

Modèle d'optimisation du processus d'accueil et d'intégration des nouveaux pharmaciens du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Est-de-l'Île-de-Montréal

Katerine Chalifoux^{*1,2}, Pharm.D., M.Sc., Marianne Leblanc^{*1,2}, Pharm.D., M.Sc., Mounia Louerguioui^{*1,2}, Pharm.D., M.Sc., Patricia Poirier^{*1,2}, Pharm.D., M.Sc., Aryane Roy^{*1,2}, B.Pharm., M.Sc., Winnie Tran^{*1,2}, Pharm.D., M.Sc., Anne-Marie Daigneault³, B.Pharm., M.Sc., MBA, Martin Franco⁴, B.Pharm., M.Sc., MBA, ASC, C. DIR.

¹Candidate à la maîtrise en pharmacothérapie avancée au moment de la rédaction, Faculté de pharmacie, Université de Montréal, Montréal (Québec) Canada;

²Résidente en pharmacie au moment de la rédaction, Hôpital Maisonneuve-Rosemont, Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Est-de-l'Île-de-Montréal, Montréal (Québec) Canada;

³Pharmacienne, adjointe au chef du Département de pharmacie, Hôpital Maisonneuve-Rosemont, Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Est-de-l'Île-de-Montréal, Montréal (Québec) Canada;

⁴Pharmacien, chef adjoint du Département de pharmacie au moment de la rédaction, Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Est-de-l'Île-de-Montréal, Montréal (Québec) Canada

**Katerine Chalifoux, Marianne Leblanc, Mounia Louerguioui, Patricia Poirier, Aryane Roy et Winnie Tran ont contribué de façon équivalente à la rédaction de cet article.*

Reçu le 17 décembre 2023; Accepté après révision le 10 janvier 2024

Résumé

Objectif : L'objectif est de développer un modèle d'optimisation du processus d'accueil et d'intégration des nouveaux pharmaciens au sein du Département de pharmacie du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Est-de-l'Île-de-Montréal.

Description de la problématique : Dans le contexte actuel de pénurie de pharmaciens en établissement de santé au Québec, l'embauche de nouveaux pharmaciens peut s'avérer difficile. Malgré tout, le Département de pharmacie du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Est-de-l'Île-de-Montréal a accueilli plusieurs nouveaux pharmaciens au cours des dernières années. La croissance de l'équipe, bien que positive et souhaitée, amène toutefois une complexité quant à la gestion de l'arrivée des nouveaux employés, d'autant plus que le Département de pharmacie se déploie dans plusieurs installations ayant des missions variées. L'optimisation du processus d'accueil et d'intégration est donc essentielle pour assurer une expérience de qualité à chacun des membres de l'équipe du Département de pharmacie et pour ultimement améliorer la rétention des pharmaciens.

Résolution de la problématique : Une revue de la littérature et des pratiques des entreprises locales a été effectuée pour trouver les différents modèles d'accueil et d'intégration existants. Des sondages ont ensuite été envoyés aux gestionnaires des départements de pharmacie des établissements de santé du Québec et aux pharmaciens embauchés dans les cinq dernières années au Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Est-de-l'Île-de-Montréal afin de dresser un portrait du processus d'accueil et d'intégration actuel. Selon les résultats obtenus, des recommandations ont été formulées et évaluées en fonction de leur pertinence, de leur acceptabilité et de leur faisabilité dans le but d'offrir un modèle d'optimisation du processus d'accueil et d'intégration.

Conclusion : Le modèle d'optimisation du processus d'accueil et d'intégration proposé présente des recommandations au chapitre de l'accueil, de l'orientation et de l'intégration d'un nouveau pharmacien.

Mots clés : gestion du personnel, orientation, pharmacie d'hôpital, pharmacien, Québec

Introduction

La pénurie de pharmaciens en établissement de santé constitue un enjeu d'actualité majeur. En avril 2021, 17,8 % des postes de pharmaciens étaient vacants dans le réseau public au Québec. D'ailleurs, plus du quart des départements

de pharmacie étaient en sous-effectif de plus de 25 %¹. La demande étant grandissante, les centres hospitaliers peinent à pourvoir les postes de pharmaciens inoccupés. Il est donc impératif de se questionner et d'agir afin de favoriser la rétention des pharmaciens à long terme.

Pour toute correspondance : Aryane Roy, Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Nord-de-l'Île-de-Montréal, Hôpital du Sacré-Cœur-de-Montréal, 5400, boul. Gouin Ouest, Montréal (Québec) H4J 1C5, CANADA; Téléphone : 514 338-2222; Courriel : aryane.roy.1@ulaval.ca

Pour ce faire, plusieurs organisations ont mis en place un processus d'accueil et d'intégration (*onboarding*), qui consiste en une méthode structurée d'accueil et d'orientation échelonnée sur plusieurs mois dont l'objectif est de faciliter l'intégration du nouvel employé et de le soutenir dans le développement des connaissances et des compétences nécessaires à son nouveau rôle²⁻⁵.

La littérature montre des avantages clairs à un processus d'accueil et d'intégration fonctionnel. Il permet d'augmenter la confiance des nouveaux employés, leur satisfaction, le développement de leurs connaissances et de leur pensée critique ainsi que leur rétention à long terme^{2,4,5}. À cet égard, un rapport de la firme américaine Engage2Excel souligne qu'un bon processus d'accueil et d'intégration accroît la rétention de 82 % et la productivité de plus de 70 %⁶. Ce processus s'insère également dans un mouvement social promouvant une meilleure inclusion des employés dans l'équipe et l'environnement de travail afin d'optimiser la satisfaction et le bonheur au travail³.

Description de la problématique

Le Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Est-de-l'Île-de-Montréal (CIUSSS-EMTL) regroupe plusieurs installations : Hôpital Maisonneuve-Rosemont (HMR), Hôpital Santa Cabrini Ospedale (HSCO), Institut universitaire en santé mentale de Montréal (IUSMM) et 15 centres d'hébergement de soins de longue durée (CHSLD). Au CIUSSS-EMTL, la responsabilité de l'accueil des nouveaux pharmaciens est confiée à quatre gestionnaires distincts, soit un pour chacune des trois installations et un pour l'ensemble des CHSLD.

Au 1^{er} septembre 2023, le Département de pharmacie comptait plus de 90 pharmaciens. La croissance de l'équipe, bien que positive et souhaitée, amène une certaine complexité quant à l'accueil, à l'orientation et à l'intégration des nouveaux pharmaciens. À cette difficulté s'ajoute le fait que le département est déployé dans plusieurs installations ayant des missions variées. L'évaluation des pratiques actuelles s'avère donc nécessaire dans une optique de standardisation du processus d'accueil et d'intégration et de rétention à long terme des nouveaux pharmaciens.

Résolution de la problématique

Revue de la littérature et des pratiques d'entreprises québécoises

Une revue de la littérature a été effectuée en avril 2023 dans la base de données Embase, dans PubMed et dans des journaux de gestion afin de trouver les différents modèles d'accueil et d'intégration existants. Une consultation des processus d'accueil et d'intégration en place au sein de certaines grandes entreprises québécoises a également été menée afin d'en observer l'application concrète.

Les éléments qui ressortent d'un accueil et d'une intégration efficaces sont l'existence d'un processus standardisé d'accueil et de formation ainsi que l'intégration adéquate du nouvel employé dans l'équipe. Une majoration graduelle de la charge de travail et des suivis réguliers avec le gestionnaire en sont aussi des éléments importants. Un

système de parrainage est en place dans différentes entreprises pour faciliter l'accueil et l'intégration des nouveaux employés. Son avantage est largement décrit dans la littérature et son recours est fortement encouragé^{2,7-11}. Dans cet article, le terme « parrain » fait référence à un pharmacien travaillant dans le même établissement que le nouveau pharmacien et dont le rôle est de guider ce dernier.

Sondages

Pour décrire l'état actuel du processus d'accueil et d'intégration du Département de pharmacie du CIUSSS-EMTL, des sondages ont été envoyés par courriel en juin 2023 aux quatre gestionnaires et aux pharmaciens embauchés dans les cinq dernières années. Par la suite, afin de procéder à une analyse comparative des différents modèles de programmes d'accueil et d'intégration, un sondage a été envoyé aux gestionnaires des 30 autres établissements de santé du Québec.

Les réponses ont été recueillies du 13 juin au 17 juillet 2023. Au CIUSSS-EMTL, le taux de réponse était de 100 % (4/4) pour les gestionnaires et de 52 % (13/25) pour les nouveaux pharmaciens. Parmi ces derniers, 12 répondants provenaient de l'HMR sur une possibilité de 16, un des CHSLD sur une possibilité de quatre et aucun de l'HSCO ou de l'IUSMM sur une possibilité d'un et de quatre répondants, respectivement. La majorité des répondants ont été engagés au cours des deux dernières années (77 %, 10/13). Par ailleurs, 20 gestionnaires œuvrant dans 17 des 30 établissements de santé du Québec (57 %) ont répondu au sondage.

Accueil

Selon les résultats du sondage, les nouveaux pharmaciens du CIUSSS-EMTL considéraient la correspondance par courriel adéquate en ce qui a trait au volume, au contenu et au délai de réception avant la première journée de travail.

Le nouveau pharmacien était la plupart du temps accueilli par un pharmacien gestionnaire, autant au CIUSSS-EMTL que dans les autres centres hospitaliers. Dans certains milieux, le pharmacien à la distribution, en clinique et/ou le parrain participait également à l'accueil du nouveau pharmacien. La majorité des centres hospitaliers disposaient d'un processus d'accueil uniforme et standardisé, ce qui n'était pas le cas au CIUSSS-EMTL. Néanmoins, tous mentionnaient que la journée d'accueil incluait une visite de l'hôpital et du Département de pharmacie, une vérification des accès informatiques, une présentation des sources d'information ainsi que la remise des documents pertinents. Les nouveaux pharmaciens au CIUSSS-EMTL étaient généralement satisfaits de leur journée d'accueil (69 %, 9/13).

Une trousse d'accueil était remise au nouveau pharmacien par 25 % (1/4) des gestionnaires du CIUSSS-EMTL, contrairement à 55 % (11/20) des autres gestionnaires sondés. Aucun cadeau de bienvenue n'était offert au CIUSSS-EMTL ni dans la majorité des autres centres hospitaliers (95 %, 19/20).

Orientation

Les gestionnaires du CIUSSS-EMTL estimaient qu'un nouveau pharmacien devenait autonome, c'est-à-dire capable d'effectuer de façon indépendante les activités inhérentes à

son poste, au bout de deux à quatre semaines en distribution et d'une à deux semaines en clinique. En contrepartie, ils évaluaient que le nouveau pharmacien devenait efficace, c'est-à-dire capable de mener ses activités professionnelles avec efficacité, après au moins six semaines en distribution et quatre à six semaines en clinique. Les réponses des autres centres allaient dans le même sens. Les nouveaux pharmaciens au CIUSSS-EMTL mentionnaient, quant à eux, devenir autonomes au bout d'une à deux semaines (distribution : 54 % [7/13]; clinique : 38 % [5/13]) et efficaces après deux à quatre semaines (distribution : 46 % [6/13]; clinique : 46 % [6/13]). La durée médiane durant laquelle le poste du nouveau pharmacien était doublé à la distribution et en clinique était de 1,75 semaine au CIUSSS-EMTL contre deux semaines dans les autres centres hospitaliers. La majorité des nouveaux pharmaciens sondés trouvaient que leur poste était doublé pendant une période adéquate.

Selon la majorité des gestionnaires, tous centres hospitaliers confondus, le processus de formation n'était pas standardisé. Cette affirmation concorde avec les résultats obtenus auprès des nouveaux pharmaciens qui, à 62 % (8/13), considéraient ne pas avoir suivi un plan de formation standardisé et adapté à leurs besoins. Néanmoins, la majorité des nouveaux pharmaciens (62 %, 8/13) étaient satisfaits de la formation en clinique alors qu'en distribution, 15 % (2/13) étaient insatisfaits, 46 % (6/13) étaient neutres et 38 % (5/13) étaient satisfaits.

Intégration

Dans presque tous les centres hospitaliers, le nouveau pharmacien était présenté à l'équipe en personne lors de la journée d'accueil. Dans certains milieux, il était également présenté dans un courriel spécifique et/ou lors d'une rencontre de département. La majorité des nouveaux pharmaciens (69 %, 9/13) s'estimaient présentés adéquatement.

Afin de favoriser l'intégration à l'équipe, la plupart des centres hospitaliers disaient organiser des activités d'intégration sous forme de dîner d'équipe, de « 5 à 7 » ou de jeux brise-glace. Aucune activité spécifique à l'intégration des nouveaux pharmaciens n'était effectuée au CIUSSS-EMTL.

Un programme de parrainage était présent dans environ la moitié des centres hospitaliers sondés. Selon le milieu, le parrain pouvait être choisi sur une base volontaire, par le chef adjoint, en fonction du secteur clinique ou selon les disponibilités. Seulement un des deux gestionnaires offrant le service de parrainage au CIUSSS-EMTL a mentionné faire un suivi formel avec le parrain afin d'obtenir de la rétroaction sur le nouveau pharmacien. La durée du parrainage variait de quatre à huit semaines selon les gestionnaires, mais pouvait être adaptée en fonction des besoins du nouveau pharmacien. Parmi les nouveaux pharmaciens, 38 % (5/13) disaient avoir eu un parrain pour une durée jugée adéquate. Parmi ceux n'ayant pas eu de parrain, 88 % (7/8) ont indiqué qu'ils auraient aimé en avoir un.

Suivis et rétroaction

La majorité des gestionnaires prévoyaient des rencontres de suivi avec le nouveau pharmacien (tableau I), mais leur fréquence était très variable d'un milieu à un autre.

Plusieurs centres indiquaient en effectuer de manière informelle dans les premières semaines suivant l'embauche du nouveau pharmacien. D'autres planifiaient plutôt des rencontres plus formelles à des moments déterminés, généralement après un, trois et/ou six mois.

Conception d'un modèle d'optimisation du processus d'accueil et d'intégration

Selon les résultats de la revue de littérature et les données recueillies grâce aux sondages, des recommandations portant sur l'accueil, l'orientation et l'intégration des nouveaux pharmaciens ont été émises et évaluées quant à leur pertinence, à leur acceptabilité et à leur faisabilité (tableau III en annexe). Un modèle d'optimisation du processus d'accueil et d'intégration du Département de pharmacie du CIUSSS-EMTL a ensuite été conçu, développé et proposé.

Discussion

Les sondages menés auprès des répondants du CIUSSS-EMTL ont permis de repérer certains éléments à améliorer dans le processus d'accueil et d'intégration actuel. Les points les plus importants soulevés sont le manque d'organisation de l'information, de remise de documentation écrite, d'activité d'intégration, de suivi avec les gestionnaires et l'absence d'un processus d'accueil et de formation structuré et standardisé.

Le modèle d'optimisation du processus d'accueil et d'intégration proposé est divisé en trois phases et fait l'objet de recommandations quant à l'accueil, à l'orientation et à l'intégration des nouveaux pharmaciens.

Modèle d'optimisation du processus d'accueil et d'intégration

Phase 1 : Préimplantation du modèle

Organisation et standardisation du processus d'accueil et d'intégration

Nous recommandons la création d'un portail électronique d'accueil et d'intégration, qui rassemblerait à un seul endroit l'ensemble de la documentation associée à l'accueil, à l'orientation et à l'intégration du nouveau pharmacien (tableau IV en annexe). La plateforme Teams de Microsoft pourrait être envisagée à cette fin, car son utilisation est simple et nécessite moins de compétences en informatique que le développement intégral d'un site Web. Comme le Département de pharmacie de l'HMR y a déjà recours, la pertinence, la faisabilité et l'acceptabilité d'une telle solution semblent favorables. Un groupe de travail devrait être mis en place pour la création du dossier partagé sur Teams, l'organisation de son contenu et, éventuellement, la mise à jour des documents.

Afin de standardiser le processus, nous recommandons la création de feuilles de route pour guider l'accueil et la formation sur la distribution et la clinique. Ces feuilles devraient comporter les éléments clés à discuter avec le nouveau pharmacien, comme les particularités du milieu et/ou du secteur clinique, et être accessibles sur Teams. La création de ces feuilles de route pourrait être calquée sur celles existant déjà pour l'accueil et la formation des résidents en pharmacie.

Nous recommandons également la création de documents dans Teams, à titre de référence pour les nouveaux pharmaciens, notamment de guides d'utilisation des outils informatiques et une liste des tâches propres à chaque poste.

Les coûts prévus pour l'organisation et la standardisation du processus d'accueil et d'intégration seraient surtout liés au temps investi. Cependant, dans la mesure où il est estimé que le remplacement d'un employé peut représenter de 30 %

Tableau I. Principaux résultats du sondage d'accueil et d'intégration auprès des gestionnaires du CIUSSS-EMTL et des autres centres hospitaliers

Questions	CIUSSS-EMTL (n = 4)	Centres hospitaliers (n = de 15 à 20)
Est-ce que le processus d'accueil est standardisé et uniforme pour tous?		
Oui	0 (0)	14 (70)
Non	4 (100)	6 (30)
Pendant combien de temps le poste du nouveau pharmacien est-il doublé en distribution?		
1 semaine	2 (50)	6 (30)
2 à 3 semaines	1 (25)	9 (45)
4 semaines	1 (25)	2 (10)
6 semaines	0 (0)	1 (5)
8 semaines	0 (0)	1 (5)
Pendant combien de temps le poste du nouveau pharmacien est-il doublé en clinique?		
1 journée	0 (0)	1 (5)
1 semaine	1 (25)	6 (30)
2 semaines	2 (50)	7 (35)
3 semaines	1 (25)	0 (0)
4 semaines	0 (0)	1 (5)
Y a-t-il un processus de formation standardisé?		
Oui	1 (25)	8 (40)
Non	3 (75)	12 (60)
Y a-t-il un processus de parrainage en place?		
Oui	2 (50)	11 (55)
Non	2 (50)	9 (45)
Y a-t-il des rencontres de suivi et de rétroaction prévues avec le nouveau pharmacien?		
Oui	3 (75)	19 (95)
Non	1 (25)	1 (5)
Y a-t-il des activités d'intégration pour les nouveaux pharmaciens?		
Oui	0 (0)	11 (55)
Non	4 (100)	9 (45)

Abréviation : CIUSSS-EMTL : Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Est-de-l'Île-de-Montréal

Tableau II. Principaux résultats du sondage d'accueil et d'intégration auprès des pharmaciens récemment diplômés travaillant au CIUSSS-EMTL

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les points suivants?	CIUSSS-EMTL n = 13				
	Entièrement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Entièrement en accord
Le nombre de courriels ou d'appels reçus entre la confirmation d'embauche et la 1 ^{re} journée de travail était adéquat.	0 (0)	1 (7,5)	2 (15,5)	8 (61,5)	2 (15,5)
J'ai reçu toutes les informations pertinentes avant ma première journée de travail.	0 (0)	1 (7,5)	2 (15,5)	6 (46)	4 (31)
Les espaces et les ressources nécessaires à mon accueil ont été préparés à mon arrivée.	0 (0)	2 (15,5)	1 (7,5)	8 (61,5)	2 (15,5)
J'ai été présenté de façon adéquate à l'ensemble de l'équipe.	0 (0)	1 (7,5)	3 (23)	5 (38)	4 (31)
Mon poste a été doublé pendant une période adéquate.	0 (0)	1 (7,5)	0 (0)	8 (61,5)	4 (31)
J'ai suivi un plan de formation structuré et adapté à mes connaissances et à mes expériences antérieures.	1 (7,5)	7 (54)	0 (0)	4 (31)	1 (7,5)
J'ai reçu une formation m'outillant pour mener à bien toutes les tâches associées à mon poste.	1 (7,5)	2 (15,5)	4 (31)	5 (38)	1 (7,5)
J'ai été adéquatement informé des ressources informatiques, cliniques et administratives.	0 (0)	2 (15,5)	4 (31)	5 (38)	2 (15,5)
Les attentes par rapport à mon rôle étaient claires et bien définies.	0 (0)	2 (15,5)	3 (23)	7 (54)	1 (7,5)

Abréviation : CIUSSS-EMTL : Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Est-de-l'Île-de-Montréal

à 200 % de son salaire annuel, un processus favorisant la rétention des employés demeure finalement un investissement beaucoup plus rentable¹².

Programme de parrainage

Un programme de parrainage constitue un élément incontournable d'un bon processus d'accueil et d'intégration. Nous recommandons fortement sa mise en place au CIUSSS-EMTL. Nous suggérons de choisir le parrain parmi les volontaires ayant des secteurs cliniques communs avec le nouveau pharmacien. Le programme de parrainage doit prévoir un guide pour le parrain contenant, entre autres, une feuille de route résumant les tâches à effectuer. Le parrain agit comme personne-ressource pour le nouveau pharmacien, planifie des rencontres de suivi selon les besoins de ce dernier, lui offre de la rétroaction, organise une rencontre avec les pharmaciens de son secteur clinique et le présente à l'équipe interdisciplinaire. Nous recommandons de maintenir le parrainage durant la première année suivant l'embauche. L'équipe de gestion en place estime que le manque de temps, l'absence de libération pour cette fonction et la surcharge de travail représentent les principaux obstacles pouvant limiter la volonté des pharmaciens de participer au programme de parrainage. Afin d'en augmenter l'acceptabilité, il faudrait effectivement exposer les avantages du parrainage et fournir du soutien à l'équipe en place lors de son déploiement.

Phase 2 : Mise en place du modèle

Accueil

Avant la première journée, nous suggérons de faire parvenir un seul courriel comprenant l'ensemble des informations sur le Département de pharmacie afin de centraliser l'information. Il devrait inclure l'heure et le lieu de rencontre, l'horaire de la première journée, les coordonnées de la personne-ressource et les modalités de communication. Un modèle de courriel pourrait être créé pour en assurer l'uniformité.

Lors de la première journée de travail, l'accueil doit être fait par le gestionnaire de l'installation pour permettre un premier contact avec l'équipe de gestion. Ce moment constitue l'occasion de présenter les références disponibles sur Teams et de tester les accès informatiques. Un espace personnel doit être attribué au pharmacien pour qu'il puisse y déposer ses effets personnels et son matériel de travail. Dans le contexte du CIUSSS-EMTL, l'utilisation de bureaux communs est l'option la plus faisable.

Nous suggérons d'offrir un cadeau de bienvenue à l'effigie du Département de pharmacie dans le but d'augmenter le sentiment d'appartenance. Pour prévenir des insatisfactions, cette suggestion devrait s'appliquer à tous les employés du Département de pharmacie.

Une visite de l'hôpital accompagnée d'une explication du circuit du médicament permettrait une meilleure orientation dans le milieu. Nous recommandons de libérer le parrain afin qu'il puisse s'engager dans l'accueil du nouveau pharmacien de manière à créer un premier contact et à leur donner l'occasion de décider des modalités de communication et des rencontres à venir.

Orientation

Une discussion avec le nouveau pharmacien sur la formation devrait avoir lieu afin de tenir compte de ses besoins et d'arrimer ses attentes à celles du gestionnaire. Nous suggérons de doubler le poste en distribution pendant au moins deux semaines, mais de moduler la durée selon les besoins du nouveau pharmacien. Nous estimons que cette durée lui permettrait de devenir fonctionnel. Pour le secteur clinique, nous n'émettons aucune recommandation spécifique sur la durée durant laquelle le poste devrait être doublé en raison des multiples facteurs pouvant influencer les besoins, dont les différences entre les secteurs cliniques, l'expérience du pharmacien, l'exposition antérieure à un secteur clinique, etc.

Les ressources pertinentes accessibles sur Teams doivent être présentées au pharmacien, tout comme les attentes et les tâches associées à chaque poste, autant en distribution qu'en clinique.

Intégration

Il importe de bien introduire le nouveau pharmacien à l'équipe pour qu'il s'y intègre de façon optimale. La présentation en personne reste la méthode préférée puisqu'elle favorise les échanges bidirectionnels. Le nouveau pharmacien devrait aussi être présenté par le mode de communication habituel du milieu (infolettre, courriel, etc.) ainsi qu'à la réunion de département.

Les activités d'intégration constituent un aspect déterminant du processus d'accueil et d'intégration, car elles permettent une meilleure cohésion dans l'équipe et augmentent le sentiment d'appartenance. Dans un souci d'utilisation judicieuse des effectifs, l'organisation des activités sociales ne devrait pas relever des gestionnaires. Leur planification distincte par chaque installation du CIUSSS-EMTL serait plus pertinente. Toutefois, comme il n'y a qu'un seul comité social pour l'ensemble des installations, c'est une limite en ce qui a trait à l'acceptabilité et à la faisabilité. Nous suggérons de discuter avec les membres du comité social afin de prévoir deux activités d'intégration des nouveaux employés de type « 5 à 7 » par année.

Suivis et rétroaction

Le processus d'accueil et d'intégration devrait s'échelonner sur une période d'un an avec des suivis réguliers. Comme le gestionnaire doit occuper un rôle principal dans le processus, il doit être présent et disponible pour le nouveau pharmacien, notamment en organisant occasionnellement des rencontres informelles. Des rencontres de suivi plus formelles doivent être prévues d'emblée à des moments clés tout au long du processus d'accueil et d'intégration. Nous en suggérons une au moment de la mi-probation ainsi que, minimalement, un mois et douze mois après l'embauche. Ces rencontres permettraient de noter l'avancement dans le processus d'accueil et d'intégration, de réévaluer le plan de formation, de répondre aux questions du nouveau pharmacien et de cibler ses forces et ses limites.

Phase 3 : Post-implantation du modèle

Dans un effort de perfectionnement continu, un sondage suivant la mise en place du modèle d'optimisation proposé

devrait être envoyé aux nouveaux pharmaciens afin d'évaluer l'efficacité du modèle et de cibler les éléments à parfaire.

Mise en place du processus

À la lumière des recommandations présentées, l'équipe de gestion du CIUSSS-EMTL prévoit préparer un plan de projet définissant la portée du processus et la planification des ressources nécessaires à la rédaction de la documentation et le déployer au cours de l'année à venir. À cet égard, l'équipe évaluera la faisabilité des recommandations selon les ressources disponibles et les adaptera en conséquence, notamment en ce qui a trait à l'échéancier et aux moyens technologiques potentiellement employés. De façon concrète, la première étape sera de préparer une feuille de route uniforme pour l'ensemble des installations afin de guider l'intégration des nouveaux pharmaciens.

Limites

La présence d'un biais de rappel et d'un biais de non-réponse dans les résultats des sondages ne peut être exclue. Le sondage auprès des nouveaux pharmaciens a majoritairement été rempli par des pharmaciens de l'HMR, ce qui limite potentiellement l'applicabilité des recommandations dans les autres installations du CIUSSS-EMTL. Soulignons que la COVID-19, avec toutes les restrictions sanitaires qu'elle a engendrées, a pu limiter la tenue d'activités d'intégration. De plus, la gestion de l'installation de l'HMR a été répartie entre le chef et les deux chefs adjoints durant la pandémie.

Conclusion

Un programme d'accueil et d'intégration assure non seulement une meilleure rétention des nouveaux employés, mais également une augmentation de l'efficacité de l'équipe en général. Plusieurs éléments d'amélioration ont été constatés dans le processus actuel du CIUSSS-EMTL. Le modèle d'optimisation du processus d'accueil et d'intégration proposé dans le présent article permettrait d'améliorer l'accueil, l'orientation et l'intégration des nouveaux pharmaciens. D'autres établissements de santé pourraient s'en inspirer afin d'optimiser leur propre processus d'accueil et d'intégration.

Annexe

Cet article comporte une annexe accessible sur le site de *Pharmactuel* (www.pharmactuel.com)

Financement

Les auteurs n'ont déclaré aucun financement pour le présent article.

Conflit d'intérêts

Tous les auteurs ont soumis le formulaire de l'ICMJE pour la divulgation de conflits d'intérêts potentiels. Les auteurs n'ont déclaré aucun conflit d'intérêts lié au présent article.

Références

1. Association des pharmaciens des établissements de santé du Québec. Pénurie de pharmaciens en établissement de santé (2021). [en ligne] <https://www.apesquebec.org/lapes/propos/penurie-de-pharmaciens-en-etablissement-de-sante> (site visité le 23 août 2023).
2. Baker B, DiPiro JT. Evaluation of a structured onboarding process and tool for faculty members in a school of pharmacy. *Am J Pharm Educ* 2019;83:7100.
3. Pena H, Kester K, Cadavero A, O'Brien S. Implementation of an evidence-based onboarding program to optimize efficiency and care delivery in an intensive care unit. *J Nurses Prof Dev* 2022; [diffusion en ligne avant impression].
4. Garcia MG, Watt JL, Falder-Saeed K, Lewis B, Patton L. Orienting and onboarding clinical nurse specialists: a process improvement project. *Clin Nurse Spec*. 2017;31:163-8.
5. Valdes EG, Sembar MC, Sadler F. Onboarding new graduate nurses using assessment-driven personalized learning to improve knowledge, critical thinking, and nurse satisfaction. *J Nurses Prof Dev* 2023;39:18-23.
6. Venne JF. Opération de charme (30 novembre 2020). *Gestion HEC Montréal*. [en ligne] <https://www.revuegestion.ca/operation-de-charme> (site visité le 23 août 2023).
7. Klinghoffer D, Young C, Haspas D. Every new employee needs an onboarding "buddy" (6 juin 2019). *Harvard Business Review*. [en ligne] <https://hbr.org/2019/06/every-new-employee-needs-an-onboarding-buddy> (site visité le 23 août 2023).
8. Baluch A, Main K. 14 onboarding best practices (2023 guide) (12 octobre 2022). *Forbes Advisor*. [en ligne] <https://www.forbes.com/advisor/business/onboarding-best-practices/> (site visité le 23 août 2023).
9. Morgan P, Sanchez M, Anglin L, Rana R, Butterfield R, Everett CM. Emerging practices in onboarding programs for PAs and NPs. *Jaapa* 2020;33:40-6.
10. Anglin L, Sanchez M, Butterfield R, Rana R, Everett CM, Morgan P. Emerging practices in onboarding programs for PAs: Strategies for onboarding. *Jaapa* 2021;34:32-8.
11. Chaney A, Martin A, Cardona K, Presutti RJ. Nurse practitioner and physician assistant onboarding in a family medicine practice. *J Am Assoc Nurse Pract*. 2021. [diffusion en ligne avant impression].
12. Cameron ressources humaines. Quels sont les coûts et les conséquences du roulement de personnel pour votre entreprise? (6 juin 2016). [en ligne] <https://www.cameronrh.com/quels-sont-les-couts-et-les-consequences-du-roulement-de-personnel-pour-votre-entreprise/> (site visité le 23 août 2023).

Abstract:

Objective: The objective is to develop a model to optimize the onboarding process for newly hired pharmacists in the Pharmacy Department of the Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Est-de-l'Île-de-Montréal.

Problem description: With the current shortage of pharmacists in Quebec hospitals, hiring new pharmacists can be difficult. Nevertheless, the Pharmacy Department of the Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Est-de-l'Île-de-Montréal has taken in several new pharmacists in recent years. However, with the team's growth, while positive and welcomed, comes the complexity of managing the arrival of new employees, especially since the Pharmacy Department operates in several facilities with varied missions. Optimizing the onboarding process is therefore essential to ensure an optimal experience for each member of the department's team and ultimately to improve pharmacist retention.

Problem resolution: A review of the literature and of the practices of local companies was carried out to identify different existing onboarding models. Surveys were then sent to members of pharmacy management teams in Quebec hospitals and to pharmacists hired during the previous five years at the Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Est-de-l'Île-de-Montréal to describe the current onboarding process. Based on the results, recommendations were developed and evaluated in terms of their relevance, acceptability, and feasibility with the aim of providing a model for optimizing the onboarding process.

Conclusion: The proposed model for the optimization of the onboarding process contains recommendations regarding the introduction, integration and orientation of newly hired pharmacists.

Keywords: Hospital pharmacy, personnel management, pharmacist, Quebec