

La mesure de la satisfaction au travail : un défi motivant

Jean-François Bussières, Francine Lussier-Labelle

Résumé

L'objectif du présent article est d'exposer deux démarches d'évaluation de la satisfaction au travail et des exemples de changements apportés dans des départements de pharmacie en tenant compte de ces évaluations. Nous croyons que la mise en place d'un programme de rétention s'impose dans les départements de pharmacie du Québec, compte tenu de la pénurie et de la rémunération des pharmaciens d'établissement, qui n'est plus compétitive par rapport au marché privé, toutes choses étant égales par ailleurs. La mesure de la satisfaction au travail est un outil utile qui peut orienter les priorités de l'équipe de gestion afin d'assurer la rétention.

Pharmactuel 2004; 37(1); 51-53

Introduction

Dans un contexte de difficulté de recrutement au programme de formation de 2^e cycle (moins de 60 % des bourses octroyées en 2003-2004 selon le nombre de résidents en place au 1^{er} janvier 2004) et de pénurie (plus de 13 % des postes de pharmaciens d'établissements non comblés selon la dernière enquête de l'Association des pharmaciens des établissements de santé du Québec), la satisfaction au travail des membres d'un département de pharmacie doit être au cœur des préoccupations des gestionnaires. L'objectif du présent article est d'exposer deux démarches d'évaluation de la satisfaction au travail et des exemples de changements apportés dans des départements de pharmacie en tenant compte de ces évaluations.

Problématique

L'American Society of Health-System Pharmacists a développé des lignes directrices concernant le recrutement, la sélection et la rétention du personnel¹. On retient de ces lignes directrices en matière de rétention les éléments suivants : un comité interne de rétention; une période de formation structurée et de durée suffisante; une vérification périodique de l'intention de rester; une mesure de la satisfaction au

travail; une rémunération compétitive; une évaluation de la performance; un programme de reconnaissance; un plan de carrière/promotion; une description de fonction/tâche adaptée; une attention particulière aux relations avec les pairs; un équilibre travail-famille; un programme de développement professionnel; un style de gestion adapté; une approche de codéveloppement (*coaching*); un sondage périodique sur les pratiques de gestion; un environnement adéquat; une gestion transparente et équitable des horaires; une approche favorisant la motivation et une entrevue au départ. Force est de constater qu'il est difficile de mettre en place tous ces éléments en même temps. Compte tenu des préoccupations liées à la satisfaction manifestées par les membres de deux équipes, nous nous sommes intéressés à la satisfaction au travail.

Le grand dictionnaire terminologique définit la satisfaction au travail comme étant le « degré auquel le travailleur peut satisfaire, dans sa vie professionnelle, divers besoins individuels importants ». C'est un « état affectif résultant de la concordance entre ce qu'un individu s'attend de recevoir de son travail – contenu de la tâche, relations de travail, salaire, occasions de promotion et toutes autres conditions de travail – et l'évaluation de ce qu'il en reçoit effectivement ». On définit la motivation comme étant la raison qui détermine une action ou qui la dirige. En gestion, on parle de « moyen, de nature pécuniaire ou non, utilisé pour augmenter le dynamisme et la productivité du personnel ». Autrement dit, la motivation est un état intrinsèque à l'individu qui l'incite à se comporter dans une direction. On parle aussi d'encouragement, d'incitation ou de stimulant². On décrit généralement la cascade suivante : situation → motivation → comportement → satisfaction.

Jean-François Bussières, B.Pharm., M.Sc., M.B.A., est chef du département de pharmacie de l'Hôpital Sainte-Justine et professeur agrégé de clinique à la Faculté de pharmacie de l'Université de Montréal.
Francine Lussier-Labelle est chef du département de pharmacie à la Cité de la Santé de Laval.



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.

Jutras et Vaillancourt ont présenté récemment leurs réflexions sur le sujet³. Les auteurs proposent un modèle de satisfaction de type systémique, c'est-à-dire axé sur les interactions des éléments d'un système plutôt que sur ses éléments isolés. En reconnaissant les leviers déclencheurs (c'est-à-dire qui provoquent les vrais changements), on doit s'intéresser aux facteurs périphériques (c'est-à-dire aux conditions de travail) que sont l'esprit d'équipe, la mobilisation, l'engagement organisationnel et la valorisation/l'estime de soi.

Sansgiry et Ngo ont publié récemment une étude sur les facteurs influençant la satisfaction au travail de pharmaciens d'un département de pharmacie⁴. À partir d'une échelle de mesure validée comportant 5 choix de réponse (de fortement en accord à fortement en désaccord), on a mesuré le niveau de satisfaction de 85 pharmaciens (taux de réponse de 26 %) d'un centre hospitalier du Texas à partir de 10 facteurs intrinsèques (aussi appelés facteurs motivateurs reliés à la tâche – niveau de responsabilité, habileté, autonomie, possibilité de développement, etc.) et 12 facteurs extrinsèques (aussi appelés facteurs de maintien – conditions de travail, relations, salaire, sécurité d'emploi, etc.) selon la théorie de la motivation de Herzberg⁴. Les auteurs rappellent la difficulté d'interpréter la mesure de la satisfaction au travail tant elle est influencée par de nombreux facteurs. Ils citent une étude américaine sur les causes de la pénurie pharmaceutique; on y identifie quatre facteurs, soit l'augmentation du nombre de prescriptions, la demande accrue, l'élargissement du rôle du pharmacien et les changements reliés à la nouvelle génération. On rapporte que le roulement de personnel est passé de 14 % à 23 %. Bien que la satisfaction au travail soit un élément clé, peu d'études ont été publiées à ce jour sur ce sujet. Les auteurs indiquent un niveau de satisfaction modéré de la part des pharmaciens; 22 % des répondants ont rapporté un niveau de satisfaction inférieur au point d'indifférence (c'est-à-dire neutre) par rapport aux énoncés. Les principaux facteurs prédictifs de la satisfaction étaient, parmi les facteurs intrinsèques, le défi, la performance et l'autonomie et, parmi les facteurs extrinsèques, la reconnaissance, le salaire, l'atmosphère, la promotion et la prise en compte des problèmes de gestion.

Résolution de la problématique

Nous présentons deux outils utilisés pour mesurer la satisfaction de pharmaciens dans deux départements de pharmacie. L'intérêt n'est pas de présenter tant les résultats individuels des milieux que la démarche, l'outil et les solutions apportées aux problèmes.

À la Cité de la Santé de Laval, dans le cadre d'une controverse de gestion du cours PHM-6150 de la Faculté de pharmacie de l'Université de Montréal, on a élaboré un questionnaire individuel et confidentiel de 14 items à

choix multiples afin de qualifier le niveau de satisfaction des pharmaciens⁵. Parmi les éléments évalués, on note le milieu de travail, le niveau et les éléments de motivation, les sources d'insatisfaction, le niveau de supervision, le travail d'équipe, la gestion du temps et du travail ainsi que le respect des politiques et des procédures. Quinze pharmaciens ont accepté de répondre au questionnaire (taux de réponse ~ 50 %). On observe que plus de la moitié des pharmaciens ont indiqué parmi leurs attentes la reconnaissance du travail bien fait, suivie de l'enrichissement des tâches et responsabilités puis du travail d'équipe et de la collaboration. À l'image des résultats publiés par Sansgiry et Ngo, le niveau de satisfaction est modéré dans le contexte actuel. Parmi les solutions évoquées, on a retenu la formation d'un comité de rétention et de recrutement des pharmaciens afin d'identifier et de mettre en place des solutions pratiques aux problèmes évoqués, de nommer des chefs d'équipe pour faciliter la communication et de mettre en œuvre des mécanismes de reconnaissance incluant une évaluation annuelle. Les premières réunions ont permis de prioriser les objectifs, de déterminer les porteurs de dossiers et d'identifier des échéances.

À Sainte-Justine, on a comparé le niveau d'attente et le niveau de satisfaction des pharmaciens à celui des pharmaciens d'un établissement situé en Ontario. On a volontairement omis d'identifier cet établissement pour permettre la diffusion des résultats. On a traduit une grille d'évaluation comportant près d'une vingtaine d'énoncés, portant notamment sur les possibilités de polyvalence, de formation continue interne, de formation continue externe, d'autonomie professionnelle, d'avancement, sur l'esprit d'équipe, sur la gestion des horaires, sur la nature des secteurs offerts, sur la capacité d'exprimer son opinion, sur l'encadrement des étudiants, sur la possibilité de participer à l'enseignement magistral ou d'effectuer de la recherche, sur le soutien collégial, sur la perception de la compétence des collègues, sur la perception de la compétence des assistants-techniques, sur le respect manifesté par les autres professionnels à l'égard des pharmaciens, sur l'appui de l'équipe de gestion, sur la rémunération du temps supplémentaire et sur la vision du département. De façon générale, on note des similitudes au niveau des attentes des pharmaciens des deux départements quant à la plupart des dimensions, mais un niveau de satisfaction plus élevé et davantage voisin du niveau des attentes pour la plupart des dimensions à Sainte-Justine. À la lumière des résultats obtenus à Sainte-Justine, on a mis en place un plan de développement (2002-2007), revu la structure de l'équipe de gestion et favorisé davantage les échanges au niveau de la gestion des projets.

Aucun des deux outils n'a fait l'objet d'un prétest et d'une validation. Une copie des outils de mesure utilisés et certains résultats sont disponibles à la section membres du site Web de l'A.P.E.S.

Bien que l'écart en ressources humaines s'amenuise entre les établissements québécois et canadiens selon le rapport canadien sur la pharmacie hospitalière 2001-2002, les répondants indiquent un déficit de 36,5 % au niveau de l'équipe de gestion (1,4 équivalent-temps plein au Québec contre 2,2 au Canada)⁶. Il est clair que la mise en place d'un programme complet de rétention requiert beaucoup de ressources et que le déficit actuel au Québec n'est pas étranger aux inégalités perçues entre les milieux par les auteurs du présent article.

Conclusion

Nous croyons que la mise en place d'un programme de rétention s'impose dans les départements de pharmacie du Québec, compte tenu de la pénurie et de la rémunération des pharmaciens d'établissement, qui n'est plus compétitive par rapport au marché privé, toutes choses étant égales par ailleurs. La mesure de la satisfaction au travail est un outil utile qui peut orienter les priorités de l'équipe de gestion afin d'assurer la rétention.

Pour toute correspondance :
Jean-François Bussièrès
Département de pharmacie
Hôpital Sainte-Justine
3175, chemin de la côte Sainte-Catherine
Montréal (Québec) H3T 1C5
Téléphone : (514) 345-4603
Courriel : bussiere@aei.ca

Abstract

The goal of this article is to present two approaches designed to assess job satisfaction level and to describe examples of the subsequent changes that have occurred in pharmacy departments, following those assessments. We believe that implementation of an employee retention program is essential in pharmacy departments in the province of Quebec, because of labor shortage and remuneration of hospital pharmacists, which is no longer competitive when compared to the private segment. Assessment of job satisfaction level is a useful tool that may help the management team to select priorities that assure retention.

Références

1. ASHP Guidelines on the Recruitment, Selection and Retention of Pharmacy Personnel. *Am J Health-Syst Pharm* 2003;60:587-593.
2. Office québécois de la langue française. Le grand dictionnaire terminologique. <http://www.granddictionnaire.com/> (site visité le 3 janvier 2003).
3. Jutras L, Vaillancourt L. Satisfaction et motivation au travail. *Pharmactuel* 2003; 36 (4) : 212-219.
4. Sansgiry SS, Ngo C. Factors affecting job satisfaction among hospital pharmacists. *Hosp Pharm* 2003;36:1037-46.
5. Turcotte I. Motivation des employés au sein d'un département de pharmacie. Travail dans le cadre des controverses de gestion - PHM6150. Faculté de pharmacie, Université Laval. Juillet 2003.
6. Bussièrès JF, Lefebvre P. Perspective québécoise et canadienne de la pratique pharmaceutique en établissement en 2001-2002. *Pharmactuel* 2002; 35 (5); 215-222.

Les membres de l'A.P.E.S. peuvent accéder, sur le site Web (www.apesquebec.org), à la section membres, aux principaux documents développés par les auteurs du présent article en consultant l'onglet Gestion. Cette chronique a pour objectif de favoriser la diffusion de bonnes pratiques de gestion appliquées à la pharmacie en établissement de santé. Cet article comporte notamment des exemples de questionnaires utilisés et des courbes de résultats.