

UN PROGRAMME DE FORMATION CONTINUE VISANT À AIDER LES PHARMACIENS À ÉLABORER UN PLAN À LONG TERME POUR METTRE EN PLACE ET SOUTENIR UNE EXPANSION DE LEURS ACTIVITÉS.

Objectifs d'apprentissage

Lorsque vous aurez terminé ce cours, vous devriez être en mesure de :

1. comprendre quelles sont les composantes et l'importance de la gestion du changement.
2. comprendre quelles sont les composantes d'un processus d'évaluation des besoins.
3. déterminer dans quelle mesure les gens sont personnellement prêts à jouer de nouveaux rôles et à évaluer les lacunes relatives aux ressources.
4. déterminer dans quelle mesure la pharmacie peut soutenir des modèles de pratique élargie, y compris les lacunes relatives aux ressources.
5. fixer des objectifs et déterminer les premières étapes à franchir pour surmonter les lacunes relatives aux ressources.

Instructions

1. Après avoir lu cette leçon attentivement, étudiez chaque question, puis choisissez la réponse que vous croyez correcte. Encerchez la réponse correspondante sur la carte-réponse ci-jointe.
2. La note de passage est de 70 % (soit 14 réponses correctes sur 20). Si vous réussissez cette leçon, vos crédits seront enregistrés auprès de l'Ordre provincial compétent. (Veuillez noter que dans certaines provinces, il incombe aux pharmaciens eux-mêmes d'aviser l'Ordre.)

Comment répondre ?

- A. Pour connaître vos résultats immédiatement, répondez en ligne sur www.monportailpharmacie.ca
- B. Faites-nous parvenir votre carte-réponse par courrier ou télécopieur au (416) 764-3937. Votre carte-réponse sera notée et Les Éditions Rogers vous enverront vos résultats sous pli dans un délai de six à huit semaines.

Gestion du changement et évaluation des besoins dans la pratique pharmaceutique

Par Sherry Peister, R.Ph., B.Sc.Ph.m.

Introduction

L'évolution des prestations de soins de santé primaires offre d'importantes possibilités aux pharmaciens qui sont prêts à saisir cette occasion de changement. Il ne s'agit toutefois pas simplement d'accroître son expertise dans un domaine clinique et de collaborer plus étroitement avec les médecins et autres prestataires de soins de santé. Ce sont certes des étapes essentielles, mais l'enjeu à long terme pour les pharmaciens d'aujourd'hui est d'étendre leur rôle d'une façon qui soit à la fois financièrement viable et professionnellement satisfaisante, en tenant compte des contraintes fiscales et des risques d'épuisement professionnel.

Le Québec fournit un excellent exemple des enjeux du changement. En 1978, l'Association québécoise des pharmaciens propriétaires a négocié avec succès le

« Programme d'opinions pharmaceutiques ». En vertu de ce programme, on rembourse aux pharmacies un certain nombre d'activités, dont le refus d'exécuter une ordonnance, les recommandations documentées aux médecins et les emballages favorisant l'observance thérapeutique. Le programme a commencé lentement, en grande partie parce que les demandes de remboursement devaient être soumises manuellement et accompagnées d'une documentation détaillée. Quand il est devenu possible de soumettre les demandes électroniquement, en 1993, le taux de participation a commencé à augmenter de façon plus soutenue, bien qu'il y ait encore place pour l'amélioration. Les chiffres du tableau 1 montrent que, même si les choses évoluent dans le bon sens, il faudra peut-être des années, sinon des décennies, pour que l'expansion

Solutions pour changer sa pratique

est un programme de formation continue visant à aider les pharmaciens à élaborer un plan à long terme basé sur des ressources pour mettre en place et soutenir une expansion de leurs activités. Bien que chacun de ces cours soit indépendant, ils sont conçus de façon à s'appuyer les uns sur les autres, dans l'ordre dans lequel ils seront publiés. Le programme se présente ainsi:
Leçon 1: Gestion du changement et évaluation des besoins dans la pratique pharmaceutique (juin 2007)

Leçon 2: Analyse du marché et expansion des services dans la pratique pharmaceutique (septembre 2007)

Leçon 3: Principes commerciaux fondamentaux pour l'expansion des services dans la pratique pharmaceutique (novembre 2007)

Leçon 4: Marketing et facturation des nouveaux services pharmaceutiques (février 2008)

NB: Accréditation du CCEPP en instance pour les leçons 2 à 4

**Obtenez
vos résultats de FC
immédiatement!**

**Vous pouvez répondre et être
accrédité en ligne sur
www.monportailpharmacie.ca**

des services pharmaceutiques dans la pratique quotidienne se généralise. En même temps, il est intéressant de noter l'apparition et la croissance assez rapide des services d'emballages favorisant l'observance thérapeutique, qui sont des services plus techniques et nécessitant moins de documentation que les recommandations aux médecins¹.

Un autre facteur de la croissance des opinions pharmaceutiques au Québec est le fait que l'on demande aux étudiants en pharmacie, au cours de leur rotation de quatre ans, de fournir un certain nombre d'opinions, ce qui les prédispose, une fois devenus pharmaciens, à poursuivre cette pratique. Dans le même esprit, il est encourageant de savoir que les autres facultés de pharmacie canadiennes ont révisé leurs programmes d'enseignement pour y inclure des stratégies de communication avec les médecins et les autres prestataires de soins de santé, de sorte que les jeunes pharmaciens qui sortent de l'université auront plus de chances de prendre immédiatement leur place dans la collaboration aux soins de santé.

Gestion du changement

D'autres pays donnent des leçons utiles aux pharmaciens canadiens en ce qui concerne l'importance de la gestion du changement. En Australie, le gouvernement a commencé à rémunérer les pharmaciens pour qu'ils fassent des révisions de la médication à domicile (les *Home Medicine Reviews*, «HMR») en 2001. En 2005, la Pharmacy Guild of Australia s'est aperçue qu'elle avait surestimé de presque 50 % le nombre de révisions de la médication menées à bien. En dépit du fait que presque toutes les pharmacies (95 %) avaient le droit d'offrir ce service, seules 10 % à 20 % l'avaient fait, et la moitié de celles-ci n'avaient déclaré que deux révisions de la médication par mois². Dans son analyse de ce service ainsi que d'autres services pharmaceutiques financés par le gouvernement (le dépistage des maladies chroniques, par exemple), la Guilde cite les «stratégies de gestion du changement» comme étant l'un des facteurs essentiels de succès³. En ce qui concerne les révisions de la médication à domicile, la Guilde a depuis embauché des pharmaciens qui

TABLEAU 1

Comparaison des niveaux de participation au programme d'opinions pharmaceutiques en 1998 et 2005

	Participation en 1998	Participation divisée par le nombre de pharmacies en 1998 (n = 1 624)	Participation en 2005	Participation divisée par le nombre de pharmacies en 2005 (n = 1 666)
Refus d'exécuter une ordonnance	28 452	17,5 par pharmacie	58 070	34,9 par pharmacie
Recommandations aux médecins	16 065	10 par pharmacie	41 641	25 par pharmacie
Emballages favorisant l'observance	2 370 808	1 460 par pharmacie	20 869 892	12 527 par pharmacie

Source: Régie de l'assurance maladie du Québec¹

travaillent à temps partiel en tant que «facilitateurs de l'utilisation qualitative des médicaments» pour favoriser la prise de conscience des médecins, des pharmaciens et des consommateurs, et aider à identifier les personnes qui pourraient le plus bénéficier de ce service.

Une expérience similaire a eu lieu au Royaume-Uni. Un an après l'implantation d'un service, financé par le gouvernement, de révision de la médication par les pharmaciens, le Pharmaceutical Services Negotiating Committee s'est retrouvé avec un surplus de financement à cause de l'intérêt plus faible que prévu que ce service a suscité chez les pharmaciens. Bien que 58 % des pharmaciens aient été accrédités pour le fournir, seuls 33 % ont effectivement soumis des demandes de remboursement⁴. Selon le comité, les facteurs-clés de la poursuite de la croissance du programme sont: la sensibilisation des médecins et la connaissance qu'ils ont du service; la sensibilisation des patients et leur acceptation du programme; les aptitudes des pharmaciens dans les domaines clinique et de la communication; l'élaboration d'un plan d'affaires (surtout chez les pharmaciens indépendants); les procédures de documentation et le contrôle de la qualité du service.

PLANIFICATION DU CHANGEMENT

Lorsqu'on planifie un changement majeur, la première étape consiste à déterminer les forces et – surtout – les faiblesses ou les lacunes de l'environnement de travail

actuel. Les pharmaciens, les propriétaires et les gérants de pharmacie doivent s'appuyer sur la façon dont les ressources (temps disponible, employés et technologies de soutien) sont réparties dans le cadre des interactions quotidiennes avec les clients, les collègues et les autres prestataires de soins de santé.

En général, il est clair qu'il y a un écart entre la façon dont les pharmaciens canadiens occupent actuellement leur temps et la façon dont ils aimeraient le faire. Par exemple, selon un sondage annuel mené par Starch Research pour Les Éditions Rogers Limitée⁵, les pharmaciens veulent réduire le temps qu'ils consacrent à l'exécution des ordonnances. Les pharmaciens salariés estiment qu'ils passent actuellement 41 % de leur temps à exécuter des ordonnances et 19 % à donner des conseils sur les ordonnances, mais ils préféreraient consacrer 28 % de leur temps à l'exécution des ordonnances et 28 % aux conseils.

Selon les pharmaciens, les principaux obstacles à la réduction de l'écart entre la façon dont ils occupent leur temps et celle dont ils voudraient le faire sont: le manque de pharmaciens; le manque de personnel de soutien (notamment en ce qui concerne les tâches des assistants techniques en pharmacie [ATP]); le manque de technologie (et/ou la sous-utilisation des technologies existantes); le manque de formation; et le faible niveau de remboursement⁵. Dans une étude menée parallèlement auprès des propriétaires et

des gérants de pharmacie⁵, quand on leur demande ce qu'ils feraient dans l'idéal pour que leur pharmacie fonctionne dans des conditions optimales, la première action mentionnée (par 46 % des répondants) est l'augmentation de l'utilisation de la technologie, suivie par l'accroissement de la formation des ATP (38 %) et de celle des pharmaciens (33 %).

PRINCIPES DE CHANGEMENT

Le changement est important : sans lui, on risque de tomber dans la stagnation, la complaisance et l'absence de créativité⁶. Mais même lorsque les gens se disent prêts au changement, on voit souvent s'élever des obstacles considérables dus à la résistance. Il ne faut pas s'en étonner. Des chercheurs de l'Université du Rhode Island ont établi que « dans la plupart des populations, 80 % des gens ne sont pas prêts à changer immédiatement⁷ ». Au travail, d'autres recherches montrent que « la résistance des employés est la norme, non l'exception⁸ ».

Des croyances ou des conceptions, des habitudes et des modèles limitatifs nuisent souvent à la capacité des gens à intégrer le changement dans leur vie ou à le susciter, ce qui peut se traduire par de l'inquiétude, de l'anxiété, du cynisme, voire de la colère. Il faut reconnaître ces émotions et les laisser s'exprimer, car plus vite on comprend les affects liés au changement et les réactions individuelles à celui-ci, plus vite on est capable de le gérer et de l'adopter. Au travail, un mode de communication ouvert et un soutien neutre sont des ingrédients essentiels pour susciter et gérer le changement⁶.

On peut regrouper le changement en cinq catégories⁶ :

1. Le changement simple, comme changer les écrans d'ordinateur ou le style des uniformes.
2. Le changement de quelque chose qui se fait déjà, mais que l'on doit apprendre à faire différemment, comme changer la façon de procéder et les questions utilisées pour conseiller un client.
3. Le changement de quelque chose qui doit de toute évidence être modifié, mais dont le changement suscite des résistances ou de l'anxiété. Ce genre de changement concerne générale-

ment une habitude, comme fumer, par exemple, mais il peut aussi s'agir pour un employé de quitter l'ordinateur de la pharmacie pour aller donner des conseils aux clients dans une aire de confidentialité.

4. Le changement qui va à l'encontre d'une opinion personnelle. Par exemple, des pharmaciens peuvent se sentir mal à l'aise à l'idée de contacter un médecin pour recommander un médicament différent parce qu'ils pensent que le médecin a toujours raison et que son autorité ne doit pas être remise en question.
5. Le changement imposé. Un siège social peut implanter un nouveau programme pour les clients ou le gouvernement peut promulguer une loi qui affecte la charge de travail des pharmaciens.

Les trois premiers types de changement sont les plus courants. Tout le monde change un peu tous les jours. Une certaine résistance peut être associée à ce type de changement, mais chacun en a conscience et finit par bien maîtriser le processus de décision. En revanche, les quatrième et cinquième types de changement peuvent être nettement plus problématiques et risquent de susciter un climat de confrontation.

Le quatrième type de changement exige de changer de point de vue, un processus qui peut facilement entraîner confusion, insécurité et résistance. Enfin, un changement imposé (le cinquième type de changement) est souvent considéré comme injuste. Certains auront le sentiment que le changement ne se fait pas de la bonne façon, surtout s'il n'y a pas eu de consultation, ou qu'on ne leur a pas donné la possibilité de participer au processus de décision et de faire valoir leur point de vue. Souvent, la colère et le stress qui en résultent deviennent un problème plus important que le changement lui-même.

Quel que soit le type de changement, mais surtout quand cela implique de changer d'opinion et quand il est imposé (il devient alors inévitable ou il échappe au contrôle de l'individu), il est très important d'accepter le changement et d'y participer plutôt que de le combattre. Ce n'est qu'à cette condition que ceux qui sont affectés par le changement peuvent concentrer

leurs efforts sur la limitation d'éventuels impacts négatifs et la maximisation des avantages qui peuvent en résulter.

CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Des données d'études portant sur plus de 1000 entreprises qui ont effectué des changements de grande ampleur révèlent que « l'obstacle le plus courant à la réussite du projet était le manque de gestion du changement⁸ ». Résultat, ces entreprises ont habituellement été confrontées à :

1. des chefs de service qui étaient réticents à affecter les ressources nécessaires;
2. des chefs de service qui filtraient des messages importants ou faisaient des commentaires négatifs sur le changement dans leurs conversations;
3. des employés qui devenaient distraits et perdaient de l'intérêt pour leurs responsabilités actuelles;
4. des employés de valeur qui quittaient l'entreprise;
5. une augmentation des congés de maladie ou de l'absentéisme;
6. des obstacles imprévus semblant surgir de nulle part; et
7. un manque de financement pour le changement⁸.

Une bonne gestion du changement pourra non seulement minimiser ces conséquences, mais, dans bien des cas, les éviter complètement. Malheureusement, de nombreux chefs d'entreprise et équipes de projet n'ont pas conscience du rôle qu'ils peuvent jouer dans la gestion du changement et notamment des effets que cela peut avoir pour les gens sur le plan personnel, jusqu'à ce que des résistances émergent et menacent de faire avorter le projet⁸.

Évaluation des besoins

Le processus de changement commence par une évaluation des besoins. Une évaluation des besoins est « un processus systématique visant à déterminer les objectifs, les écarts entre les performances actuelles et des performances idéales, et les priorités d'action⁹ ».

Une évaluation des besoins est un outil précieux sur de nombreux plans. Sur le plan personnel, elle aide à déterminer les forces et les faiblesses individuelles, ce qui, en retour, permet de fixer les objec-

tifs. Dans la pharmacie, elle aide à repérer les forces et les faiblesses des ressources, ce qui contribue à permettre d'élaborer un plan d'affaires. Une fois l'évaluation des besoins terminée sur le plan personnel et en ce qui concerne la pharmacie, on peut appliquer ce même processus à l'externe pour déterminer les domaines de spécialisation adaptés à la collectivité.

L'ANALYSE FFPM

L'analyse des Forces, Faiblesses, Possibilités et Menaces (FFPM)¹⁰ est une méthode simple et courante d'évaluation des besoins. Les « forces » et les « faiblesses » sont des attributs qui s'appliquent à chacun des pharmaciens, à leurs collègues de travail et à la pharmacie où ils travaillent. Les « possibilités » et les « menaces » renvoient à des facteurs externes qui peuvent affecter les individus, les collègues et le lieu de travail. L'objectif d'une analyse FFPM est de prendre du recul pour évaluer objectivement les individus et la situation de l'entreprise¹⁰.

Aux fins de cette partie du cours de formation continue, l'analyse FFPM sera appliquée à un pharmacien qui souhaite développer son expertise dans le domaine des soins aux diabétiques.

Forces—Quels genres d'aptitudes, de connaissances ou de contacts avez-vous que d'autres n'ont peut-être pas? Vous pouvez être un éducateur agréé en diabète, par exemple. Qu'est-ce que vous aimez faire? Quelles sont les ressources dont vous disposez ou auxquelles vous pouvez avoir accès? Quelles sont les caractéristiques que les autres considèrent comme vos forces ou vos meilleurs atouts? Vous pouvez avoir une connaissance détaillée des nouvelles lignes directrices de traitement ou une expertise due à une expérience personnelle (p. ex., un membre de votre famille qui a le diabète). En faisant la liste de vos forces, soyez honnête – mais pas humble: vous avez besoin de savoir de quels atouts vous disposez.

Faiblesses—Il est beaucoup plus difficile d'admettre ses défauts, mais c'est essentiel. Examinez les activités et les possibilités que vous avez tendance à éviter: elles indiquent souvent des faiblesses. Quelles sont vos faiblesses, selon vos collègues? Êtes-vous réticent à utili-

TABLEAU 2

FFPM: suggestion de feuille de travail avec des exemples de réponses inscrits en italique.

Forces:	Faiblesses:
Qu'est-ce que vous faites bien? De quelles ressources uniques disposez-vous? Selon les autres, quelles sont vos forces?	Qu'est-ce que vous pouvez améliorer? Dans quels domaines avez-vous moins de ressources que d'autres? Qu'est-ce que les autres pourraient considérer comme des faiblesses?
<i>Je suis un éducateur agréé en diabète. J'ai de bonnes relations avec les médecins Je tiens des dossiers détaillés sur mes clients diabétiques. J'ai à cœur d'aider mes clients.</i>	<i>Je suis un peu timide avec les nouveaux clients. Je ne suis pas au courant des dernières améliorations logicielles pour les glucomètres. Certains employés pensent que je passe trop de temps avec certains clients, ce qui nous met en retard dans l'exécution des ordonnances.</i>
Possibilités:	Menaces:
Quelles sont les possibilités qui s'ouvrent à vous? Quelles sont les tendances dont vous pourriez profiter? Comment pouvez-vous transformer vos forces en possibilités?	Quelles sont les tendances qui vous menacent? Que font vos concurrents? À quelles menaces vos faiblesses vous exposent-elles?
<i>Je peux suivre un cours pour renforcer ma confiance en moi. Je peux faire la promotion de mes services de soins pour le diabète afin que les médecins m'adressent leurs patients. Je peux m'organiser avec la nouvelle infirmière praticienne pour que nous travaillions ensemble au service des diabétiques. L'incidence du diabète augmente dans tous les groupes d'âge.</i>	<i>Ma profession évolue vers une prise en charge plus directe des malades et, à cause de ma timidité, je risque de rester sur la touche. Le diabète est un domaine de spécialisation en expansion chez les pharmaciens et les autres prestataires de soins de santé; si je ne réagis pas, je risque de perdre mes clients ou d'être mis à l'écart de « l'équipe de santé ».</i>

©Mind Tools Ltd.¹⁰

ser un nouveau logiciel pour télécharger et surveiller les résultats de glycémie? Une fois que vous avez reconnu vos faiblesses, il est important de vous appuyer sur vos forces pour y remédier.

Possibilités—Les données démographiques concernant la population locale confortent-elles votre désir de développer votre expertise en diabète? Y a-t-il de l'attente au centre d'éducation sur le diabète le plus proche? Si vous pouviez passer outre certaines de vos faiblesses, cela vous ouvrirait-il de nouvelles possibilités? Par exemple, si vous surmontiez votre répugnance à utiliser un nouveau logiciel, pourriez-vous télécharger les données du glucomètre de vos clients pour générer des rapports à remettre à leur médecin? Prenez note de toutes les tendances ou événements externes que l'on peut considérer comme des possibilités, par exem-

ple le fait que la population vieillit, une nouvelle loi, la pénurie de médecins dans le secteur. Vous êtes peut-être le seul spécialiste accessible de votre région: assurez-vous de le faire sa.

Menaces—Étudiez bien vos faiblesses et déterminez lesquelles pourraient sérieusement menacer votre capacité à exercer votre métier de pharmacien, en particulier à la lumière de l'évolution des tendances externes. Par exemple, le fait que vous ne soyez pas très à l'aise avec les logiciels évolués peut-il devenir un obstacle quand les dossiers de santé informatisés auront été mis en œuvre partout au Canada? Pensez aussi à des menaces isolées comme un nouveau concurrent ou une nouvelle loi. Le rôle croissant des infirmières praticiennes va-t-il augmenter ou réduire vos possibilités d'étendre votre expertise en soins

du diabète? Il est utile de procéder à ce genre d'analyse FFPM, car cela met en évidence ce qui doit être fait et place les problèmes en perspective. Comment les aspects négatifs peuvent-ils être transformés en points positifs et les menaces en possibilités? Voici une suggestion de feuille de travail FFPM avec des exemples de réponses inscrits en italique.

LE MODÈLE WISDOM^{MD}

En plus de l'analyse FFPM, qui est assez rapide, il existe de nombreux modèles qui permettent de pousser plus loin l'étude du processus de changement. On peut accéder à beaucoup d'entre eux par le biais de livres ou de revues, ou en suivant des séances de formation. WISDOM^{MD}, qui a été conçu par un groupe de consultants canadiens ayant une expérience du

secteur de la pharmacie communautaire, est un de ces modèles¹¹. L'approche de WISDOM^{MD} prend en compte à la fois les problèmes pratiques et comportementaux qui sont associés au changement, notamment dans le cadre de petites et moyennes entreprises.

Pour les besoins de ce cours de formation continue, supposons que votre pharmacie se prépare à offrir un service de révision de la médication aux bénéficiaires du régime d'assurance-médicaments de votre province (en Ontario, ce service est en place depuis avril 2007). Bien qu'il s'agisse de quelque chose que vous aviez prévu et souhaité, chaque révision pourrait vous prendre de vingt minutes à une heure. Comment intégrer ce service à votre pratique quotidienne? Le modèle WISDOM permet de dévoiler toutes les

difficultés et toutes les possibilités de changement en six étapes :

- Identification de ce qui va bien;
- Repérage des aspects problématiques;
- Identification de ce que pensent les gens;
- Détermination de ce qu'il faut faire différemment;
- Identification des autres possibilités; et
- Leçons à retenir pour progresser¹¹.

De plus, lorsqu'on applique la méthode WISDOM à la pratique de la pharmacie, il y a quatre domaines essentiels à prendre en compte :

- les ressources;
- l'exploitation;
- les connaissances cliniques; et
- les interactions entre pharmaciens.

Il est important d'examiner comment chacune des six étapes s'applique à ces quatre domaines.

Qu'est-ce qui va bien?

Dans la pratique pharmaceutique de l'avenir, vous devrez démultiplier les forces de chaque pharmacien pris individuellement et celles de l'équipe. Au cours du processus de gestion du changement, il faut cristalliser les forces pour bâtir la confiance. Voici une suggestion de feuille de travail avec des exemples de réponses inscrits en italique.

Domaine	Questions	Exemples de réponses
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont vos avantages/forces et ceux de votre équipe en ce qui concerne : <ul style="list-style-type: none"> - le temps/la productivité - les horaires de travail - le nombre d'employés 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Les ATP apportent un fort soutien.</i> • <i>Contrôle des horaires en place, incluant le chevauchement des quarts de travail des pharmaciens.</i> • <i>Toute l'équipe est motivée et participe au projet.</i>
Exploitation	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont vos avantages/forces et ceux de votre équipe en ce qui concerne : <ul style="list-style-type: none"> - le flux de travail - l'espace physique - les systèmes et outils internes (technologie, matériel) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Les ATP ont déjà l'expérience des procédures électroniques de documentation et d'ordonnement (pour les préparations officielles).</i> • <i>Nous disposons d'un bureau réservé aux entretiens confidentiels.</i> • <i>L'ordre des pharmaciens a publié des lignes directrices et des modèles pour la révision de la médication.</i>
Connaissances cliniques	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont vos avantages/forces et ceux de votre équipe en ce qui concerne : <ul style="list-style-type: none"> - les connaissances cliniques - l'accès aux réseaux cliniques - l'accès aux outils d'aide aux décisions cliniques - un domaine de pratique spécialisée existant 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Les connaissances cliniques sont suffisantes.</i> • <i>Possibilité d'associer le service d'emballages favorisant l'observance thérapeutique existant à la révision de la médication.</i> • <i>Abonnement à e-Therapeutics¹² permettant l'accès en ligne aux bases de données sur les médicaments.</i>
Interactions des pharmaciens	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont vos avantages/forces et ceux de votre équipe en ce qui concerne les interactions des pharmaciens avec : <ul style="list-style-type: none"> - les clients - les médecins, les infirmières et les autres prestataires de soins de santé - les représentants des compagnies pharmaceutiques 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Il est arrivé que des clients demandent une révision de leur médication.</i> • <i>De solides relations existent déjà avec les médecins et certains d'entre eux adressent à l'occasion des cas complexes à la pharmacie pour une révision de leur médication.</i> • <i>Des représentants se sont déclarés prêts à fournir de la documentation aux clients.</i>

Quels sont les problèmes ?

Pour se tirer d'affaire et réussir dans un environnement en mutation, on doit être conscient des lacunes qui rendent susceptibles d'être confronté à des problèmes ou à des obstacles, de faire des erreurs ou de mal orienter les énergies. Il peut s'agir d'un manque de cohérence dans les communications, d'une mauvaise définition des tâches, d'un manque d'efficacité de la technologie ou d'un manque de personnel. Pour vous préparer, vous et votre équipe, à offrir des services pharmaceutiques étendus, vous devez vous demander en toute franchise quelles sont les lacunes en ce qui concerne votre pharmacie. Voici une suggestion de feuille de travail avec des exemples de réponses inscrits en italique.

Domaine	Questions	Exemples de réponses
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les contraintes de temps/de productivité auxquelles vous êtes confronté ? • Quels sont les problèmes que vous rencontrez en ce qui concerne les horaires de travail ? • Quels sont les problèmes d'effectifs qui se posent le plus souvent ? 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ce sont surtout les cas complexes qui risquent plus d'avoir besoin d'une révision de la médication, et ce sont aussi ceux qui prendront le plus de temps; comment faire pour que ce soit rentable ?</i> • <i>Les clients préfèrent avoir un rendez-vous entre 15 h 30 et 17 h 30, ce qui correspond aux heures du changement de quart de travail; il pourrait être nécessaire de modifier ou de prolonger les périodes de travail.</i>
Exploitation	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les problèmes courants en matière de flux de travail ? • Quelles contraintes d'espace physique avez-vous identifiées ? • Combien de temps est consacré à l'exécution des ordonnances ? Aux conseils ? • À quelles limitations avez-vous été confronté avec les systèmes et outils internes (p. ex., technologie et équipement) ? • Quel temps est consacré à l'interaction entre collègues dans la pratique quotidienne ? À la formation ? 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>La période la plus occupée se situe entre 15 h 30 et 17 h 30.</i> • <i>Du fait de l'absence d'une aire de confidentialité, il est difficile de donner des conseils aux clients pendant les heures d'affluence.</i> • <i>Malgré le logiciel, on inscrit souvent à la main les renseignements, les suivis et les rendez-vous avant de les saisir dans l'ordinateur.</i> • <i>Manque de réunions régulières du personnel.</i>
Connaissances cliniques	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont vos lacunes et celles de votre équipe en matière d'expertise clinique ? • Quels sont les obstacles auxquels vous et votre équipe êtes confrontés pour obtenir les connaissances cliniques voulues ? 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Un seul pharmacien a l'expérience de la révision de la médication.</i> • <i>Tous les pharmaciens doivent suivre les séminaires de formation offerts par les organismes pharmaceutiques provinciaux.</i>
Interactions des pharmaciens	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les principaux défis ou problèmes auxquels vous et votre équipe êtes confrontés dans vos interactions avec : <ul style="list-style-type: none"> - les clients - les médecins, les infirmières et les autres prestataires de soins de santé - les représentants des compagnies pharmaceutiques 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Bien que les clients soient intéressés par le service, il faudra plus de temps pour leur expliquer le processus de facturation.</i> • <i>Bien que certains médecins et certaines infirmières nous aient déjà adressé des cas complexes, il faudra plus de temps pour leur expliquer la nature du nouveau service pharmaceutique payant de révision de la médication et en faire la promotion.</i>

Liste de contrôle

Au fur et à mesure que vous progressez et que vous expérimentez votre propre processus de gestion du changement, à la fois personnellement et au niveau de la pharmacie, voici une liste de contrôle qui vous aidera à rester sur la bonne voie.

- Les buts et les résultats attendus ont été identifiés et clairement détaillés dans un plan d'action.
- Des réunions d'équipe sont régulièrement tenues pour que tout le monde donne son avis et pour déléguer les responsabilités.
- Tout le monde se sent suffisamment à l'aise par rapport aux changements prévus.
- Une formation d'appoint est mise à disposition, au besoin.

- L'espace physique est suffisant pour accueillir l'expansion de services prévue, incluant une aire de confidentialité.
- Des outils d'aide à la décision et de la documentation de référence appropriés sont à disposition ou accessibles.
- Le système d'exploitation, les logiciels ou le matériel informatique ont été mis à niveau, si nécessaire.
- Les nouvelles lignes directrices et le matériel technique ont été passés en revue.
- Des mesures sont en cours pour combler les lacunes existantes au niveau des ressources (p. ex., embauche de personnel, argent pour la publicité).
- Les horaires de travail ont été revus et modifiés si nécessaire et de nouveau employés ont été embauchés au besoin.

- Les heures d'ouverture ont été revues et modifiées au besoin.
- Une stratégie de communications régulières avec les médecins et les autres prestataires de soins de santé a été mise en place, ainsi que des mécanismes de rétroaction.
- Le personnel de soutien a été formé et motivé pour assumer son rôle important dans la fourniture des services pharmaceutiques étendus (p. ex., parler des services aux clients, prendre les rendez-vous).
- Un plan est en place pour évaluer régulièrement le processus de changement ainsi que les résultats du ou des services étendu(s) et pour procéder aux ajustements nécessaires.

Qu'en pense-t-on généralement autour de vous ?

Pour inciter les gens à modifier de façon importante leur comportement, il est essentiel de comprendre ce qu'ils ressentent au fur et à mesure que l'idée de changement est de plus en plus réelle. Pour vous et votre équipe, l'extension du rôle du pharmacien peut faire émerger toute une gamme de sentiments, depuis la fierté et l'excitation jusqu'à la crainte, l'inquiétude et la résistance. Le fait d'identifier les impressions des gens et les causes de ce qu'ils ressentent vous aidera à mieux prévoir la façon de diriger vos énergies (et les leurs) en vue du changement. Examinez les questions ci-dessous et répondez-y pour vous-même et pour les autres personnes concernées :

Personnes concernées	Questions	Exemples de réponses
Vous-même	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce que je ressens vraiment face à ce changement ? • Quels sont mes incertitudes et mes doutes ? 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Je me sens excité à l'idée de mieux utiliser les connaissances que j'ai été formé à utiliser.</i> • <i>Je vais avoir besoin de faire quelques « bouts d'essai » ou de prendre un cours pour m'assurer que mes techniques et mon approche sont appropriées et répondent aux lignes directrices d'assurance de la qualité.</i> • <i>Je suis préoccupé par la gestion du temps et par la façon de documenter les révisions de la médication.</i>
Autres pharmaciens et personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'observez-vous/entendez-vous sur ce que vos collègues pensent du nouveau service envisagé ? Dans la pratique quotidienne ? De la formation ? 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Certains collègues considèrent que nous n'avons pas le temps de fournir ce service, surtout pour les cas complexes, qui ont le plus besoin d'une révision de la médication.</i> • <i>Certains collègues préféreraient faire porter leurs efforts sur d'autres domaines d'expertise, comme les conseils relatifs à la ménopause.</i> • <i>Bien que les ATP soient enthousiastes, ils s'inquiètent de la façon dont sera assurée la régularité de la saisie des renseignements et du suivi.</i>
Autres prestataires de soins de santé	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'observez-vous/entendez-vous à propos de ce que pensent les médecins, les infirmières et les représentants des compagnies pharmaceutiques par rapport au nouveau service ? 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Soutien généralement positif chez les médecins et les infirmières, bien qu'ils ne connaissent pas très bien tous les détails.</i> • <i>La principale préoccupation concerne la nécessité d'établir des communications régulières et efficaces entre pharmaciens et médecins, et de bâtir la confiance</i>
Clients	<ul style="list-style-type: none"> • Que croyez-vous que vos clients vont penser de ce nouveau service ? 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Les clients ont généralement une réaction positive lors des révisions de la médication que nous faisons à l'occasion. Le problème pourrait être le paiement du service (par ceux qui bénéficient d'un régime d'assurance-médicaments privé).</i>

Références

1. Régie de l'assurance maladie du Québec.
2. Emerson L, Directeur, Programs & Professional Services, The Pharmacy Guild of Australia, Sydney, Australie. Remarques orales lors de l'exposé intitulé « Innovative Professional Pharmacy Services: Experiences from Down-Under », prononcé à l'occasion de la conférence « Global Innovations in Pharmacy », Canadian Association of Chain Drug Stores, Toronto, 20 septembre 2006.
3. Dunphy D, Palmer I, Benrimoj C et Roberts A. Change Management and Community Pharmacy Project, Rapport final à la Pharmacy Guild of Australia, juin 2005.
4. Buxton A, chef des services de la NHS, Pharmaceutical Services Negotiating Committee, Royaume-Uni. Remarques orales lors de l'exposé intitulé

- « National Health Services Community Pharmacy Contract », prononcé à l'occasion de la conférence « Global Innovations in Pharmacy », Canadian Association of Chain Drug Stores, Toronto, 20 septembre 2006.
5. Tendances et perspectives 2006 – Enquête sur les pharmaciens et Enquête sur les propriétaires et gérants de pharmacie menées par Starch Research, de Toronto pour le compte du Groupe pharmacie du Groupe des publications d'affaires et professionnelles des Éditions Rogers Limitée, Toronto.
6. Impact Factory, Londres (Royaume-Uni). Dealing with Change and Change Management. www.impactfactory.com/gate/change_management_skills_training/fungate_1649-1103-80564.html (consulté le 2 mars 2007).
7. Pro-Change Behavior Systems Inc., West Kingston, Rhode Island (États-Unis). Trans-theoretical Model of Change. www.prochange.com/company/ttm.html (consulté le 2 mars 2007).

- html (consulté le 2 mars 2007).
8. Hiatt J, Creasey T. Change Management: the people side of change. Loveland CO: Prosci, 2003:3-40.
9. The International Board of Standards for Training, Performance and Instruction, Michigan. Glossaires de termes, Ressources. www.ibstpi.org (consulté le 2 mars 2007).
10. Mind Tools Ltd., Wimbledon, Londres (Royaume-Uni). Analyse SWOT. www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm
11. Brisebois L, Lampert H, The WISDOM™ Practice, Lampert-Brisebois Consulting Inc., Toronto (Ontario). Entrevues téléphoniques, mars 2007.
12. e-Therapeutics, Association des pharmaciens du Canada, www.e-therapeutics.ca

Que peut-on faire différemment ?

Une fois franchies les premières étapes de WISDOM, il est temps de jeter un coup d'œil rétrospectif sur vos forces, vos défis et ce que pensent les gens pour déterminer ce que vous pouvez faire différemment. Par exemple, vous avez peut-être identifié de solides relations avec les médecins comme l'une des choses qui vont bien dans votre pharmacie, mais le processus de communication actuel est inégal. Que pouvez-vous faire pour combler cette lacune ?

Il est important de ne pas s'attendre à tout pouvoir faire différemment d'un coup. Il faut déterminer quelles sont les mesures qui doivent être prises immédiatement ou à court terme, à moyen terme (dans un délai de 3 à 6 mois) et à long terme (dans les 6 à 12 mois). Faites régulièrement cet exercice et adaptez votre plan au fur et à mesure que chaque étape est franchie et que de nouveaux facteurs entrent en jeu. Voici une suggestion de feuille de travail pour votre plan d'action avec des exemples de réponses

Révision de la médication – Plan d'action pour faire les choses différemment

	Mesures immédiates	Dans les 3 à 6 mois	Dans les 6 à 12 mois
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Créer un petit comité d'employés (comprenant au moins un ATP) pour s'attaquer aux problèmes relatifs aux rendez-vous, à la saisie des renseignements et à la rentabilité, et assurer la communication avec le reste du personnel. • Organiser des réunions régulières du personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adapter les procédures de planification, de documentation et de suivi pour faciliter les révisions de la médication. • Étendre le chevauchement des horaires de travail des pharmaciens pour permettre la prise de rendez-vous tout au long de la journée et de la soirée en fonction des besoins des clients. • Commencer à proposer le service aux patients de trois à six médecins. 	<ul style="list-style-type: none"> • Étendre le service aux clients jusqu'à un nombre de 6 à 10 médecins; réinvestir les revenus dans l'embauche de pharmaciens et (ou) d'ATP pour répondre à la croissance de la demande. • Étendre le service à plus de 10 médecins.
Exploitation	<ul style="list-style-type: none"> • Aménager une aire de confidentialité pour donner des conseils aux clients 	<ul style="list-style-type: none"> • Installer un ordinateur dans ce bureau pour faciliter l'accès aux données et à la documentation. • Acheter un nouveau logiciel et (ou) planifier des séances de formation supplémentaires pour les pharmaciens et les ATP afin de maximiser les procédures de saisie et de suivi électroniques 	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer les procédures de saisie et de suivi, et les adapter au besoin
Connaissances cliniques	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer le transfert de connaissances entre les pharmaciens expérimentés et le reste du personnel par l'observation (au cours de révisions de la médication sur le terrain) et la formation individuelle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Parachever la formation de tout le personnel par le biais de l'ordre pharmaceutique provincial. • Assurer l'accès de tout le personnel de la pharmacie à Internet ainsi qu'une connaissance pratique d'outils d'aide à la décision comme e-Therapeutics¹² 	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer la base de connaissances et prévoir une formation au besoin.
Interactions des pharmaciens	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontrer personnellement les médecins du secteur pour expliquer et promouvoir le futur service de révision de la médication; recueillir leurs commentaires sur les procédures visant à assurer les communications, la saisie des renseignements et le suivi. • Rechercher des outils de soutien et (ou) des aides à l'information des clients auprès des représentants des fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Créer des prospectus imprimés et électroniques pour expliquer et promouvoir le service aux clients, aux médecins et aux autres prestataires de soins. • Élaborer un plan de communications à long terme (dont la publicité dans les médias) 	<ul style="list-style-type: none"> • Recueillir les commentaires des clients, des médecins et des autres prestataires de soins et adapter le plan de communications au besoin.

Quelles sont les autres possibilités ?

Lorsqu'on entreprend un changement majeur, il est important de prendre périodiquement du recul pour réfléchir aux autres possibilités qui émergent souvent. Cela peut être extrêmement motivant et permet d'avoir une vision à long terme pour la pharmacie. Par exemple, supposons que votre plan d'action prévoit former vos ATP à l'utilisation de votre logiciel de documentation sur les clients. Au-delà des résultats positifs évidents qui sont associés à des dossiers plus précis sur les clients et à de meilleurs rapports sur la révision de la médication, quelles autres possibilités cela donne-t-il ? Serait-il possible d'utiliser cette importante base de données sur les clients pour déterminer des domaines de spécialisation potentiels ?

Leçons à retenir

La sixième et dernière étape du processus de gestion du changement WISDOM consiste à réfléchir aux leçons que l'on peut tirer de l'ensemble de l'exercice. Il s'agit de revenir sur les cinq premières étapes et d'examiner ce qui revient constamment à la surface en matière de leçons personnelles ou d'apprentissages que vous pourrez, quoi que vous décidiez d'entreprendre, mettre à profit pour l'avenir. Par exemple, vous pouvez vous être rendu compte que vous avez du mal à déléguer des tâches aux ATP ou que votre équipe travaille mieux si vous tenez de courtes réunions tous les 15 jours où chacun peut librement soumettre des idées ou parler de ses préoccupations.

Êtes-vous prêt pour le changement ?

Ce bref questionnaire, conçu par les inventeurs de la méthode WISDOM¹¹, peut vous aider à déterminer jusqu'à quel point vous êtes personnellement prêt pour le changement. Posez-vous ces cinq questions-clés et répondez-y franchement. Choisissez votre réponse sur une échelle de 1 à 4, où « 1 » représente un « oui » franc et net, et « 4 » un « non » définitif.

Question 1

Avez-vous une vision claire des possibilités et des occasions qui sont à votre portée si vous étendez le champ de votre pratique ?

1 2 3 4

Question 2

Êtes-vous personnellement et professionnellement résolu à faire tout ce qu'il faut pour changer votre façon de travailler habituelle ?

1 2 3 4

Question 3

Êtes-vous prêt à faire participer pleinement toutes les personnes concernées, depuis

la partie magasin jusqu'à l'officine, dans la pharmacie comme au dehors ?

1 2 3 4

Question 4

Avez-vous pris le temps d'envisager les réactions et obstacles possibles ?

1 2 3 4

Question 5.

Partagez-vous franchement toutes vos opinions avec les membres de votre équipe, qu'elles soient positives ou négatives ?

1 2 3 4

Cote :

Chaque question à laquelle vous avez répondu « 1 » vous rapporte un point, chaque question à laquelle vous avez répondu « 2 » vous rapporte deux points, etc.

Cote totale : _____

Interprétation de la cote obtenue

Cote totale Degré de préparation au changement

5 - 7 Vous êtes prêt pour le changement ! Préparez-vous à le mettre en place, mais restez attentif.

8 - 10 Vous êtes pratiquement prêt ! Restez concentré sur les tâches qui vous assureront d'être prêt à gérer le changement.

11 - 12 Vous n'êtes pas encore tout à fait prêt. Prenez les mesures nécessaires pour corriger la situation, puis essayez de nouveau de répondre aux questions. Au besoin, renseignez-vous mieux ou formez-vous.

Méditez sur votre degré de préparation au changement et considérez-le comme une importante motivation pour aller chercher le soutien dont vous pourriez avoir besoin. Voici quelques conseils supplémentaires à propos de chacune des questions précédentes.

Question 1

- Le changement commence par une vision claire et convaincante de l'avenir souhaité. Et il faut que cette vision soit bien communiquée, tant entre collègues de travail qu'entre employeurs et employés. Une vision exige parfois un acte de foi pour montrer que vous croyez profondément à l'expansion des services.

Question 2

- Vous devez être la première personne à changer. C'est particulièrement vrai en ce qui concerne le propriétaire ou le gérant de la pharmacie, mais chaque individu doit prendre la responsabilité de s'adapter activement au changement (plutôt que d'attendre passivement que les choses arrivent).

Question 3

- Tout le monde est partie prenante dans ce qui se passe dans la pharmacie et chacun peut avoir un point de vue intéressant. En faisant participer tous ceux qui sont concernés par le changement, vous augmentez vos chances de succès. Chaque contact direct vous permet de les « enrôler » dans le changement.

Question 4

- Pensez à tous les aspects du changement : l'aspect pragmatique, l'aspect émotionnel et l'aspect comportemental. Des problèmes peuvent vous retarder, d'autres priorités crieront « moi d'abord », des gens vous surprendront et certains s'opposeront même à vous. Pour réussir la transition, préparez-vous. Anticipez et surveillez continuellement la pharmacie pour détecter tous signes de défaillance et les gérer de façon proactive.

Question 5

- Établissez un climat de confiance pour que votre équipe se sente à l'aise en faisant des remarques importantes quant aux possibilités et aux défis inhérents à l'expansion de l'offre de services. Au fur et à mesure que les choses évoluent, continuez à recueillir les commentaires des gens. Invitez-les à exprimer leurs frustrations, pour autant que vous mainteniez le dialogue et continuez à vous concentrer sur la réalisation de votre vision.

FC—questions

1. Au Québec, le nombre de recommandations documentées de pharmaciens à des médecins qui sont admissibles à un remboursement en vertu du programme d'opinions pharmaceutiques a augmenté de 1998 à 2005 parce que :

- le passage d'un système manuel à un système électronique de soumission des demandes de remboursement a facilité la saisie et la soumission des recommandations.
- partout au Canada, les nouveaux programmes d'enseignement des facultés de pharmacie abordent la façon de communiquer avec les médecins et les autres prestataires de soins de santé.
- les étudiants en pharmacie du Québec doivent donner un certain nombre d'opinions pharmaceutiques au cours de leur rotation de quatre ans, ce qui les prépare à continuer de le faire une fois leur diplôme obtenu.
- a et c.

2. La Pharmacy Guild of Australia mentionne les facteurs suivants comme jouant un rôle critique dans le succès de l'implantation de services étendus dans la pratique pharmaceutique quotidienne :

- Les habiletés cliniques des pharmaciens
- Les procédures de saisie des renseignements
- Les stratégies de gestion du changement
- La prise de conscience et la compréhension du service par les médecins
- Le remboursement adéquat des pharmaciens

3. Au Royaume-Uni, l'année suivant l'implantation des services de révision des médicaments par les pharmaciens, le Pharmaceutical Services Negotiating Committee s'est retrouvé avec :

- un surplus de financement du fait de l'intérêt plus faible que prévu de la part des pharmaciens.
- un financement additionnel du fait de l'intérêt plus élevé que prévu de la part des clients.
- le même niveau de financement du fait que les clients et les pharmaciens ont manifesté l'intérêt prévu.
- un manque de fonds en raison d'un intérêt plus élevé que prévu de la part des pharmaciens.

4. Quand on demande aux propriétaires et aux gérants de pharmacie ce qu'ils feraient dans l'idéal pour que leur pharmacie fonctionne dans des conditions optimales, la première action mentionnée (par 46 % des répondants) est :

- d'accroître la formation des ATP.
- d'accroître la formation des pharmaciens.
- d'embaucher plus d'ATP.
- d'accroître l'utilisation de la technologie.

5. Une loi imposant aux pharmaciens de faire des rapports serait un exemple de :

- changement pur et simple,
- changement de croyance ou de conception,
- changement imposé,
- Aucune des réponses ci-dessus.

6. Les résultats d'études portant sur plus de 1000 entreprises ayant effectué des changements de grande ampleur révèlent que l'absence de gestion du changement adéquate peut se traduire par :

- des chefs de service réticents à affecter les ressources nécessaires.
- des chefs de service qui filtrent des messages importants ou font des commentaires négatifs à propos du changement dans leurs conversations.
- des employés de valeur qui quittent l'entreprise.
- des divisions entre les employés qui soutiennent le changement et les autres.
- a, b et c.

7. Une évaluation des besoins est :

- une procédure systématique visant à déterminer les objectifs ainsi que les écarts entre les performances actuelles et des performances optimales, et les priorités d'action.
- le point de départ du processus de changement.
- un outil qui peut être appliqué à plusieurs niveaux : au niveau personnel, dans la pharmacie et à l'extérieur, dans la collectivité.
- tout ce qui précède.

8. Lorsqu'on envisage d'implanter un nouveau service, on devrait d'abord :

- réunir le personnel.
- communiquer avec les médecins du secteur pour obtenir leur soutien.

- procéder à une évaluation des besoins internes.
- embaucher de nouveaux employés ayant une expertise dans ce domaine.

9. Les « possibilités » et les « menaces » dont on parle dans l'analyse FFPM sont :

- internes à l'organisation.
- externes à l'organisation.
- les deux réponses qui précèdent.
- aucune de ces réponses.

10. Lorsqu'on fait une analyse FFPM, le fait d'être un éducateur agréé en diabète doit être considéré comme :

- un plus
- une force
- une menace
- une faiblesse

11. En cas de « changement imposé », ce sont généralement la colère et le stress qui posent un problème plutôt que le changement lui-même

- Vrai
- Faux

12. L'analyse FFPM, qui est rapide et facile, et la méthode WISDOM, plus détaillée, sont deux types d'évaluation des besoins que l'on utilise dans le cadre d'un processus de gestion du changement.

- Vrai
- Faux

13. Lorsqu'on applique la méthode WISDOM à la pratique des pharmaciens, les principaux domaines à prendre en considération sont :

- les ressources, les connaissances cliniques et les interventions des pharmaciens.
- les ressources, l'exploitation, les connaissances cliniques et les interactions des pharmaciens.
- les ressources, la technologie et les connaissances cliniques.
- les ressources, l'exploitation, la technologie et les connaissances cliniques.

14. Lorsqu'on implante un service de révision de la médication, on doit se soucier de :

- la gestion du temps.
- la saisie adéquate et régulière des renseignements.
- la bonne communication entre pharmaciens et médecins.
- tous ces facteurs.

15. Quel est l'aspect le plus important dans l'analyse FFPM ?

- a. Les forces
- b. Les faiblesses
- c. Les possibilités
- d. Les menaces
- e. Tous les aspects sont d'égale importance

16. Dans le modèle WISDOM, quelle est la meilleure description de la phase concernant les « autres possibilités » ?

- a. Prendre périodiquement du recul pour étudier les nouvelles possibilités qui émergent souvent à la suite d'un changement.
- b. Surveiller les tendances du marché et déterminer comment elles peuvent se traduire en possibilités.
- c. Prévoir comment les mesures prises dans le cadre d'un changement vont évoluer à l'avenir.

17. Dans une analyse FFPM, on peut décrire une faiblesse comme :

- a. quelque chose que l'on évite.
- b. une amélioration effectuée.
- c. une occasion manquée.
- d. toutes les réponses ci-dessus.

18. Dans le processus WISDOM, lorsqu'on détermine ce que l'on peut faire différemment dans sa pratique personnelle ou dans sa pharmacie, il est important de :

- a. prévoir des mesures à court, moyen et long terme.
- b. tenir des réunions hebdomadaires pour mesurer les progrès accomplis.
- c. ne pas vouloir faire les choses différemment d'un seul coup.
- d. se pencher rétrospectivement sur ses forces, sur les défis qui se posent et sur ce que pensent les gens pour déterminer les

aspects sur lesquels on doit se concentrer.

e. a, c et d

19. Selon le modèle WISDOM, les échéances recommandées pour les mesures à court, moyen et long terme sont :

- a. dans les 3 mois (court terme), dans les 6 mois (moyen terme) ou dans les 12 mois (long terme).
- b. immédiatement (court terme), dans les 3 à 6 mois (moyen terme) ou dans les 6 à 12 mois (long terme).
- c. dans les 6 mois (court terme), dans les 12 mois (moyen terme) ou dans les 2 ans (long terme).

20. Le(s) énoncé(s) suivants sont exacts :

- a. Un mode de communication ouvert et un soutien neutre sont importants pour susciter et gérer le changement.
- b. Maximiser l'utilisation des ATP laisse le temps aux pharmaciens de mettre en place de nouveaux services comme la révision de la médication ou les consultations sur la prise en charge de maladies.
- c. Les interactions des pharmaciens avec les clients, leurs collègues de travail et les autres prestataires de soins sont toutes importantes, mais cela demande souvent du temps.
- d. Tous ces énoncés sont exacts.

COMITÉ DE RÉDACTION

Gestion du changement et évaluation des besoins dans la pratique pharmaceutique

À propos de l'auteure

Consultante en pharmacie et fondatrice de S.A. Taylor Holdings Inc., Sherry Peister est aussi pharmacienne communautaire à la Preston Pharmacy et vice-présidente du Bouclier Vert du Canada. Elle travaille comme consultante pour les pharmacies dans le domaine de l'évaluation des besoins et de la gestion du changement, et elle est personnellement engagée dans des comités professionnels et des projets-pilotes qui explorent les problèmes et les modèles de gestion du changement liés à l'expansion des activités des pharmaciens.

Réviseurs

Toutes les leçons sont révisées par des pharmaciens pour assurer la précision, l'intégralité et la pertinence du contenu conformément à l'exercice actuel de la pharmacie.

Coordonnatrice de la FC

Sheila McGovern

Il vous manque un numéro ?

Consultez les cours de FC précédents de Novopharm au www.monportailpharmacie.ca et au www.novopharm.com.

Pour connaître les barèmes de la FC, communiquez avec Mayra Ramos au (416) 764-3879, par télécopie

au (416) 764-3937 ou par courriel à mayra.ramos@rci.rogers.com. Pour toute autre demande d'information à propos des leçons de FC de Novopharm, veuillez vous adresser directement à Karen Welds au (416) 764-3922 ou karen.welds@pharmacygroup.rogers.com.

Cette leçon de FC est publiée par Rogers Media Healthcare/Santé, 1 Mount Pleasant Rd., Toronto (Ont.) M4Y 2Y5.

Tél. (416) 764-3916 Tél. (416) 764-3931. Son contenu, en totalité ou en partie, ne peut être reproduit sans autorisation écrite de l'éditeur ©2007.



**Gestion du changement et évaluation des besoins dans la
pratique pharmaceutique • 1 UNITÉ DE FC AU QUÉBEC**

N° de dossier CCEPP #567-0407 • JUIN 2007

Non valable pour unités de FC après le 8 mai 2010

- | | | | |
|--------------|--------------|---------------|---------------|
| 1. a b c d | 6. a b c d e | 11. a b | 16. a b c |
| 2. a b c d e | 7. a b c d | 12. a b | 17. a b c d |
| 3. a b c d | 8. a b c d | 13. a b c d | 18. a b c d e |
| 4. a b c d | 9. a b c d | 14. a b c d | 19. a b c e |
| 5. a b c d | 10. a b c d | 15. a b c d e | 20. a b c d |

Nom _____ Prénom _____

Prov. octroyant le permis d'exercer / N° du permis _____

Adresse (Domicile) _____ Ville _____ Province _____

Code postal _____ Téléphone _____ Année d'obtention du diplôme _____

Adresse électronique _____

CADRE D'EXERCICE PROFESSIONNEL

- Chaîne ou franchise Pharmacie indépendante Pharmacie de supermarché Autre (préciser) : _____
 Bannière Magasin à grande surface Pharmacie d'hôpital

Pour que ce programme soit réellement utile pour votre pratique, dites-nous ce que vous en pensez en répondant aux questions suivantes :

- Après avoir suivi cette leçon de formation continue, vous sentez-vous plus en mesure de gérer le changement dans votre pratique? Oui Non
- L'information contenue dans cette leçon était-elle pertinente pour votre pratique? Oui Non
- Croyez-vous que cette information pourra être intégrée à votre pratique? Oui Non S/O
- Étes-vous satisfait(e) de notre programme? Très Assez Pas du tout

**COMMENT
RÉPONDRE ?**

- Pour connaître vos résultats immédiatement, répondez EN LIGNE sur www.monportailpharmacie.ca
- Faites parvenir cette carte-réponse par COURRIER ou TÉLÉCOPIEUR ((416)-764-3937) à l'attention de Mme Mayra Ramos. (Veuillez prévoir un délai de 6 à 8 semaines pour l'obtention de vos résultats.)

**Obtenir vos crédits de FC
n'aura jamais été aussi facile-!**

Plus de 80 leçons approuvées par le CCEPP en ligne.
Possibilité de répondre en ligne et d'obtenir instantanément
les UFC et le certificat.

www.monportailpharmacie.ca
Votre portail. Votre formation en ligne.

Réponse en ligne possible dans la section «FC en ligne» du site

Mon Portail Pharmacie

La ressource web des pharmaciens canadiens



Obtenir vos crédits de FC n'aura jamais été aussi facile!

Plus de 80 leçons approuvées par le CCEPP en ligne.
Possibilité de répondre en ligne et d'obtenir instantanément les UFC et le certificat.

www.monportailpharmacie.ca
Votre portail. Votre formation en ligne.

Réponse en ligne possible dans la section « FC en ligne » du site



1000062557-M4Y3G3-BR01

PHARMACY CONTINUING EDUCATION
ROGERS BUSINESS AND PROFESSIONAL PUBLISHING
PO BOX 22002 STN BRM B
TORONTO ON M7Y 4A2

CANADA	POSTES
POST	CANADA
Postage paid if mailed in Canada	Port payé si posté au Canada
Business Reply Mail	Correspondance- réponse d'affaires
7187514	01

