont permis de constater que les équipes qui atteignent leurs objectifs avec satisfaction et efficacité portent attention à quatre facteurs clés pour maintenir leur efficacité. En plus d'être composée à la base de personnes possédant les compétences pertinentes pour la tâche à réaliser, les membres de l'équipe ont une compréhension claire et précise de leur mandat (caractéristique n° 1 : focus); l'équipe s'entend sur des modes de fonctionnement (caractéristique n° 2 : processus);

l'équipe établit des mécanismes efficaces d'échange d'information (caractéristique n° 3 : rétroaction). Ces trois caractéristiques influencent le dernier élément clé, soit le climat (caractéristique n° 4) de l'équipe ou la qualité des relations et des comportements véhiculés entre les membres de l'équipe. Comment s'assurer que ces quatre piliers soient en place pour supporter l'équipe?

Caractéristiques d'une équipe performante	
1. FOCUS	2. PROCESSUS
3. RÉTROACTION	4. CLIMAT

CARACTÉRISTIQUE N° 1 : FOCUS

« *Si vous ne savez pas vers quel port vous vous dirigez, n'importe quel vent vous y mènera* ».

Les membres de l'équipe doivent connaître clairement le mandat qui leur est assigné, les objectifs précis à atteindre et les stratégies envisagées. Les rôles, responsabilités et imputabilités de chacun doivent être décrits et compris de tous. Et, plus spécifiquement, ce mandat et ces rôles doivent être compris et validés par le client principal, le producteur ou l'entreprise cliente.

Le mandat et les objectifs

En général, le **mandat** initial est assez clair. Exemple : amorcer le transfert ou démarrer une entreprise. À mesure qu'on recueille l'information de base, le mandat se précise. Exemple : amorcer le transfert en intégrant une première relève dans 5 ans ou obtenir le financement pour démarrer l'entreprise.

Si vous êtes le premier point de contact d'une entreprise cliente qui fait appel à vos services, vous aurez inévitablement la tâche de préciser le mandat initial qui sera confié à l'équipe. Reconnaissant que ce mandat peut changer plusieurs fois selon le contexte de l'intervention ou l'orientation du client, il est primordial de clarifier et de valider le mandat avec tous : client, famille, intervenants impliqués.

Posez-vous la question : Qui est le vrai client? Est-ce le propriétaire actuel, la famille, la relève? Ne jamais prendre pour acquis que le premier demandeur exprime les besoins de toute l'équipe ou de la famille.

« *Monsieur Vachon, propriétaire majoritaire et entrepreneur reconnu, vous demande de préparer un plan d'affaires afin de financer une nouvelle installation pour 300 vaches laitières afin d'augmenter les revenus et finalement régler les problèmes de conformité envers l'environnement. Par hasard, vous rencontrez ses fils lors d'une rencontre de la relève et ils ne sont pas solidaires au projet.* » Qui est le client? Quel est le mandat?

Si vous vous joignez à une équipe existante pour gérer un projet pour un client, assurez-vous qu'un mandat clair existe et qu'il est bien compris par vous et vos collègues.

Les **objectifs** aident à décortiquer et à préciser l'orientation de l'intervention et l'implication de chacun des membres. Après avoir complété une analyse préliminaire de la situation et pondu un diagnostic, l'équipe est en mesure de décrire clairement ses objectifs. Ce ne sont pas ici les objectifs du projet du client mais ceux de l'équipe multidisciplinaire. Il y aura chevauchement et ressemblance. Les objectifs de l'équipe sont directement reliés et reflètent les fonctions/expertise de chaque membre. Les objectifs sont précis, mesurables, réalisables, reliés au projet et compatibles avec les valeurs et les besoins du client.

Pour les projets de transfert en entreprise familiale, le guide *Vers une intervention concertée...* clarifie les étapes du processus de transfert et propose une séquence de résultats à réaliser par l'équipe multidisciplinaire. Des exemples de résultats ou objectifs de votre équipe sont illustrés à l'outil de travail 1, en annexe.

Le porteur de dossier et le rôle du client

Nous l'avons mentionné plus haut, voici le défi majeur à surmonter pour réussir le travail en équipe multidisciplinaire.

Une équipe sans chef, ce n'est pas une équipe. Pensez à n'importe quel groupe de personnes, peu importe la raison d'être, le milieu ou le pays et essayez d'en trouver un qui n'a pas de chef, de leader, de coordonnateur. Qu'elle soit autogérée, virtuelle, officielle ou matricielle, une équipe performante possède un chargé de projet, un membre qui a le rôle et l'imputabilité de coordonner le travail au nom du client. C'est ce que nous appelons ici le porteur de dossier (ou chargé de projet dans la terminologie de la gestion de projet).

Ce rôle est d'autant plus crucial dans le contexte des entreprises familiales agricoles au Québec et dans la structure des services-conseils parce qu'il est difficile d'identifier l'autorité officielle qui commande l'équipe multidisciplinaire. Qui est en position d'autorité pour dire : « *Ça va bien, je suis fier de vous, nous rencontrons nos objectifs* » ou « *Qu'est-ce qui se passe, le projet n'avance pas* » ou « *Désolé, vous êtes virés!* »

L'entreprise cliente? Même le client a de la difficulté à imposer son autorité. Premièrement, il a décidé de mandater une équipe parce qu'il n'a pas le temps pour s'en occuper lui-même, le projet est complexe et il a besoin d'un regard externe et objectif. Deuxièmement, lorsque la démarche et/ou le mandat et les objectifs ne sont pas clairs et précis, le client n'a pas de moyens pour vérifier si ça va bien ou non. Troisièmement, le service est subventionné. Perdra-t-il sa subvention s'il renvoie l'équipe? Devra-t-il tout recommencer? Enfin, nous avons vu maintes fois des clients intimidés par le super expert, n'osant pas lui dire que le résultat ne les satisfait pas. Et dans certaines régions, les ressources multidisciplinaires sont limitées et quasi inexistantes.

Alors, qu'en est-il du **rôle de l'entreprise cliente**? Le client choisit et mandate le porteur de dossier : il lui transmet son autorité dans le rôle de coordination/supervision du projet. Cette responsabilité doit être explicite et acceptée par l'entreprise cliente et l'équipe d'intervenants. Lorsque le client n'a pas de préférence, l'équipe doit se nommer un porteur de dossier, en informer le client et le valider dans ce rôle. Le succès et la qualité des services du porteur de dossier dépendent fortement de sa maîtrise à gérer un projet en équipe et de sa capacité et de sa volonté à travailler en réseau.

En de rares occasions, nous rencontrons des gestionnaires qui désirent superviser et ont les habiletés pour gérer leur projet. Ils deviennent ainsi le porteur de leur propre dossier et doivent répondre aux mêmes exigences pour que l'équipe performe.

Le porteur de dossier a la première responsabilité pour l'avancement et la réussite du projet de l'entreprise cliente en capitalisant sur les forces de l'équipe multidisciplinaire.

Une précision s'impose. Selon nous, les responsabilités administratives du projet (faire des demandes de subvention pour les services-conseils, remplir les rapports d'étapes, justifier les dépenses, etc.) sont des responsabilités secondaires du porteur de dossier. Par contre, elles ne sont pas secondaires pour la réussite du projet et de l'équipe. Le porteur de dossier doit s'assurer que ces fonctions administratives sont assignées à un membre de l'équipe (adjoint administratif) ou à un organisme pertinent (le réseau). Selon le contexte, le porteur de dossier peut intégrer le rôle administratif à ses autres fonctions. Mais en aucun cas, cette fonction administrative ne devrait se substituer au rôle primordial de gestionnaire du projet d'équipe et de représentant du client.

Les clients et les porteurs de dossier sont responsables de :

Imputabilité de l'entreprise cliente	Responsabilités du porteur de dossier
<ul style="list-style-type: none">➤ Faire des demandes et donner des mandats clairs;➤ Choisir le porteur de dossier et déléguer l'autorité appropriée;➤ Consulter le porteur de dossier régulièrement;➤ Faire le suivi du projet et des plans d'action;➤ Communiquer avec l'équipe multidisciplinaire pour faire circuler l'information demandée.	<ul style="list-style-type: none">➤ Développer un lien de confiance avec le client;➤ Acquérir une compréhension globale du client et de son projet;➤ Gérer le projet au nom du client;➤ Rédiger les rapports requis selon les programmes impliqués;➤ Faire circuler l'information;➤ Représenter le client;➤ Réaliser un diagnostic complet (en collaboration avec l'équipe);➤ Intervenir sur un aspect spécifique du mandat, selon son expertise principale;➤ Maintenir le focus de l'intervention;➤ Gérer les conflits au sein de l'équipe;➤ Effectuer le suivi d'une étape à l'autre;➤ Évaluer le projet;➤ Animer les rencontres.

Vous trouverez à l'outil de travail 2 un exemple de cadre d'imputabilité qui peut être signé par l'entreprise cliente et le porteur de dossier.

Rôle des intervenants périphériques

Les entreprises agricoles sont complexes et nécessitent l'apport de plusieurs expertises complémentaires. Mais est-ce que tous les intervenants de l'entreprise doivent faire partie de l'équipe multidisciplinaire? Pour que l'équipe multidisciplinaire fonctionne, il est nécessaire de distinguer entre un membre de l'équipe et un intervenant « périphérique ».

Les intervenants « périphériques » sont généralement une source d'information ou ne poseront pas un acte professionnel directement relié au projet. Les membres de l'équipe ont une tâche primordiale et significative à réaliser au sein du projet du client. Ils interviennent possiblement à plusieurs niveaux ou à plusieurs reprises au cours du projet.

Des exemples

- Un conseiller en alimentation peut fournir des pistes pour diminuer les coûts d'alimentation du troupeau; cette information aidera le conseiller en gestion à préparer l'analyse de faisabilité du transfert.

- Un thérapeute peut être impliqué pour aider un couple à cheminer dans ses choix de vie. Le couple client décidera si les résultats de cette intervention parallèle doivent être intégrés au diagnostic relationnel de l'entreprise.

CARACTÉRISTIQUE N° 2 : LES PROCESSUS ET MÉTHODES DE TRAVAIL DE L'ÉQUIPE

Chaque intervenant réalisera ses tâches spécifiques selon les méthodes de travail dictées par sa profession ou par les normes établies dans le milieu. Cela va de soi. Par contre, l'équipe multidisciplinaire devra adopter un minimum de standards et de méthodes de travail communes afin de maximiser son efficacité. Nous mentionnons deux processus particulièrement importants : le diagnostic organisationnel et la rencontre d'équipe.

Le diagnostic

Seriez-vous confortable avec un médecin qui vous offre une intervention médicale sans avoir au préalable posé un diagnostic et impliqué des spécialistes dans son analyse ou le traitement? Encore trop d'intervenants se lancent en solo dans la résolution de problèmes sans avoir fait un diagnostic complet et objectif.

Le diagnostic identifie les besoins et, par conséquent, permet de préciser quelles compétences seront nécessaires au sein de l'équipe multidisciplinaire et quelles stratégies choisir. Le diagnostic permet de prendre du recul et de réfléchir avant d'agir, tant pour les consultants que pour l'entreprise cliente. À la suite du diagnostic, nous avons vu maintes fois le client changer radicalement le mandat initial.

Le guide *Vers une intervention concertée...* propose un outil de diagnostic pour les situations de transfert d'entreprise agricole (Outil de travail 3). Le processus classique de planification stratégique débute par l'établissement d'un diagnostic. Enfin, plusieurs outils existent et peuvent être adaptés à différents projets.

Peu importe la méthode utilisée, la qualité d'un diagnostic repose sur :

- La capacité des intervenants à poser les bonnes questions;
- L'analyse basée sur des faits et non sur des perceptions ou des interprétations;
- Le partage d'information et de connaissances entre les intervenants pour produire un diagnostic complet et réaliste.

L'équipe multidisciplinaire aura du succès si :

- Un diagnostic complet est réalisé au début du projet et révisé en cours de route;
- Le diagnostic est communiqué au client et à tous les membres de l'équipe et ils ont une occasion de le commenter et de le bonifier par l'ajout de faits pertinents;
- Le diagnostic est validé par l'entreprise cliente;
- Le diagnostic sert de canevas pour définir le projet.

La rencontre d'équipe

Est-ce que travail d'équipe multidisciplinaire implique nécessairement réunion(s) d'équipe? Est-ce que tout le monde doit y être, pour toutes les réunions? Avons-nous prévu ces rencontres au budget du projet?

Le travail d'équipe a acquis une mauvaise réputation, principalement à cause des réunions d'équipe mal planifiées ou non gérées et du syndrome de la réunionite aiguë.

Nous avons accès à une technologie et des moyens de communication performants qui rendent le travail d'équipe virtuel très efficace, en autant que certaines règles de base soient émises et respectées (voir Code de conduite).

Ceci étant dit, il y a des avantages aux rencontres de l'équipe complète aux points critiques du processus de gestion de projet :

- Au début pour connaître les membres de l'équipe, valider le mandat, les rôles et le diagnostic;
- Lors d'étapes cruciales où des décisions modifient l'intervention ou le mandat;
- À la fin du projet pour fermer le dossier et évaluer la performance de l'équipe.

Des questions à se poser avant de demander une réunion d'équipe ou d'y participer

Préparation de la réunion d'équipe	
Pourquoi?	Quel est le but de la réunion? Partager de l'information ou développer des stratégies/recommandations? En quoi cette rencontre fera-t-elle avancer le dossier? Qui l'a demandée?
Qui?	Est-il nécessaire que nous soyons tous là? Le client doit-il assister? Qui animera la rencontre?
Comment?	Face à face? Si oui, pourquoi? Si non, comment puis-je contribuer sans être physiquement présent?
Quoi?	Ai-je un agenda clair et détaillé? Les résultats recherchés sont-ils énoncés clairement? Ai-je accès à une salle et à l'équipement nécessaire?
Quand?	Quel est le meilleur moment? La durée? Le lieu?

Il faut être prudent pour ne pas alourdir le processus de gestion de projet en voulant répondre à un besoin de transparence extrême. Les intervenants ont des horaires chargés et les réunions d'équipe sont coûteuses; elles doivent produire des résultats.

CARACTÉRISTIQUE N° 3 : RÉTROACTION OU PARTAGE D'INFORMATION

Pour être efficace, l'information doit circuler dans l'équipe dans tous les sens : entre les intervenants, entre l'équipe et le client, avec les organismes partenaires. Si le rôle du porteur de dossier est crucial au succès des équipes multidisciplinaires, la clé de sa propre réussite est de faire circuler l'information en quantité et en qualité suffisantes, et au moment opportun.

Nous connaissons le fameux acronyme de la technologie anglophone : « *GIGO* » : *Garbage In - Garbage Out*. L'équipe que l'on peut représenter comme l'ordinateur du client et qui traitera l'information pour lui ne peut sortir des résultats de qualité que si on lui fournit des données de qualité. Comment offrir les meilleures recommandations si on ne possède que l'information partielle?

La gestion de l'information

Quelle information devrait se retrouver au dossier et qui en a la charge? Qui y a accès? Comment trier l'information? Ce qui est essentiel, ce qui est nécessaire, ce qui répond à un membre en particulier et ce qui est confidentiel?

Le client et le porteur de dossier ont la responsabilité commune de recueillir et de colliger toute l'information de base reliée au projet. Les membres de l'équipe partagent les documents et gèrent les données requises avec diligence et précaution.

Il existe de nombreux outils papier et électroniques qui permettent de recueillir l'information de base d'une entreprise et de monter un dossier. Le guide *Vers une intervention concertée...* vous propose des exemples de fiches de travail à compléter tout au long du projet. (Outil de travail 4). Faites votre choix et utilisez-les!

Une cueillette d'information complète au début du projet éliminera les dédoublements et l'irritation du client. Le succès de l'équipe multidisciplinaire dépend de sa capacité à partager de l'information de qualité. Chaque membre est responsable de rapporter le résultat de son travail au sein du projet.

Le code de conduite

Multidisciplinaire signifie multiprofessionnel, multimilieu, multiéchelle de valeurs, multibesoins, etc. Le grand défi de l'équipe multidisciplinaire est de s'arrimer à un groupe de valeurs communes/compatibles pour offrir des services qui répondent aux besoins du client et font cheminer son projet.

Développer et valider notre code de conduite en tant qu'équipe virtuelle et multidisciplinaire n'est pas pratique courante dans notre milieu. Nous prenons pour acquis certains comportements, nous supposons que les professionnels agissent de telle ou telle façon, nous jugeons. Mais avons-nous vérifier? Est-ce que ces habitudes ou attitudes sont facilitantes? Avons-nous mis en place des règles de fonctionnement qui stimuleront notre créativité et notre efficacité?

Nous vous proposons ici des exemples de règles qui peuvent contribuer à votre performance personnelle et d'équipe, en se rappelant que ce sont dans les détails que les insatisfactions naissent et évoluent en conflit.

Exemples de règles d'équipe	
Comportements	Habitudes
J'accepte et je respecte le rôle de porteur de dossier en tant que représentant du client.	Je laisse des messages téléphoniques clairs et concis à mes collègues.
Je partage l'information pertinente, mes analyses et stratégies avec mes collègues.	Je réponds aux appels et courriels en temps opportun lorsqu'ils me demandent de l'information.
Je base mes analyses et interprétations sur des faits.	Je donne des échéanciers réalistes et je respecte les échéances.
J'utilise les opinions divergentes pour bâtir des solutions créatives et non pour défendre ma position.	Je remplis les formulaires/rapports nécessaires et les inclus au dossier, à la suite de mes interventions.
J'offre mon aide à un collègue qui a un besoin au lieu de prendre sa place devant le client.	Je sais faire de demandes claires sans confronter mes collègues.
Je suis à l'écoute de toutes les idées.	Je prépare mes dossiers et me tiens à jour.
Je reconnaiss la valeur de chaque membre de l'équipe.	
Je respecte les besoins de confidentialité de mes clients et collègues.	

CARACTÉRISTIQUE N° 4 : CLIMAT

Maintenant que nous savons qui fait quoi et comment, de quelle façon allons-nous nous comporter entre nous? Comment développer le respect et la confiance, valeurs essentielles à toute équipe efficace? À la base, chaque individu doit trouver des avantages à travailler en équipe et y mettre les efforts personnels pour s'intégrer.

« *Dans les interventions en transfert de ferme, nous sommes principalement inquiets et préoccupés par la qualité de la communication et des relations dans les équipes de nos entreprises clientes. Voyons-nous la paille dans l'œil du voisin et sommes-nous inconscients*

du poteau dans le nôtre? » Nous avons aussi à réviser nos perceptions et nos jugements et ouvrir notre esprit pour travailler en équipe multidisciplinaire.

FORCES ET FAIBLESSES DES ÉQUIPES MULTIDISCIPLINAIRES

Fondamentalement, nous croyons que l'équipe multidisciplinaire ne peut qu'être **bénéfique** (lorsque appropriée) pour l'entreprise agricole en situation de démarrage ou de changement majeur tel que le transfert. L'entreprise familiale agricole, petite ou moyenne, n'a pas les moyens physiques ni financiers de s'approprier toutes ces expertises et ressources, comme le font nos grandes entreprises.

Par le partage d'information et l'accès à plus d'expertise, les équipes multidisciplinaires offrent **plus de créativité** dans la résolution de problèmes puisqu'elles remettent tout en question. On y retrouve plus de synergie : « *Deux têtes valent mieux qu'une* ».

Des études de Harvard dans différents milieux de travail démontrent que 60 % du travail en entreprise est fait en double ou refait, parce que les gens travaillent en vase clos, sans se concerter au départ. Grâce à l'équipe multidisciplinaire, on **élimine des redondances** et on réduit les frustrations du client. Bien gérée, elle permet de réduire les transactions et la lourdeur administrative.

Enfin, un diagnostic d'entreprise qui résulte de l'analyse de plusieurs professionnels est un outil de gestion puissant pour l'entrepreneur et son équipe. Ce diagnostic organisationnel ne peut être développé que par la mise à contribution de toutes les expertises pertinentes. L'équipe multidisciplinaire efficace devient **une extension de l'entreprise** et complète les compétences de l'entrepreneur.

Ayant surmonté les obstacles de la réorganisation, et maintenant que nous avons des pistes pour passer à l'action, y-a-t-il des **dangers** qui guettent notre capacité à travailler en équipe?

Le coût de l'intervention : Le fait de travailler en équipe ne réduit pas le coût des interventions professionnelles majeures, telles que l'acte notarié ou l'analyse fiscale. En équipe, les intervenants iront plus loin dans leurs analyses pour offrir des solutions durables pour l'entreprise cliente. Ceci peut engendrer des coûts initiaux supérieurs. Le client aura une facture plus grosse au début plutôt que de recevoir des factures étaillées dans le temps. Le client aura la perception que le travail en équipe coûte plus cher.

Le lien hiérarchique ou le chaînon manquant : Nous l'avons dit, dans ce système, le lien d'autorité officielle sur l'équipe n'existe pas. Si les équipes ne peuvent s'organiser ou que les clients ont peu d'options pour contrôler le travail ou changer d'équipe, nous verrons peu d'équipes multidisciplinaires se former. Le tout repose sur les épaules des porteurs de

dossier. Ces derniers doivent posséder les compétences et la maturité pour gérer les équipes. Nous vous invitons à suivre des formations en gestion de projet et d'équipe et à vous approprier les bonnes pratiques de vos mentors.

Charge de travail et disponibilités : Souvent, les changements organisationnels sont ardu à implanter parce que les organisations et les individus ne laissent pas tomber l'ancien système. Il y a dédoublement de système. Si le travail en équipe multidisciplinaire devient le mode d'intervention privilégié dans notre milieu agricole, alors il faut éliminer ou modifier les anciennes pratiques. Les professionnels doivent dégager du temps à leur horaire pour équilibrer le travail d'équipe et le travail individuel.

Le manque d'harmonisation entre les organismes partenaires : Les institutions financières, les organismes gouvernementaux, les municipalités, les centres de développement locaux, etc. ont chacun leur vision et leurs exigences quant aux démarches à faire pour insérer le projet dans leurs programmes respectifs. Leurs façons de faire ne sont pas souvent compatibles ni harmonisées. Le fardeau de répondre à ces exigences multiples réduit l'efficacité de n'importe quel groupe d'intervenants ou individu voulant servir un client.

Conclusion (la vraie!)

Nous espérons avoir démystifié ce terme flou et confus qu'est l'équipe multidisciplinaire. Avez-vous saisi le message?

Il s'agit tout simplement d'une équipe de gestion de projet!

Et vlan! Tout le monde connaît ça. Dès l'école primaire, vous avez appris la terminologie et les étapes de la gestion de projet. Vive les compétences transversales! Qui d'entre vous n'a pas formé une équipe un bon week-end pour bâtir un patio ou pour déménager un ami? Qui s'est marié et a organisé ses noces? Qui a organisé du travail bénévole, une levée de fonds? La preuve est faite! Vous êtes tous déjà compétents à travailler en équipe multidisciplinaire.

Les professionnels, consultants ou intervenants du milieu agricole doivent développer le réflexe et les habiletés pour travailler ensemble, pour l'avancement de nos entreprises agricoles et de nos professions. Le gestionnaire agricole et son équipe doivent prendre des décisions éclairées et durables dans un contexte de mondialisation, de segmentation des marchés, de protection de l'environnement, tout en tentant de maintenir un revenu familial décent et un mode de vie que la plupart ont choisi. Des organismes agricoles provinciaux et national réussissent à s'entendre et à développer des stratégies innovatrices pour assurer la durabilité de notre agriculture canadienne.

Alors qu'en est-il de nous, intervenants qui bénéficient financièrement de leur existence et qui jouissent de la qualité de leurs produits? Comment pouvons-nous justifier de ne pas se concerter pour mieux les éclairer et les conseiller?

BIBLIOGRAPHIE

CORMIER, P.-H.-J. (1998). « *Building the effective work team : process and training program* », RANA International Inc. (www.ranaprocess.com)

CORMIER, P.-H.-J. (2003). « *Integrated Project Management : process and training program* », RANA International Inc. (www.ranaprocess.com)

DION, S. « *Offrir de la consultation en agriculture : guide pratique* ». Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation, Département d'économie rurale, Université Laval

GAUVREAU, L. et J. JOURDAIN. (2002). « *Vers une intervention concertée en transfert d'entreprise agricole familiale* ». Fédération des groupes conseils agricoles du Québec (FGCAQ) et les Centres régionaux pour l'établissement en agriculture du Québec (CRÉA)