

## LA DYNAMIQUE DÉPARTEMENTALE : un défi de taille

*Johanne Asselin*

De nos jours, le mandat de chef de département n'est pas de tout repos. Plusieurs d'entre nous travaillent avec un manque d'effectifs chronique. Nos équipes sont démotivées malgré les nombreux défis à relever : le manque de main-d'œuvre est chronique. La maxime qui dit : « Faire plus avec moins » a largement atteint ses limites, et il faut plus qu'une tape dans le dos de nos collaborateurs pour motiver nos équipes.

Nous n'avons pas les moyens de galvauder la collaboration des membres de l'équipe. Nous voulons établir une démarche visant à renforcer l'engagement personnel et la motivation de chacun. Toutefois, il est illusoire d'envisager l'atteinte d'une participation optimale en une seule étape. Gardons à l'esprit que la dynamique départementale est le produit de la relation qui s'établit entre les forces de l'équipe et les actions qui en résultent. Par exemple, la tenue régulière de réunions de département permet à l'équipe de s'exprimer sur les priorités ou les divers enjeux de la pharmacie.

Tous les ouvrages portant sur la gestion participative suggèrent une augmentation de la participation de l'équipe aux activités d'un département. Ainsi, les départements moins familiers avec ce type de gestion peuvent commencer par la réorganisation de leurs activités de base, comme le calendrier de travail, les horaires des vacances, les horaires des formations. À mesure que la nouvelle dynamique s'établit et devient le mode de fonctionnement normal, ils peuvent commencer à intégrer les dossiers plus complexes, tels que les objectifs, les priorités du département et les projets majeurs.

Il est important de planifier une implantation de programme progressive, qui tienne compte du degré de participation souhaité de la part de chacun des membres de l'équipe. Le but ultime consiste à obtenir une dynamique départementale qui permette à chacun de s'exprimer et surtout de contribuer à la nouvelle orientation que prend le département.

Les avantages de ce mode de gestion sont nombreux :

- Amélioration de la satisfaction : les gens engagés sont plus motivés et acceptent de se mobiliser ;
- Développement d'aptitudes de gestion des employés : ce qui permet de développer des compétences ;
- Amélioration de l'esprit d'équipe : les gens partagent les décisions et s'investissent davantage.

La gestion se décrit comme une façon de faire, de penser et de fonctionner. La dynamique, quant à elle, se définit comme le soutien que chacun des membres apporte au département. Les gens ne sont pas un simple élément dans les décisions qui sont prises, mais ils font bel et bien partie intégrante de ces décisions. Ainsi, la dynamique départementale n'est pas qu'une affaire de pharmaciens. Il faut aussi favoriser les échanges entre pharmaciens et assistants techniques en pharmacie (p. ex. réunions conjointes), ces derniers étant directement touchés par les processus d'organisation du travail et de délégation des tâches.

La gestion de la participation exige de la rigueur et de la méthode. Nous avons besoin de constance de votre part afin de pouvoir établir un processus qui permette à chacun de s'exprimer et de s'investir. L'honnêteté dans les interventions incite les individus à respecter le processus décisionnel et à y adhérer. Des interventions consistantes de votre part et l'acceptation de la décision finale de l'équipe même quand celle-ci est différente de celle que vous proposiez sont des conditions essentielles au succès de la démarche. Ainsi, le chef du département de pharmacie doit être vu comme un facilitateur plutôt que comme un décideur. Pour ce faire, il est important que les membres de l'équipe se sentent partie prenante des décisions et manifestent la volonté de contribuer au développement et à l'amélioration de la qualité de vie au travail. Un climat de travail harmonieux ne peut être que bénéfique pour la qualité de nos services aux patients.

La mise en œuvre d'une participation dynamique peut paraître exigeante au premier abord, mais les gains, autant pour l'équipe que pour la qualité des soins offerts, en font l'un des plus beaux défis que doit relever un chef de département.

---

*Johanne Asselin, B. Pharm., est chef pharmacienne au Centre de santé et de services sociaux de Papineau et représentante de la région VI au conseil d'administration de l'A.P.E.S.*