

Problème de relève : Chef de département de pharmacie recherché!

Linda Vaillant

Résumé

Objectif : L'objectif de cet article est de présenter les résultats d'une enquête menée auprès de pharmaciens gestionnaires au Québec.

Mise en contexte : Depuis quelques années, le recrutement de pharmaciens gestionnaires est difficile au Canada. Les pharmaciens d'établissements forment le groupe de professionnels connaissant le plus haut taux de pénurie dans le réseau de la santé (c.-à-d. plus de 20 %), ce qui les amène à ne pouvoir offrir que des soins et services pharmaceutiques au détriment des tâches administratives. Les pharmaciens sont avant tout des professionnels de la santé formés pour prodiguer des soins. Ils ne sont pas nécessairement préparés à jouer le rôle de gestionnaire, même si un cours de trois crédits en gestion hospitalière est offert au programme de spécialisation de deuxième cycle. Cette situation fait en sorte que certains postes de chef de département restent vacants ou sont comblés par des non-pharmaciens.

Conclusion : Cette enquête révèle l'urgence d'établir un plan de relève en gestion, d'offrir davantage d'activités de formation en gestion pharmaceutique, qu'elles soient organisées par l'Association des pharmaciens des établissements de santé du Québec ou offertes par d'autres institutions, et de pratiquer la gestion pharmaceutique avec transparence en soulignant les avantages et non seulement les inconvénients d'une telle carrière.

Mots-clés : pharmacie hospitalière, gestion, chef de département, adjoint, coordonnateur

Introduction

La relève au poste de chef de département de pharmacie fait défaut, pas uniquement au Québec, mais au Canada¹ et aux États-Unis². La problématique est double : la pénurie de pharmaciens d'établissements réduit déjà le bassin d'effectifs disponibles et l'intérêt des pharmaciens pour des postes de gestion ne semble pas au rendez-vous. L'objectif de cet article est de présenter les résultats d'une enquête menée auprès de pharmaciens gestionnaires au Québec.

Description de la problématique

Depuis quelques années, le recrutement de pharmaciens gestionnaires est difficile au Canada. Les pharma-

ciens d'établissements forment le groupe de professionnels connaissant le taux de pénurie le plus élevé dans le réseau de la santé (c.-à-d. plus de 20 %), ce qui les amène à ne pouvoir offrir que des soins et services pharmaceutiques au détriment des tâches administratives. Les pharmaciens sont avant tout des professionnels de la santé formés pour prodiguer des soins. Ils ne sont pas nécessairement préparés à jouer le rôle de gestionnaire, même si un cours de trois crédits en gestion hospitalière est offert au programme de spécialisation de deuxième cycle. Cette situation fait en sorte que certains postes de chef de département sont vacants ou ont été comblés par des non-pharmaciens (situation à l'extérieur du Québec). La démographie des pharmaciens d'établissements ajoute à la problématique, puisque ce groupe de professionnels vieillit rapidement. Dans ce contexte, l'Association des pharmaciens des établissements de santé du Québec (A.P.E.S.) a mené une enquête auprès de pharmaciens occupant des fonctions de gestion au sein des départements de pharmacie (chefs, adjoints ou coordonnateurs).

Résolution de la problématique

Une enquête a été effectuée auprès de 161 pharmaciens gestionnaires exerçant en établissement de santé au Québec, ciblés à partir de la banque de données des membres de l'A.P.E.S. Les personnes sondées ont été contactées par courriel entre le 30 mars et le 30 avril 2007 et un seul rappel a été expédié. Le questionnaire, développé par l'A.P.E.S. à partir de celui élaboré par la Société canadienne des pharmaciens d'hôpitaux (SCPH), comportait 69 questions en format électronique (Microsoft Word, Seattle, WA) et permettait de décrire le profil des personnes interrogées ainsi que leurs perceptions. Le questionnaire a fait l'objet d'un prétest auprès de quelques chefs de département. Nous présentons ici les principaux résultats.

Profil des personnes interrogées

Nous avons obtenu un taux de réponses de 59 % (n = 95/161). Parmi les personnes sondées, 68 % sont des chefs de département, 15 % des adjoints et 18 % des coordonnateurs. Ils pratiquent dans des centres de santé et

Linda Vaillant, B.Pharm., M.Sc., MBA, FCSHP est pharmacienne et directrice générale de l'Association des pharmaciens des établissements de santé du Québec (A.P.E.S.)

de services sociaux (CSSS) et centres hospitaliers régionaux à raison de 60 %, en centres hospitaliers universitaires (CHU), en centres hospitaliers affiliés (CHA) et dans des instituts à raison de 30 %, et finalement, dans des centres d'hébergement de soins de longue durée (CHSLD), des centres hospitaliers de soins psychiatriques et des centres locaux de services communautaires (CLSC) à raison de 10 %. Les figures 1 et 2 illustrent le profil des pharmaciens sondés selon leur expérience. On constate que les pharmaciens gestionnaires sont majoritairement des pharmaciens plus âgés ayant une longue expérience en pharmacie mais peu d'expérience de gestion. Près de 70 % des personnes sondées occupent leurs fonctions de gestionnaire à temps partiel, tout en se consacrant à des activités de soins et de services, tandis que 30 % des personnes ayant répondu au sondage sont des gestionnaires à temps complet.

Figure 1. Profil des personnes interrogées selon le nombre d'années d'expérience professionnelle en pharmacie

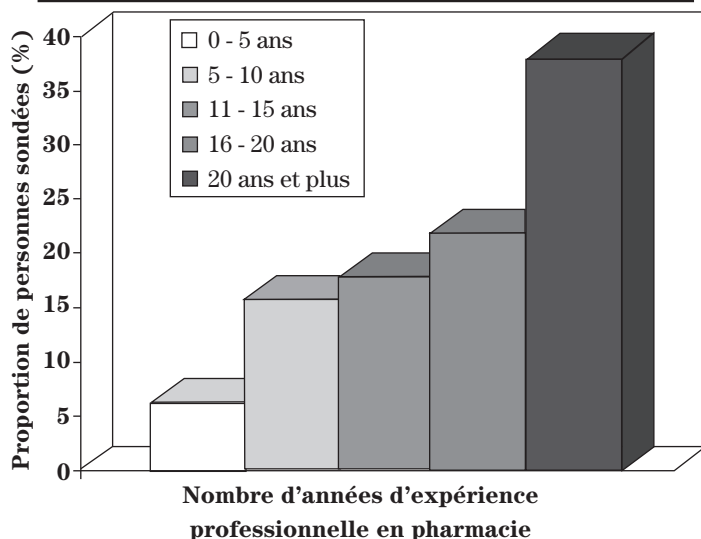
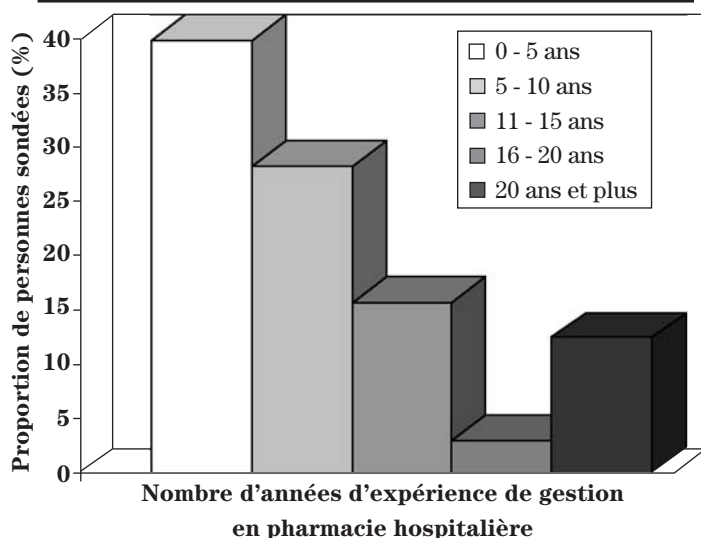


Figure 2. Profil des personnes sondées selon les années de pratique de gestion en pharmacie hospitalière



Expérience de travail préalable et formation en gestion

En ce qui concerne l'expérience de travail préalable au poste de gestion, 80 % des chefs exerçaient à temps plein en soins et services pharmaceutiques, 10 % des chefs occupaient préalablement des fonctions d'adjoint ou de coordonnateur avant de devenir chefs tandis que les autres provenaient du milieu universitaire ou privé. En ce qui concerne la formation universitaire en gestion, bien que 94 % des personnes ayant répondu au sondage la jugent pertinente et utile, seuls 30 % des pharmaciens sondés détiennent actuellement un diplôme de gestion (p. ex. une maîtrise en administration des affaires ou en administration de la santé). Une fois en poste comme chefs de département, les pharmaciens sans formation en gestion se tournent rarement vers cette voie pour aller chercher du soutien. En effet, 60 % d'entre eux n'ont entrepris aucune formation depuis leur nomination et 30 % assistent uniquement à des formations d'appoint en gestion.

Facteurs externes ayant influencé les personnes sondées

Les personnes sondées ont déterminé des facteurs externes les ayant amenées à occuper des fonctions de gestion en pharmacie. Les quatre facteurs externes rapportés le plus souvent par les personnes interrogées sont le fait d'avoir eu un chef de département qui soit un modèle attrayant (sans nécessairement qu'il devienne un mentor), le fait d'avoir eu des expériences de gestion au préalable, le hasard (p. ex. une occasion se présente et on l'accepte sans jamais y avoir pensé auparavant), l'appui d'un cadre supérieur de l'établissement. Parmi les facteurs externes jugés moins importants (donc mentionnés parmi les derniers), on note l'influence de collègues étudiants rencontrés dans un cours de gestion, la participation à des conférences ou séminaires en leadership, la présence d'un ou de plusieurs mentors et une fonction exercée par intérim à un poste de gestion, qui devient permanente.

Facteurs internes ayant influencé les personnes sondées

Les personnes ayant répondu au sondage ont mentionné les facteurs personnels qui ont motivé leur décision de s'engager dans un poste de gestion en pharmacie. Les facteurs les plus importants sont l'occasion d'innover et de résoudre des problèmes, l'occasion de faire partie des décideurs, l'occasion d'influencer la pratique hospitalière et le fait que ce soit un travail stimulant. Par ailleurs, les facteurs les moins importants sont l'occasion de choisir un secteur d'activité permettant l'autonomie, l'occasion d'aider les autres à se développer professionnellement, l'échelle salariale et les possibilités d'avancement. De plus, les personnes interrogées ont mentionné les facteurs d'inquiétude au moment d'obtenir leur poste de gestion, soit le manque d'expérience dans un tel poste

(69 %), une hésitation à s'occuper de ressources humaines (59 %), le manque de formation pertinente pour ce poste (58 %), l'inquiétude liée au manque de soutien ou à un soutien inadéquat des nouveaux gestionnaires dans l'établissement (48 %) et le souci de devoir y consacrer beaucoup de temps (47 %). Les personnes sondées ont noté les cinq éléments positifs observés une fois qu'ils occupaient le poste de gestionnaire en pharmacie, soit l'occasion d'innover et de régler les problèmes (84 %), la possibilité de prendre part aux décisions (79 %), les rapports avec d'autres secteurs de l'organisation (52 %), le travail diversifié et les moyens de valoriser le rôle des pharmaciens (49 %), ainsi que l'occasion d'influencer la pratique pharmaceutique (48 %). Enfin, les personnes sondées ont mentionné trois aspects sur lesquels elles insisteraient pour convaincre un collègue d'accepter un poste de gestionnaire en se basant sur leur propre expérience, soit la capacité de contribuer à la prise de décision et d'influencer les orientations stratégiques (82 %), le travail varié et stimulant (60 %) et l'impact sur la croissance professionnelle et personnelle (44 %).

Rétention et perspectives d'avenir

Quatre-vingt-quatre pour cent (84 %) des chefs en poste ont l'intention d'y demeurer pendant un ou deux mandats tout au plus. D'ici huit ans, de nombreux postes de chef seront donc vacants. Parmi les adjoints et coordonnateurs qui pourraient être des candidats idéals pour cette relève, 61 % ne s'intéressent pas au poste de chef de département de pharmacie. Toutefois, 68 % des adjoints et coordonnateurs ont mentionné recevoir le soutien nécessaire de leur chef pour prendre la relève. Parmi les raisons invoquées pour ne pas envisager de relever ce défi, on note que 60 % des adjoints et coordonnateurs sont à l'aise dans leurs fonctions actuelles et ne souhaitent pas de changement tandis que près de 40 % d'entre eux ne veulent pas accroître la pression déjà importante. En ce qui concerne la présence d'un plan de relève pour les postes de gestion au sein de leur établissement, 84 % des personnes ayant répondu au sondage disent ne pas en avoir. Compte tenu des départs massifs prévus d'ici quelques années, cette réponse est préoccupante.

Analyse et pistes de solutions

Cette enquête révèle que les gestionnaires en pharmacie sont en forte proportion des pharmaciens ayant une longue expérience professionnelle mais peu ou pas d'expérience de gestion. De plus, de ce nombre, près des deux tiers ne détiennent aucune formation universitaire en gestion. Comme la formation de base du pharmacien n'intègre que très peu de cours en gestion, il est évident que le pharmacien d'établissement n'est pas du tout formé pour accéder à une fonction de gestionnaire. Il doit y parvenir par l'expérience déjà acquise, la formation universitaire ou simplement en relevant le défi, comme l'ont fait la majorité des personnes interrogées. En effet, 80 %

des gestionnaires en poste sont issus des secteurs cliniques et n'ont pas occupé de fonctions de gestion auparavant. Pas étonnant que leurs inquiétudes *a priori* soient liées au manque d'expérience, au manque de formation en gestion et à leur hésitation à gérer des équipes de travail. La composante « ressources humaines » en gestion est sans aucun doute la plus difficile à maîtriser et à exercer au quotidien, même pour un gestionnaire d'expérience. Toutefois, on constate qu'à l'usage, les pharmaciens gestionnaires découvrent des aspects intéressants et motivants à leur fonction. En effet, ils considèrent que leur travail se situe au cœur des prises de décision, qu'ils ont la possibilité d'influencer les débats et que la tâche représente un apport professionnel et personnel des plus enrichissants. Pourtant, l'enquête indique qu'il y a peu de candidats intéressés à prendre la relève. En effet, non seulement 84 % des personnes sondées disent ne pas avoir de plan de relève, mais les adjoints et coordonnateurs ayant participé à l'enquête ne s'intéressent pas à la fonction de chef dans une proportion de 61 %. La pression que vivent les chefs de département est partagée en partie par les adjoints et coordonnateurs.

Par ailleurs, il faut aussi souligner le fait que pour 70 % des gestionnaires en poste, le temps de travail est partagé entre des activités de soins et de services pharmaceutiques et les activités de gestion. Cette double tâche a très certainement des effets négatifs, puisqu'elle entraîne davantage de stress et laisse trop peu de temps pour la planification et le développement du département. La pénurie sous-jacente de pharmaciens d'établissements accentue cette problématique et nuit sans doute à l'attraction de la relève. De plus, l'incitatif financier à devenir chef de département n'est pas significatif.

Le pharmacien gestionnaire est un élément essentiel de nos départements de pharmacie³. Le département de pharmacie est au cœur des activités de soins du réseau de la santé mais constitue un monde complexe et peu connu des personnes exerçant d'autres fonctions dans le réseau. Personne n'est mieux placé qu'un pharmacien pour gérer les destinées du département de pharmacie. Comme ce département est aussi composé de ressources matérielles et financières importantes, par son budget « médicaments » notamment, il est essentiel que le gestionnaire soit le professionnel le mieux formé en matière de pharmacothérapie afin que les décisions prises le soient dans le meilleur intérêt du patient. Ces décisions, parfois difficiles, appartiennent au quotidien à des pharmaciens qui comprennent la complexité des systèmes en place et ont à cœur le développement de la pratique professionnelle de leur département. Ainsi, compte tenu du cadre légal et de la complexité de la pratique, les départements de pharmacie ne doivent être confiés qu'à des pharmaciens, et il ne faut pas laisser des postes de chef vacants. Un établissement sans chef se verra contraint de nommer un gestionnaire non pharmacien pour gérer le département de pharmacie si aucun pharmacien n'est au rendez-vous.

Cette enquête comporte des limites. Le questionnaire a fait l'objet d'une validation mais ne comporte que des réponses courtes ou des choix de réponse. Toutefois, il existe peu de données sur la perception qu'on les pharmaciens gestionnaires québécois du rôle de chef de département de pharmacie.

Conclusion

Cette enquête révèle l'urgence d'établir un plan de relève en gestion, d'offrir davantage d'activités de formation en gestion pharmaceutique, qu'elles soient organisées par l'A.P.E.S. (l'A.P.E.S. a mis sur pied un programme de formation en gestion pour la relève et l'a offert à deux reprises en 2007) ou offertes par d'autres institutions, de pratiquer une gestion pharmaceutique transparente en soulignant les avantages et non seulement les inconvénients d'une telle carrière.

Pour toute correspondance :

Linda Vaillant

Directrice générale

Association des pharmaciens des établissements de santé du Québec

4050, rue Molson, bureau 320

Montréal (Québec) H1Y 3N1

Téléphone: 514 286-0776

Télécopieur : 514 286-1081

Courriel : lvaillant@apesquebec.org

Abstract

Objective: The purpose of this article is to present the results of a survey taken by Quebec pharmacists holding management positions.

Context: For the last few years, it has been difficult to recruit pharmacists for management positions in Canada. Pharmacists in hospitals and in related healthcare settings are the professional group in the healthcare system most in demand (a shortage greater than 20%). They can provide pharmaceutical care and pharmacy services only to the detriment of administrative duties. Pharmacists are first and foremost health professionals trained to provide pharmaceutical care. They are not necessarily trained for management roles, despite a three-credit course in hospital pharmacy management offered at the graduate level. This situation explains why certain positions for pharmacists as departmental heads remain vacant or are filled by non-pharmacists.

Conclusion: This survey reveals the urgent need to establish a managerial succession plan, to offer educational activities in pharmacy management—whether offered by the Association des pharmaciens des établissements de santé du Québec or by other institutions—and to practice transparent pharmacy management by outlining both the advantages and inconveniences of such a career.

Key words: hospital pharmacy, management, pharmacist-in-chief, assistant, coordinator

Références

1. Musing E, Wong M, Jackson L, Lee J, Slot C. A focus on leadership: CSHP's 2007 national leadership survey. *Can J Hosp Pharm* 2008;61:70-5.
2. White SJ. Will there be a pharmacy leadership crisis? An ASHP foundation scholar-in-residence report. *Am J Health Syst Pharm* 2005;62:845-55.
3. Société canadienne des pharmaciens d'hôpitaux. Énoncé sur le rôle du pharmacien à la direction des services de pharmacie d'un hôpital; [cité le 20061231]; http://www.cshp.ca/dms/dmsView/2_STRolePharmacien3final.pdf (site visité le 24 août 2008).