

## Gestion des horaires

Denis Lebel, B.Pharm., M.Sc.

Adjoint aux soins pharmaceutiques, département de pharmacie  
Hôpital Sainte-Justine

### Résumé

Le présent article décrit la politique de gestion des horaires des pharmaciens d'un établissement de santé et l'utilisation d'un chiffrier électronique pour créer, comptabiliser, ajuster et valider les horaires.

### Problématique

L'entente A.P.E.S.-MSSS comporte plusieurs clauses concernant les horaires de travail dans le but de traiter les pharmaciens de façon équitable. Les clauses 10.03, 10.05, 12.02 et 29.09 déterminent les modalités relatives aux changements d'horaire, aux délais de diffusion, aux rotations de pharmaciens concernant le travail durant les fins de semaines, aux gardes et à l'impact du partage des postes sur les horaires. Outre l'entente, on reconnaît l'importance d'offrir un horaire équitable qui tient compte des besoins particuliers des individus pour maintenir un niveau de satisfaction élevé au sein du département de pharmacie<sup>1</sup>.

Une recherche dans Pubmed nous a permis d'obtenir 58 références en utilisant les mots clés [Personnel Staffing and Scheduling], [appointments and schedules] et [job satisfaction]. Les références dont le titre ou le résumé faisait allusion à l'informatisation ou à la satisfaction au travail ont été retenues. Les articles portant sur les problèmes reliés aux quarts de travail de nuit ou aux quarts de travail de 12 heures ont été exclus. À partir de ces articles, on peut faire les constats suivants: 1) les horaires influencent la satisfaction au travail; 2) plus les horaires sont stables, plus les gens sont satisfaits; 3) les horaires qui incluent des fins de semaines sont moins satisfaisants; et 4) les tentatives d'informatisation sont complexes, coûteuses et souvent décevantes<sup>2-6</sup>.

La gestion d'un horaire-pharmacien est complexe parce qu'elle inclut généralement plusieurs fonctions, plusieurs horaires de travail (p. ex. soirées, fins de semaine) et des rotations de fonctions de durées

variables (p. ex. 2 semaines aux soins suivies de 2 semaines aux services). L'horaire des pharmaciens de Sainte-Justine comporte plus de 25 fonctions/jour, des rotations cliniques de 2 ou 3 semaines, au moins 25 % de pharmaciens à temps partiel, des congés de maternité et de maladie et plus de 200 demandes spéciales par période de 6 mois.

La gestion de l'horaire des pharmaciens est sous la responsabilité de l'adjoint aux soins pharmaceutiques, en collaboration avec les chefs d'équipe responsables de pharmaciens (mère-enfant, hémato-oncologie et pédiatrie). Il s'agit d'une tâche difficile, parfois sous pression, qui peut facilement mener à beaucoup de mécontentement. Sans un outil adéquat qui permet de connaître exactement les faits, dont la répartition des tâches entre les individus, on peut être aisément influencé par des personnes qui revendiquent davantage, dénonçant une iniquité.

### Résolution de la problématique

Il existe peu d'outils permettant la gestion des horaires. Mis à part le système de paye électronique (qui ne permet pas dans sa forme actuelle de répondre aux besoins de gestion d'un horaire complexe), l'utilisation d'un chiffrier (p. ex. Excel) permet de simplifier grandement la tâche et de bâtir un horaire équitable. L'utilisation d'un chiffrier électronique comme Excel est simple et accessible à tous. En plus d'un outil électronique, il faut compter sur une méthode de travail structurée qui permet de tenir compte des demandes individuelles avec équité et de façon prévisible. À Sainte-Justine, près de 100 % des demandes individuelles soumises à temps sont respectées.

### Politique des horaires

Le département possède une politique de gestion des horaires. Les fonctions sont divisées en trois groupes: 1) les fonctions dites « désagréables », qui incluent généralement les soirs avec ou sans gardes, les fins de semaine, etc.; 2) les fonctions « agréables », qui incluent



**MERCK FROSST**

Découvrir toujours plus  
Vivre toujours mieux.

Merck Frosst est fière d'accorder son soutien à la publication des *Chronique de Gestion* de PHARMACTUEL.

généralement les secteurs cliniques; et 3) les fonctions « essentielles », qui incluent généralement les fonctions de distribution. L'horaire est établi selon l'échéancier décrit au tableau I. Certains s'étonnent du fait que les horaires sont produits pour une si longue période de temps, compte tenu des imprévus (c'est-à-dire départs, grossesse, maladies et embauches) qui viendront nécessairement bouleverser l'horaire. Pourtant, plusieurs aspects positifs favorisent cette approche. Premièrement, il est difficile d'être équitable sur une période de 4 semaines; un horaire publié pour 6 mois illustre davantage l'équité. Deuxièmement, les gens sont plus à même de constater l'impact direct d'un départ ou d'une maladie sur leur propre horaire et sur la répartition de cette absence, car ils ont consulté l'horaire « avant » et « après » le départ. Troisièmement, la satisfaction des employés est plus élevée parce que cet horaire reconnaît l'importance de la vie personnelle et des obligations de chacun.

### **Tableau I: Échéancier de la création de l'horaire**

#### **2 mois avant la période couverte par l'horaire**

La période couverte par l'horaire est déterminée. L'horaire est établi pour la période la plus longue possible, idéalement de 6 mois en 6 mois, de façon à coïncider avec les périodes de vacances. Les pharmaciens sont avisés de la période de couverture du prochain horaire. Ils ont jusqu'à 4 semaines avant le début de cette période pour transmettre leurs demandes spéciales, ce qui laisse 1 semaine pour préparer les horaires avant leur publication (14 jours avant leur entrée en vigueur selon l'entente).

#### **4 semaines avant la période couverte par l'horaire**

Attribution des vacances et des fonctions agréables et désagréables.

Tous les efforts sont déployés pour répondre à toutes les demandes spéciales.

En cas d'impossibilité d'accorder une demande spéciale, le pharmacien est avisé avant la sortie de l'horaire.

#### **3 semaines avant la période couverte par l'horaire**

Les chefs d'équipe peuvent consulter l'horaire et faire des suggestions. L'horaire est revu en détail pour s'assurer que les fonctions « essentielles » sont couvertes et que les fonctions « agréables » qui doivent être coupées le sont équitablement.

#### **2 semaines avant la période couverte par l'horaire**

L'horaire est publié. À partir de ce moment, les pharmaciens qui souhaitent un changement d'horaire doivent le planifier eux-mêmes en échangeant des périodes avec d'autres pharmaciens.

#### **Pendant la période couverte par l'horaire**

Les absences et maladies ponctuelles qui surviennent entraînent une coupure de soins pharmaceutiques, soit directement si le pharmacien est en clinique ou indirectement si le pharmacien est à la distribution.

Les absences et maladies prolongées ou les départs qui surviennent entraînent un réajustement de l'horaire. Les périodes cliniques du secteur affecté par le départ ne sont pas remplacées jusqu'au prochain horaire ou à la prochaine embauche, selon l'évaluation. Les périodes de distribution sont réparties équitablement entre les autres pharmaciens. Les fins de semaine sont attribuées à des volontaires.

### **Utilisation d'Excel pour établir les horaires**

L'utilisation d'Excel pour établir les horaires est répandue. Toutefois, peu de personnes connaissent les fonctionnalités avancées du logiciel qui permettent de faire rapidement des calculs complexes nécessaires à la création d'un horaire équitable. Ces calculs incluent ce qui suit: 1) vérifier que tous les postes nécessaires pour une journée donnée sont comblés; et 2) vérifier que les tâches sont réparties équitablement entre les personnes formées pour les accomplir. Notons deux fonctions de base qui permettent de faire ces calculs et de mettre en évidence les situations irrégulières : NB.SI et la mise en forme conditionnelle.

#### **Une fonction clé: NB.SI**

La fonction NB.SI permet de compter le nombre de fois que les valeurs d'un groupe de cellules correspondent à un certain critère. En d'autres mots, vous pouvez répondre à la question « Combien de fois ce pharmacien a-t-il fait une fonction? » De plus, l'aide intégrée dans Excel vous permettra de tout connaître sur cette fonction. Appuyez sur [F1] dans Excel et tapez « nb.si » dans l'onglet « Aide intuitive » pour obtenir des réponses à toutes vos questions.

#### **Pour nous ouvrir les yeux, la mise en forme conditionnelle**

La mise en forme conditionnelle permet d'appliquer une mise en forme seulement lorsque le contenu de la cellule correspond à certains critères. En d'autres mots, il vous sera possible de voir qu'un pharmacien fait plus (ou moins) d'une certaine fonction que les autres. Affichez la boîte de dialogue de mise en forme automatique en sélectionnant Format – Mise en forme conditionnelle dans la barre de menu. Appuyez ensuite sur le point d'interrogation à la gauche de la boîte pour obtenir de l'aide sur cette fonction.

Vous trouverez sur le site de la chronique, dans la section membres – gestion, un fichier Excel prêt à utiliser pour vos horaires. Il ne vous reste qu'à: 1) préciser le nombre d'employés et de fonctions; 2) inscrire le nom des employés et les fonctions; et 3) faire votre horaire et voir les statistiques se compiler automatiquement. Le fichier peut être utilisé pour établir les horaires pour une période de 6 mois. Même si vous ne préparez pas des horaires pour une si longue période, il est préférable de toujours utiliser le même fichier afin de voir les statistiques se compiler au moment de l'ajout de chaque nouvel horaire.

## Conclusion

Une politique de gestion de l'horaire claire est nécessaire au sein d'un département de pharmacie. Toutefois, sans les outils informatiques adéquats, il est très difficile de s'assurer que la gestion de l'horaire sera menée de façon équitable.

## Abstract

This article describes the work schedule management policy of health establishment pharmacists and the use of worksheets to create, account, adjust and validate their schedules.

## Références

1. Entente intervenue entre le ministre de la Santé et des Services sociaux et l'A.P.E.S. 2000-2002. [www.apesquebec.org](http://www.apesquebec.org) – accessible aux membres actifs dans la section membres.
2. Shader K, Broome ME, Broome CD, West ME, Nash M. Factors influencing satisfaction and anticipated turnover for nurses in an academic medical center. *J Nurs Adm.* 2001 Apr;31(4):210-6.
3. Hyde CS. Creative employee scheduling in the health information management department. *Top Health Inf Manage.* 1998 Feb;18(3):40-9.
4. Gray JJ, McIntire D, Doller HJ. Preferences for specific work schedules: foundation for an expert-system scheduling program. *Comput Nurs.* 1993 May-Jun;11(3):115-21.
5. Bradley DJ, Martin JB. Continuous personnel scheduling algorithms: a literature review. *J Soc Health Syst.* 1991;2(2):8-23.
6. Pink M. Physical therapy work schedules. *Phys Ther.* 1984 Feb;64(2):213-7.

Les membres de l'A.P.E.S. peuvent accéder, sur le site Web ([www.apesquebec.org](http://www.apesquebec.org)), à la section membres, aux principaux documents développés par les auteurs du présent article. Cette chronique a pour objectif de favoriser la diffusion de bonnes pratiques de gestion appliquées à la pharmacie en établissement de santé.

Pour toute correspondance :

Denis Lebel, pharmacien, adjoint aux soins  
pharmaceutiques  
Hôpital Sainte-Justine  
3175, chemin de la côte Sainte-Catherine  
Montréal (Québec) H3T 1C5  
Téléphone : (514) 345-4603  
Télec. : (514) 345-4820  
Courriel : [denis\\_lebel@ssss.gouv.qc.ca](mailto:denis_lebel@ssss.gouv.qc.ca)

## FORMATION CONTINUE



**9, 10 et 11 avril 2003 — 42<sup>e</sup> Congrès annuel de l'A.P.E.S.**

Thème : Au nom de la Loi... 90 minimum! • Lieu : Centre des congrès, Québec • Renseignements : A.P.E.S., tél. : (514) 286-0776



**Avril et mai 2003 — Les soins pharmaceutiques en santé mentale : traitement de l'agitation**

Soirées de formation pour les membres de l'A.P.E.S. présentées par le Comité paritaire de formation et développement A.P.E.S.-MSSS • Renseignements : A.P.E.S., tél. : (514) 286-0776



**25 et 26 septembre 2003 — Séminaire administratif de l'A.P.E.S.**

Thème : Le pharmacien hospitalier : le connaître, le reconnaître • Lieu : Hôtel Le Chantecler, Sainte-Adèle • Renseignements : A.P.E.S., tél. : (514) 286-0776