

Complexité des soins pendant la pandémie

Leçons de leadership tirées de l'enseignement des soins et des professions de santé pendant la pandémie de COVID-19

ÉTUDE DE CAS



Soutenir le perfectionnement du corps professoral en ligne

L'histoire de la D^{re} Teresa Chan, HBSc, B. Éd., M. D., FRCPC, MHPE, DRCPC (formation clinique); ancienne vice-doyenne, perfectionnement du corps professoral, Faculté des sciences de la santé, Université McMaster



D^{re} Teresa Chan

comportements de santé des jeunes d'âge scolaire (HBSc), B. Éd., M. D., FRCPC, maîtrise en enseignement des professions de la santé (MHPE), diplôme de domaine de compétence ciblée du Collège royal des médecins et chirurgiens du Canada (DRCPC; formation clinique).

« ...sa vision de la transformation numérique devait se concrétiser immédiatement. »

C'est par un après-midi nuageux de mars que la D^{re} Teresa Chan, nouvellement nommée vice-doyenne du perfectionnement du corps professoral à l'Université McMaster, a attaché sa ceinture de sécurité et s'est préparée à prendre son vol de l'aéroport LaGuardia de New York à Toronto. Elle se réjouissait d'avoir pris la parole lors d'une conférence internationale sur l'éducation. Le ronronnement profond des réacteurs de l'avion l'a mise dans un état de transe pendant lequel elle a réfléchi aux conférences captivantes et aux expositions passionnantes du week-end. Il y a eu des discussions sur le nouveau coronavirus et sur la façon dont il allait inévitablement toucher les médecins urgentistes comme elle dans les semaines à venir, mais elle a réussi à étouffer ces pensées intimidantes en se concentrant plutôt sur certaines des conversations plus prometteuses au sujet de sa vision du Programme de perfectionnement du corps professoral. Elle était loin de se douter que c'était la dernière conférence à laquelle elle assisterait en personne avant un certain temps...

À mesure que se dessinait l'horizon de Toronto, la D^{re} Chan a ressenti un regain d'enthousiasme à l'égard de son nouveau poste de vice-doyenne. Pendant le vol, elle a commencé à imaginer les moyens de concrétiser sa vision de la transformation numérique du programme, inspirée par les nombreuses conversations qu'elle avait eues avec ses collègues à New York. Il s'agit du premier véritable projet qu'elle entreprend en tant que vice-doyenne, et elle est tout aussi déterminée. Elle a décidé que réinventer le programme prendrait cinq ans. Pour réaliser ce passage à une communauté de pratique numérique, elle aurait besoin de temps pour le perfectionnement et la formation. Cependant, le temps allait bientôt manquer.

Lorsque les roues se sont posées sur l'aire de trafic et que l'avion s'est arrêté en hurlant, le mode de vie de la D^{re} Chan et de tous les autres habitants de la planète s'est lui aussi immobilisé.

Le 11 mars 2020, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a déclaré une pandémie en réponse à la propagation rapide de la COVID-19. La D^{re} Chan a été atterrée par cette nouvelle peu après son arrivée à l'aéroport international Pearson de Toronto. Avec une frénésie nerveuse, la D^{re} Chan s'est dépêchée de rentrer chez elle. Le lendemain, elle devait travailler comme urgentologue à l'Hôpital Juravinski d'Hamilton, en Ontario. Au cours des 48 heures suivantes, les protocoles relatifs à la COVID-19 ont commencé à changer rapidement, alors elle a été renvoyée chez elle pour s'isoler étant donné qu'elle venait de voyager à l'étranger. Elle n'a pas eu le temps de craindre d'avoir contracté la COVID-19, car elle n'a pas tardé à recevoir une avalanche de courriels et d'appels téléphoniques. Tous les apprentissages en classe à l'Université McMaster ont été annulés. Les membres de la faculté, le personnel et les étudiant.e.s devaient immédiatement passer à l'enseignement, à l'apprentissage et à la collaboration en ligne. L'esprit en ébullition et la boîte de réception débordante, la D^{re} Chan a dû faire face à la redoutable réalité que sa vision d'une transformation numérique devait se concrétiser immédiatement.

Premiers indices de la nécessité d'une transformation numérique pour le perfectionnement du corps professoral

Au cours de la deuxième semaine de septembre 2019, la D^{re} Chan est entrée en fonction en tant que vice-doyenne du perfectionnement du corps professoral à l'Université McMaster. C'était la première fois qu'elle occupait un poste de leadership au niveau professionnel, et elle s'est sentie prête à relever le défi avec humilité. Ses nombreuses années de bénévolat et de leadership dans l'enseignement post-secondaire ont finalement porté fruit. Sans le savoir, elle s'était préparée à ce rôle pendant des années et était impatiente de mettre ses compétences en pratique. La D^{re} Chan a immédiatement dû assumer davantage de responsabilités, notamment encadrer une nouvelle équipe, superviser des comités et combler les attentes de la direction générale. Mais par où commencer?

Au cours des premiers mois de son mandat, la D^{re} Chan a décidé que la meilleure façon de tracer sa voie était de prendre le temps de demander au corps professoral ce qu'il voulait et ce dont il avait le plus besoin. D'une réunion à l'autre, elle a discuté avec les professeur.e.s, qui lui ont souvent dit qu'ils n'avaient pas accès aux ateliers du programme parce qu'ils étaient extrêmement occupés et qu'ils avaient besoin d'un transport en commun pour se rendre au campus principal où ceux-ci sont offerts. Ils n'avaient tout simplement pas le temps de se rendre au campus principal pour participer aux ateliers. Il est devenu évident pour elle qu'une transformation numérique du perfectionnement du corps professoral était essentielle au succès futur du programme.

« Une transformation numérique pour le perfectionnement du corps professoral était essentielle au succès futur du programme. »

« Le projet était réalisable, innovant et justifié. Toutefois, à la suite de la déclaration de pandémie par l'OMS, cet échéancier a été considérablement abrégé. »

Elle a écouté, elle a fait un remue-méninges, elle a refait des recherches et elle a élaboré un plan provisoire pour faciliter cette transformation. Elle a prévu de se rendre d'un campus à l'autre pour animer des ateliers visant à développer les compétences numériques et à faciliter la transition des gens à un programme numérique. Pour donner le coup d'envoi à sa vision d'une transformation numérique, la D^{re} Chan et son équipe ont créé un canal Slack. Ils ont conçu cet espace comme une communauté de pratique virtuelle où le corps professoral peut plus facilement prendre part au perfectionnement professionnel. Elle était enthousiaste à l'idée de ce premier pas vers le numérique, mais à son grand désarroi, l'adoption de cette nouvelle approche de la participation a été lente. Au cours de conversations informelles, elle a compris que les professeur.e.s ne savaient pas utiliser la plateforme Slack. Elle a respiré profondément afin de revoir l'initiative. Elle a décidé de prendre du recul et d'allouer du temps à la mise en place de ce mode de collaboration et de participation. Évidemment, elle allait encore avoir besoin du mentorat et des commentaires de ses collègues.

Le projet était réalisable, innovant et justifié. Toutefois, après la déclaration de pandémie par l'OMS, ce délai a été considérablement raccourci.

Au cœur de la pandémie

Tous les programmes et cours en classe ayant été brusquement annulés, il était évident pour la D^{re} Chan que sa priorité était de trouver un moyen continu d'exister dans un espace numérique. Elle devait non seulement aider le corps professoral à migrer vers l'enseignement en ligne, mais aussi veiller à ce que leur perfectionnement professionnel se poursuive malgré la situation dans le monde. Ayant déjà eu un aperçu de la réticence du corps professoral à s'engager dans la communauté virtuelle, la D^{re} Chan savait qu'elle devait avant tout soutenir le perfectionnement des compétences numériques nécessaires pour s'épanouir dans un monde virtuel.



DISCUSSION

- 1 Quels sont les obstacles techniques que vous avez constatés lorsque vous avez tenté d'essayer de nouvelles approches dans votre organisation?
- 2 Quel est le meilleur moyen d'élaborer une stratégie au sein d'une organisation? Quel cadre ou quelle approche adoptez-vous pour apporter un changement?
- 3 Comment la stratégie peut-elle influencer les mesures à prendre en cas de crise?

Nécessité de collaborer dans le cadre de l'initiative de transformation numérique

La D^{re} Chan s'est lancée dans l'aventure à partir du canal Slack qu'elle avait fortuitement créé avant l'avènement de la pandémie. Il s'est avéré que cette plateforme était la solution dont le corps professoral avait besoin à ce moment-là sans le savoir. Elle a donné à la D^{re} Chan une longueur d'avance et un lieu immédiat, bien que temporaire, vers où réorienter les réunions et la collaboration. C'est ainsi qu'est née la nouvelle réalité numérique. Bien que cette communauté de pratique naissante lui ait fait gagner un peu de temps pour élaborer une stratégie, la D^{re} Chan a continué à explorer fébrilement les plateformes virtuelles émergentes qui pourraient mieux soutenir l'engagement, la collaboration et les activités de perfectionnement.

Comme tant d'autres à l'époque, la D^{re} Chan a été attirée par la plateforme de communication Zoom en raison de ses fonctions de vidéoconférence infonuagiques conviviales. Forte de son expérience à l'automne, lorsqu'elle a présenté la plateforme Slack aux professeur.e.s, la D^{re} Chan savait qu'avant de pouvoir les faire passer à cette nouvelle plateforme virtuelle, elle devrait établir des procédures opérationnelles et des systèmes de gestion pour faciliter le changement. Il s'agissait d'une entreprise colossale et, bien qu'elle se soit sentie obligée, en tant que dirigeante, de la mener à bien elle-même, elle savait que pour que cette transition se fasse rapidement et en douceur, elle avait besoin de soutien.

« ...elle devait mettre en place des procédures opérationnelles et des systèmes de gestion pour faciliter le changement. »

« Elle avait besoin de soutien. »

Elle a écarté l'idée préconçue selon laquelle les leaders qui réussissent le font seul.e.s et elle a demandé de l'aide. En faisant front commun, elle et son équipe ont offert à leurs collègues professeur.e.s une assistance virtuelle et ont passé des heures à résoudre des problèmes pour s'assurer que tout le monde maîtrisait la technologie.

Une fois les compétences numériques clairement établies, la D^{re} Chan a commencé à proposer des ateliers et des webinaires et à recruter des conférenciers renommés du monde entier pour aborder divers aspects du perfectionnement du corps professoral. Elle a fait preuve d'ambition et les résultats sont devenus évidents : la communauté de pratique en ligne était en ébullition.

« La communauté de pratique en ligne était en effervescence. »

Il s'en est suivi l'énorme tâche de maintenir et de coordonner les composantes de cette communauté d'apprentissage virtuelle dynamique et vivante. À ces défis s'ajoutait la dure réalité que la COVID-19 ravageait le système de santé de l'Ontario, ce qui obligeait les spécialistes en soins intensifs comme la D^{re} Chan à offrir un soutien de première ligne sans répit. Bien qu'elle n'ait pas négligé son engagement envers les services de première ligne, la D^{re} Chan a fait appel à ses collègues et à ses alliés pour soutenir le programme de perfectionnement numérique du corps professoral. Et ils ont répondu. Sans se faire prier, des membres du corps professoral ont pris les devants pour apporter leur soutien de différentes façons et exprimer leur volonté sincère d'apporter leur contribution. Ils se sont portés volontaires pour joindre les différentes équipes numériques, organiser des webinaires, enregistrer des balados et tout faire pour que le programme en ligne fonctionne à plein régime. En fait, ils ont tellement créé de ressources numériques ensemble qu'ils ont commencé à en mettre en réserve. Si vous demandiez à la D^{re} Chan comment elle avait imaginé la situation après deux ans de pandémie catastrophique, jamais elle n'aurait pensé qu'elle serait assise sur un empire médiatique qui met en valeur le talent et l'expertise de ses estimés collègues du monde entier.



Tout a commencé comme une danse gênante à l'école secondaire...

C'était une fin de soirée de l'été 2021. La D^{re} Chan venait de terminer l'enregistrement de son balado mensuel et de s'asseoir sur sa chaise de bureau, poussant un lourd soupir de soulagement alors que l'euphorie du moment commençait à s'estomper. Elle a jeté un coup d'œil à son bureau, autrefois vide et rarement utilisé, et a souri en voyant les piles de livres qui s'y empilaient et les notes autocollantes surmontées de dates, de noms et d'idées, éparpillées comme une fresque sur ses murs autrefois nus. Elle a été sortie de cette transe par une alerte sur son téléphone – un courriel d'un collègue de Boston souhaitant collaborer à un webinaire sur le perfectionnement du corps professoral à l'ère de

« Le perfectionnement du corps professoral à l'ère de la COVID-19 »

de la COVID-19. Le courriel détaillait certaines idées novatrices de son collègue, mais la D^{re} Chan s'est à nouveau laissée distraire en repensant au chemin parcouru depuis que tout a commencé. Elle s'est mise à imaginer l'un de ces bals de fin d'année gênants auxquels elle avait assisté au secondaire il y a si longtemps, avec une piste de danse vide, les pulsations de la basse des haut-parleurs qui jouent des succès et une foule d'élèves entassés de chaque côté. Ils avaient pratiqué leurs mouvements de danse et attendaient avec impatience que quelqu'un fasse le premier pas. Il suffisait qu'une personne, un leader intrépide, invite quelqu'un à danser pour que tout le gymnase de l'école déborde d'adolescents énergiques, souriants et en sueur qui s'en donnent à cœur joie.

Lorsque la D^{re} Chan a invité ses collègues à danser, ils se sont joints à elle avec enthousiasme. Les dirigeant.e.s du secteur de la santé sont souvent soumis.e.s à une pression sous-jacente qui les incite à exécuter des tâches difficiles et à assumer la responsabilité du succès seul.es. Dans les affres d'une pandémie, la D^{re} Chan savait qu'elle avait besoin de soutien, qu'elle devait travailler avec d'autres et qu'elle devait former des coalitions pour soutenir le programme numérique. Elle a fait appel à ses collègues, et leur engouement a dépassé ses attentes. La richesse du programme en ligne découle de cette collaboration et des diverses compétences apportées par les membres de la coalition de la D^{re} Chan. Ils ont offert une multitude de perspectives et de domaines d'expertise et, ensemble, ils ont tissé une incroyable toile de ressources numériques.

« La créativité dont vous avez besoin pour être un grand leader provient parfois d'une inspiration qui n'est pas à votre portée. Il faut regarder autour de soi pour construire un monde meilleur. Je pense que si vous restez trop concentré sur votre drame local et la tyrannie du quotidien, vous ne prenez pas le temps de prendre du recul pour avoir une vue d'ensemble. Vous ne pouvez donc pas constater comment des disciplines d'autres organisations et groupes font bien leur travail et vous n'aurez pas les bons outils pour tirer les fils des différentes inspirations et tisser du nouveau. »

– D^{re} Teresa Chan

QUESTIONS DE DISCUSSION

- 1 Avant la pandémie, la D^{re} Chan avait élaboré une stratégie de numérisation du perfectionnement du corps professoral, puis elle en a simplement accéléré la mise en œuvre. En quoi disposer d'une stratégie lui a-t-il été utile pendant la pandémie?
- 2 Quel est le lien entre la stratégie pré-pandémique naissante de la D^{re} Chan et la transformation numérique qui en a résulté?
- 3 Dans l'histoire de la D^{re} Chan, la pandémie a servi de moteur au changement. Certain.e.s disent que c'est comme être sur une « plateforme en feu ». Cette analogie fait référence à une plateforme pétrolière en feu qui oblige les travailleur.se.s à se jeter dans les eaux froides – ce qu'ils ne feraient pas habituellement. Quelle est la plateforme brûlante que vous avez récemment observée sur votre lieu de travail? Comment pouvez-vous tirer parti de cette situation?

Pour écouter la D^{re} Chan raconter son histoire, veuillez balayer le code QR ci-dessous. Vous pouvez également y accéder à l'adresse suivante : youtube.com/watch?v=s2dodb9rlvg

