

LA CADENCE



Jean-Pierre Martel
pharmacien

Une des découvertes les plus importantes de notre enquête de l'an dernier, c'est que plus les pharmaciens exécutent ou renouvellent d'ordonnances à l'heure, plus ils interviennent auprès des prescripteurs, probablement parce que le fait de rencontrer plus d'ordonnances leur fournit plus d'occasions de contacter les auteurs de ces ordonnances.

Toutefois lorsqu'on augmente la productivité des salariés, on n'assiste pas à un accroissement proportionnel du nombre de leurs interventions. Par conséquent, pour un nombre donné d'ordonnances, on constate qu'ils interviennent moins au fur et à mesure qu'augmente le rythme de travail relié à la distribution des médicaments.

Tableau 31 : Ratio approximatif Contacts par 100 Rx

	Contacts/Sem.	Contacts/100 Rx
5 Rx ou moins/H	3,4	4,2
de 06 à 10 Rx/H	6,5	2,4
de 11 à 15 Rx/H	7,9	1,8
de 16 à 25 Rx/H	8,4	1,2
de 26 à 50 Rx/H	8,6	0,6
plus de 50 Rx/H	13,5	< 0,7

Ces données suggèrent que plus la cadence de travail s'accélère, plus les pharmaciens sont portés à se réfugier dans la répétition d'actes reliés à la distribution des médicaments. Peut-on observer le même phénomène au sujet des interventions auprès du public? Cette année, notre enquête posait la question suivante: «La cadence de travail vous permet-elle de donner aux patients l'information que vous jugez appropriée?»

En pharmacie québécoise, la cadence de travail permet à 60 % des salariés de donner au public l'information qu'ils jugent appropriée. Le quart des salariés ont *souvent* le temps de procéder à la communication de renseignements, tandis qu'un salarié sur sept ont *parfois* ou *jamais* ce temps.

Tableau 32 : Cadence permet d'informer...

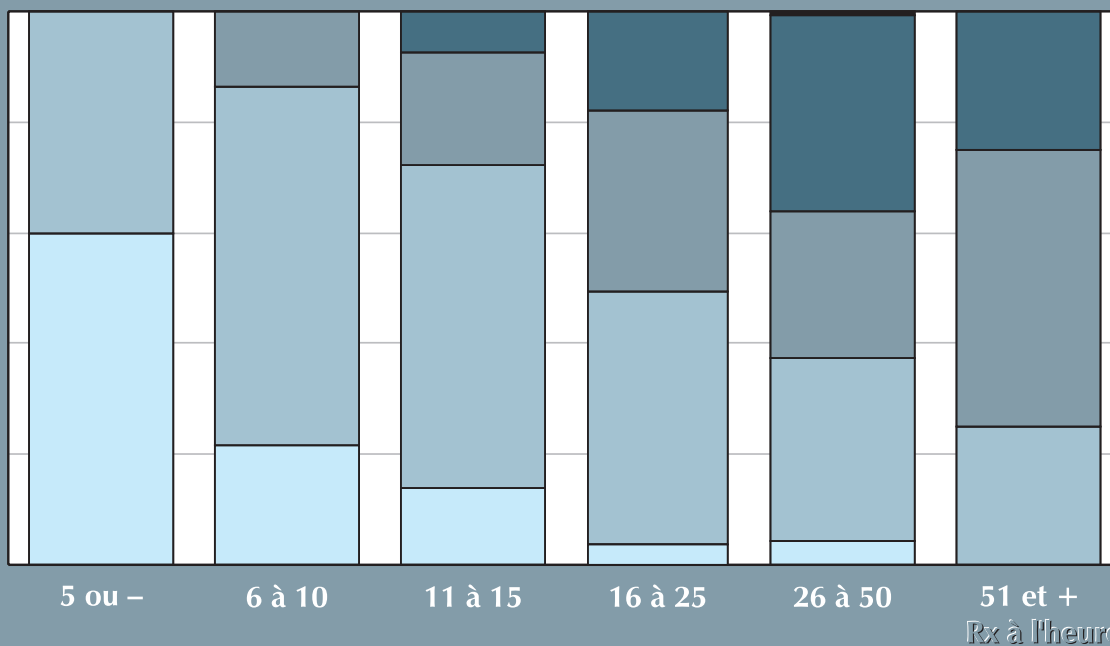
	N.	%
Toujours	57	10,3 %
Habituellement	276	50,0 %
Souvent	136	24,6 %
Parfois	82	14,9 %
Jamais	1	0,2 %

Rx à l'heure vs Disponibilité à conseiller

Pourcentages
cumulatifs

CONSEILLE

- Jamais
- Parfois
- Souvent
- Habituel.
- Toujours



Dans le graphique de la page précédente, on trouvera la relation entre le nombre d'ordonnances à l'heure et le rythme de travail permettant la transmission d'information auprès du public.

Dans ce graphique, les salariés se répartissent en six groupes, selon leur productivité. Pour chacun de ces groupes, on y représente les pourcentages cumulatifs de leurs disponibilités à conseiller le public. À titre d'exemple, dans le groupe de salariés qui exécutent ou renouvellent de 16 à 25 ordonnances à l'heure, on constate successivement du bas vers le haut, que 4 % peuvent *toujours* informer, 46 % le peuvent *habituellement*, 33 % le peuvent *souvent*, alors que 18 % le peuvent *parfois*.

Plus les pharmaciens instrumentants exécutent d'ordonnances à l'heure, moins ils ont le temps d'informer *toujours* ou *habituellement* leurs patients, passant de 100 % chez ceux qui préparent cinq ordonnances ou moins de l'heure, à 25 % chez ceux qui en préparent 51 ou plus de l'heure.

D'autre part, à l'intérieur d'un groupe de salariés exécutant le même nombre d'ordonnan-

ces à l'heure, on constate des disparités. Ces disparités peuvent s'expliquer par des caractéristiques propres à chaque salarié, mais aussi par des facteurs qui ne dépendent pas de lui: le nombre de pharmaciens en service, le nombre d'aides techniques au laboratoire, les diverses responsabilités imputées au personnel du laboratoire, l'organisation du travail, etc. Tous ces facteurs peuvent faire la différence entre être très occupé et être débordé d'ouvrage.

Le lieu propice

Il existe une relation significative entre cette caractéristique du milieu de travail d'être propice à un exercice pharmaceutique de qualité et une cadence de travail favorable à la transmission d'information au public.

Si on regroupe les salariés qui jugent leur milieu de travail *parfaitement*, *généralement* ou *plutôt* propice à un exercice de qualité d'une part, et d'autre part ceux qui le jugent *pas tellement*, *peu* ou *pas du tout* propice, on constate que 95 % de ceux qui ont toujours le temps d'informer le public jugent leur milieu de tra-

vail professionnellement acceptable, alors que seule une minorité parmi ceux soumis à une cadence effrénée partagent cet avis.

Tableau 33 : *Cadence vs Milieu de qualité*^{†††}

Cadence permet d'informer	N.	Lieu d'exercice	
		propice	impropice
Toujours	57	95 %	5 %
Habituellement	276	91 %	9 %
Souvent	136	78 %	22 %
Parfois	82	48 %	52 %
Jamais	1	0 %	100 %

Le texte exact de notre question était: «Considérez-vous votre lieu d'exercice propice à un exercice pharmaceutique de qualité (abonnement à un centre d'information, balance, commis coopératifs, documentation sur place, emplacement fonctionnel, nombre d'aides techniques approprié, nombre d'écrans suffisant, propreté, etc.) ?» En somme, cette question portait sur le contexte organisationnel.

Le lien statistique très fort qui unit ces deux variables ($p < 0.001$) mérite donc d'être souligné puisqu'il survient en dépit du fait que la

cadence ne figure pas parmi les critères d'appréciation du milieu de travail suggérés par la question.

Les ressources humaines

À la question «Le nombre de pharmaciens y est-il suffisant pour vous permettre d'exercer comme vous l'entendez, en temps normal ?», 81 % des salariés répondent affirmativement. Cette proportion passe de 99 % dans les pharmacies *parfaitement* propices à un exercice de qualité à 12 % dans les pharmacies totalement impropres.^{†††}

Tableau 34 : *N. de pharmaciens vs Lieux propices*^{†††}

Lieux propices à un exercice de qualité	N.	N. de pharmaciens	
		adéquat	insuffisant
Parfaitement propice	72	99 %	1 %
Généralement	244	86 %	14 %
Plutôt	130	82 %	18 %
Pas tellement	80	63 %	37 %
Peu	14	50 %	50 %
Pas du tout	8	12 %	88 %

De manière analogue, là où la cadence permet *toujours* d'informer le patient, ces milieux de travail se caractérisent par des effectifs professionnels adéquats dans 98 % des cas. Au contraire, là où la transmission d'information au public ne s'effectue que *parfois* ou *jamais*, le nombre de pharmaciens est déclaré insuffisant en temps normal dans la majorité des cas.⁺⁺⁺

Tableau 35 : Cadence vs N. de pharmaciens⁺⁺⁺

Cadence permet d'informer	N.	N. de pharmaciens adéquat insuffisant	
Toujours	57	98 %	2 %
Habituellement	275	95 %	5 %
Souvent	134	71 %	29 %
Parfois	81	37 %	63 %
Jamais	1	0 %	100 %

On peut imaginer que là où règne une cadence de travail accélérée, un nombre insuffisant de pharmaciens soit compensé par un nombre d'aides techniques de nature à alléger considérablement le tâche du pharmacien en service.

Malheureusement, de manière générale, ce n'est pas le cas. Au contraire. Si on regroupe les salariés qui jugent le personnel technique en nombre *toujours* ou *habituellement* suffisant d'un côté et de l'autre, ceux qui le jugent *souvent*, *parfois* ou *jamais* approprié, et qu'on compare ces deux groupes relativement à la cadence de travail, on obtient les résultats suivants.⁺⁺⁺

Tableau 36 : Cadence vs Nombre de commis⁺⁺⁺

Cadence permet d'informer	N.	Nombre de commis adéquat insuffisant	
Toujours	55	85 %	15 %
Habituellement	273	71 %	29 %
Souvent	136	37 %	63 %
Parfois	82	26 %	74 %
Jamais	1	0 %	100 %

Dans les pharmacies où la cadence permet *toujours* d'informer le public, le nombre d'aides techniques est *toujours* ou *habituellement* suffisant dans 85 % des cas, alors que, là où on ne procède que *parfois*, par exemple, à la

transmission d'information, le nombre d'aides techniques n'est adéquat que dans 26 % des cas.

Si on compare les tableaux 35 et 36, on se rend compte que le nombre de commis est plus souvent inadéquat que le nombre de pharmaciens. Même là où le nombre de commis suffit *rarement* ou *jamais*, le nombre de pharmaciens suffit, lui, dans la majorité des cas.⁺⁺⁺

Tableau 37 : Commis vs pharmaciens⁺⁺⁺

Nombre d'aides suffisant	N.	N. de pharmaciens	
		adéquat	insuffisant
Toujours	49	98 %	2 %
Habituellement	235	90 %	10 %
Souvent	85	71 %	29 %
Parfois	55	60 %	40 %
Jamais	16	70 %	30 %

Lorsque la cadence de travail devient rapide, on assiste à une augmentation du pourcentage d'usurpation courante des fonctions du pharmacien par les commis (ex. conseils au patient, prise en note des ordonnances verbales des

médecins, remise du médicament sans vérification, transfert des ordonnances, etc.).⁺⁺⁺

Tableau 38 : Cadence vs Usurpation par commis⁺⁺⁺

Cadence permet d'informer	N.	Usurpation courante	
		oui	non
Toujours	55	11 %	89 %
Habituellement	275	13 %	87 %
Souvent	133	16 %	83 %
Parfois	82	45 %	55 %
Jamais	1	100 %	0 %

Comme si cette augmentation de la cadence signifiait une désorganisation du travail caractérisée par un assouplissement du partage des responsabilités. Dans la tourmente, chacun faisant de son mieux pour aider l'autre, le pharmacien, incapable d'assumer seul ses responsabilités, assiste alors impuissant à l'usurpation de ses fonctions.

Cette délégation tacite se fait à contrecœur si on en juge par le fait que cette usurpation constitue pour lui un critère négatif dans l'évaluation que font les salariés de la qualité des milieux de pratique.

En effet, dans les milieux jugés *parfaitement* propices à un exercice de qualité, l'usurpation courante de certaines de nos fonctions demeure très faible. À l'opposé, dans les milieux jugés impropres à un exercice de qualité, ce phénomène se rencontre plus fréquemment.⁺⁺⁺

Tableau 39 : *Propices vs Usurpation courante*⁺⁺⁺

Lieux propices à un exercice de qualité	N.	Usurpation courante	
		oui	non
Parfaitement propice	70	10 %	90 %
Généralement	245	16 %	84 %
Plutôt	130	20 %	80 %
Pas tellement	79	25 %	75 %
Peu	14	36 %	64 %
Pas du tout	8	88 %	12 %

Les tâches parasites

En moyenne, 55 % des salariés trouvent que certaines tâches attribuées au personnel du laboratoire, et probablement assumées en partie par eux, devraient être confiées à d'autres départements de leur milieu de travail.

Soulignons que le questionnaire parlait de tâches qui *devraient* être assumées par d'autres, en d'autres mots, de tâches qu'il serait approprié voir confiées à d'autres. C'est pourquoi nous qualifions ici de parasites, des fonctions qui n'ont rien de répréhensibles en soi.

Tableau 40 : *Cadence vs Tâches parasites*⁺⁺⁺

Cadence permet d'informer	N.	Tâches parasites	
		oui	non
Toujours	55	25 %	75 %
Habituellement	273	48 %	52 %
Souvent	136	66 %	34 %
Parfois	82	79 %	21 %
Jamais	1	100 %	0 %

Ces tâches parasites sont par exemple, la centrale téléphonique, la vérification des achats, l'autorisation des remboursements ou la réception des plaintes des clients. Des tâches dont personne ne se plaint lorsqu'on a le temps mais qui deviennent des irritants lorsque la disponibilité commence à se faire plus rare.

Cadence vs Usurpation

Pharmaciens
en nombre
suffisant

Tâches
parasites

Usurpation
par commis

Toujours Habituellement Souvent Parfois Jamais
Cadence permet conseil

Si on superpose les courbes obtenues par les croisements entre la cadence d'une part, et d'autre part trois choses, soit le nombre suffisant de pharmaciens, l'usurpation de nos responsabilités et enfin les tâches parasites, on obtient le graphique ci-contre (qui résume les tableaux 35, 38 et 40).

Notons qu'à l'extrême droite de chaque courbe, la dernière donnée n'est basée que sur une seule observation. Puisque ce salarié ne pouvait répondre que par *oui* ou *non*, on prendra soin de ne pas prendre trop à la lettre le pourcentage obtenu. Les autres points de ces courbes représentent entre 55 et 275 personnes. De manière générale, ces croisements sont significatifs au point d'avoir moins d'une chance sur mille d'être dus au hasard.

Une limite raisonnable

À la question «Compte tenu des moyens à votre disposition, quel est le nombre maximal d'ordonnances à l'heure au-delà duquel il vous semble difficile d'exercer votre profession

comme vous l'entendez ?», 90,8 % des salariés ont répondu entre 10 et 30 ordonnances à l'heure, pour une moyenne de 21,3 et une médiane de 20.

Si la question avait invité les salariés à se prononcer sur une limite pour l'ensemble des lieux de pratique au Québec, les répondants auraient extrapolé leur propre expérience à des milieux différents du leur, des milieux qu'ils ne connaissent pas. Au contraire, ici la question portait sur le milieu dans lequel ils travaillent en moyenne depuis 5,3 ans. Devant les tribunaux, cela correspond à un témoignage d'expert. Au lieu d'un simple sondage d'opinions, nos résultats représentent donc 512 de ces témoignages.

Dans les milieux à faible productivité, les salariés sont conscients d'être sous-utilisés puisqu'ils déclarent être en mesure d'exécuter plus d'ordonnances à l'heure. Mais là où on exécute beaucoup d'ordonnances à l'heure, les salariés sont portés à se déclarer au contraire sur-utilisés.^{†††}

Tableau 41 : *Productivité vs Capacité de product.*^{†††}

	N.	Max. possible
5 Rx ou moins de l'heure	8	13,3 Rx
de 06 à 10 ordonnances	59	14,4 Rx
de 11 à 15 ordonnances	163	18,4 Rx
de 16 à 25 ordonnances	187	21,4 Rx
de 26 à 50 ordonnances	91	29,0 Rx
plus de 50 ordonnances	4	28,8 Rx

Mais les données du tableau 41 comprennent des répondants assistés d'un nombre inadéquat d'aides techniques. Si on ne tient compte que de ceux qui disposent d'un personnel techniques suffisant pour *toujours* ou *habituellement* exercer comme ils l'entendent, on obtient ce qui suit.

Tableau 42 : *Capacité de production vs commis OK*

	N.	Maximum	Écart type
5 Rx ou moins/H	4	11,3 Rx	3,0
de 06 à 10 Rx/H	32	13,8 Rx	3,4
de 11 à 15 Rx/H	103	19,7 Rx	5,1
de 16 à 25 Rx/H	96	23,9 Rx	8,2
de 26 à 50 Rx/H	49	33,5 Rx	10,2
plus de 50 Rx/H	3	28,3 Rx	2,9

En se prononçant pour une cadence maximale par pharmacien de 30 ordonnances à l'heure, l'APPSQ choisit une limite raisonnable aux yeux de la très grande majorité des pharmaciens salariés, soit 88,5 % d'entre eux. Au-dessus de cette limite, la recherche d'un plus grand consensus est laborieuse. Ainsi, il faut hausser la cadence maximale de 16 % (i.e. la faire passer de 30 à 35 Rx/heure) pour obtenir l'adhésion de seulement 2,8 % de salariés de plus (de 88,5 % à 91,3 %).

Coïncidence, en décidant empiriquement de s'intéresser à la cadence de travail dans les lieux de pratique où on réclame plus de 60 000 ordonnances par an à la RAMQ, le Service d'inspection professionnelle de l'Ordre a ciblé des établissements qui préparent, pour l'ensemble de leur clientèle, un nombre d'ordonnances à l'heure très proche de la limite choisie par l'APPSQ. Dans ce sens, nos données viennent confirmer le jugement de la Corporation professionnelle à ce sujet. ■