CIRCUIT DU MÉDICAMENT (VOLET DISTRIBUTION)

LEAN
IUCPQ

CONTEXTE

ÉQUIPE MULTIDISCIPLINAIRE DE 14 EMPLOYÉS (SECTEURS : PHARMACIE, APPROVISIONNEMENT, UNITÉS DE SOINS)

- 62 employés de la pharmacie et plus de 900 infirmières dans les unités de soins et les services touchés par le circuit du médicament
- Plus de 725 000 ordonnances validées annuellement à la pharmacie
- Augmentation de 56 % du nombre de prescriptions depuis 6 ans
  - Augmentation du nombre d'admissions
  - Nombre plus élevé d'ordonnances par usager
  - Impact majeur du bilan comparatif des médicaments (BCM)
- Demandes pour effectuer des tâches additionnelles à proximité des patients sans ajout de ressources
- Implantation en 2014 d'un progiciel de gestion des files d'attente des ordonnances (NUMERX 2), transférant la responsabilité aux unités de soins de décider de la priorité des ordonnances

PROBLÉMATIQUES

- Délai d'obtention de l'accès à la médication est un irritant pour le personnel infirmier
- Ralentissent du processus causé par la retransmission des ordonnances et les appels à la pharmacie par le personnel infirmier
- Affaiblissement des vraies urgences par la transmission d'un nombre trop grand d'ordonnances selon la priorité la plus urgente (16,3 % de STAT)
- Non-conformité des ordonnances causant des pertes de temps considérables (moyenne de 17 minutes)
- Inadéquation du nombre de ressources avec les pointes d'activité

OBJECTIFS

- Respecter les délais de validation des ordonnances souhaités par les unités de soins pour chacune des priorités de numérisation établies
- Diminuer le nombre d'ordonnances numérisées selon la priorité la plus urgente (STAT)
- Diminuer les coûts reliés aux médicaments

DÉFINITION DES DIFFÉRENTES PRIORITÉS DES ORDONNANCES ET DÉLAIS ATTENDUS

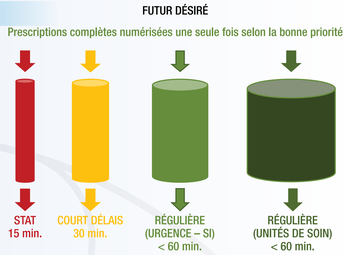
Priorité	Définition	Délai attendu par les unités de soins
STAT	État de l'usager précaire ou ordonnance prescrite en STAT par le médecin	Moins de 15 minutes
Court délai	État de l'usager stable, mais accessibilité rapide du médicament nécessaire	Moins de 30 minutes
Régulière	La majorité des ordonnances	Moins de 60 minutes

SOLUTIONS INNOVANTES

APPROCHE UTILISÉE : kaizen d'une durée de 5 jours, suivi de 3 jours d'ateliers spécifiques aux approvisionnements et à la gestion des stocks

Gestion de « l'entonnoir »

- Ajout d'une priorité « court délai » pour distinguer les vraies urgences (STAT) des ordonnances nécessitant un temps de traitement rapide
- Communication aux unités de soins de la définition de chacune des priorités
- Sensibilisation de l'importance de numériser selon la bonne priorité
- Indicateurs de performance pour suivre le changement de pratique



Changement des heures d'ouverture de la pharmacie et de livraison de la médication dans les unités

- Fermeture de la pharmacie une heure plus tôt pour favoriser une meilleure adéquation des ressources en fonction de la charge de travail
- Livraison de la médication à 19 h au lieu de 22 h pour éliminer les plaintes des patients reliées au bruit

Gestion du « goulot »

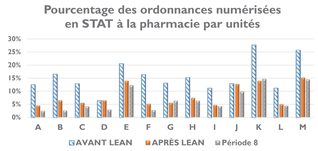
- Mise en place d'une équipe tactique lorsque la file d'ordonnances dépasse un certain seuil
- L'équipe tactique est composée de pharmaciens et d'assistants techniques disponibles dans l'hôpital qui peuvent laisser ce qu'ils sont en train de faire pour quelques minutes, le temps que le goulot soit éliminé

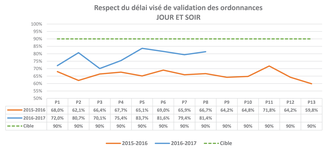
Ordonnances bonnes du premier coup

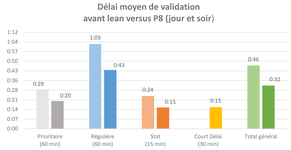
- Sensibilisation auprès des prescripteurs afin que les ordonnances soient complètes, lisibles et respectent la politique en vigueur
- Audit des interventions faites par les pharmaciens auprès des prescripteurs

RÉSULTATS

- Respect du délai moyen souhaité par les unités de soins pour chacune des priorités d'ordonnances
- Amélioration de plus de 20 % du respect du délai souhaité, toutes priorités confondues
- Amélioration de 30 % du délai moyen global de validation des ordonnances
- Diminution de 44 % du nombre d'ordonnances numérisées en STAT
- Diminution et meilleur contrôle de l'inventaire des médicaments
- Amélioration significative du climat de travail :
  - transmission de l'information (+ 120 %)
  - outils de travail (+ 39 %)
  - ambiance de travail (+ 38 %)
  - transparence des messages des gestionnaires (+ 38 %)
  - considération des idées par le gestionnaire (+ 33 %)
- Responsabilisation de l'équipe face aux différentes problématiques







LEÇONS APPRISES

- ✔ La participation des clients internes dans le développement des solutions est un gage de succès, permettant ainsi d'avoir une meilleure compréhension du rôle de chacun.
- ✔ La participation des clients internes au moment de l'implantation du projet *Lean* est cruciale. En effet, considérant les enjeux qui surviennent, il est essentiel de demeurer à leur écoute puisqu'ils nous permettent d'apporter des corrections ou des améliorations lorsque requis.
- ✔ L'utilité d'effectuer un sondage sur le climat de travail avant et après le projet est pleinement démontrée.
- ✔ L'animation de caucus dès les premières étapes facilite l'implantation du projet *Lean* et favorise la mise en place de solutions en mode amélioration continue.

IMPACT

- La séquence de déploiement des solutions, la gestion de projet et l'implication des joueurs ont un impact majeur sur l'appropriation des changements par l'équipe.

Julie Boisvert, pharmacienne — IUCPQ-UL — julie.boisvert@ssss.gouv.qc.ca