

LE LEAN, UNE EXPÉRIENCE À PARTAGER

LE LEAN CIRCUIT DU MÉDICAMENT (Volet distribution)

L'accessibilité de la médication pour le patient dans les délais requis est importante. Lors d'un dernier sondage fait auprès des unités de soins en 2014, le délai pour avoir accès à la médication demeurait un irritant important pour le personnel infirmier. Pour obtenir la médication plus rapidement, les unités de soins avaient développé l'habitude de faire des appels à la pharmacie et de retransmettre les mêmes ordonnances médicament à la pharmacie ce qui entraînait une surcharge de travail et un ralentissement du service de distribution de la pharmacie.

Une analyse en profondeur du processus a permis de faire certains constats :

- augmentation de 56 % du nombre de prescriptions depuis 2009 (plus d'admissions, nombre plus important de médicaments pour chaque usager et surtout l'impact du bilan comparatifs des médicaments);
- 16,3 % des ordonnances transmises à la pharmacie selon la priorité le plus urgente (STAT), diluant les vraies urgences;
- qualité des ordonnances pas toujours conforme entraînant une perte de temps considérable de l'équipe de la pharmacie (absence de date/heure, absence de signature du prescripteur, signature du prescripteur illisible, absence d'allergie, absence de poids, ambiguïté ou illisibilité de l'ordonnance);
- inadéquation du nombre de ressources avec les pointes d'activités.

SOLUTIONS INNOVANTES

Pour atteindre l'objectif du respect des délais de traitement d'ordonnances, plusieurs solutions ont été élaborées à la suite d'un kaizen de cinq jours réunissant des assistants techniques en pharmacie, des infirmières et des pharmaciennes. Voici quelques exemples des solutions mises en place :

Gestion de l'entonnoir

L'ajout de la priorité **Court délai** a permis de distinguer les vraies urgences (**STAT**), des ordonnances nécessitant un temps de traitement rapide. Chacune des priorités ont été définies et communiquées à l'ensemble des unités de soins (Tableau I). Élément crucial puisque la responsabilité revient aux unités de soins de décider de la priorité de chaque ordonnance depuis l'implantation en 2014 du progiciel de gestion des files d'attente des ordonnances numérisées (NUMERX 2).

TABLEAU I

Définitions des différentes priorités des ordonnances et les délais attendus

PRIORITÉS	DÉFINITION	DÉLAI ATTENDU PAR LES UNITÉS DE SOINS
STAT	État de l'usager précaire ou ordonnance prescrit 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

La sensibilisation auprès des unités de soins pour qu'elles transmettent les ordonnances à la pharmacie selon la bonne priorité se poursuit avec le suivi d'un indicateur sur le pourcentage d'ordonnances numérisées en STAT. Après huit périodes financières, nous observons des résultats plus qu'intéressants (Graphique I).

L'OBJECTIF DE CE PROJET LEAN SUR LE CIRCUIT DU MÉDICAMENT (VOLET DISTRIBUTION)

Respecter les délais de traitement d'ordonnances souhaités par les unités de soins selon les priorités de numérisation.

Changement des heures d'ouverture de la pharmacie et des heures des bandes 24- heures de médication

La fermeture de la pharmacie une heure plus tôt et la livraison avant 19 h des bandes de médication 24-heures pour chaque usager ont permis de rapatrier un plus grand nombre de ressources au moment où la charge de travail est la plus importante, augmentant ainsi la rapidité du service sans ajout d'effectif. Ce changement a eu un effet positif sur la qualité de vie des patients hospitalisés qui se plaignaient régulièrement du bruit occasionné par le transfert des chariots de médicaments lorsque celui-ci était fait après 22 h.

À noter qu'il y a toujours un pharmacien de garde pour répondre aux besoins des usagers, du personnel infirmier et de l'équipe médicale en dehors des heures d'ouverture.

La gestion du goulot

Un mécanisme de gestion du goulot a été instauré autant pour les assistants techniques en pharmacie que les pharmaciens. Lorsque la file d'attente des ordonnances numérisées dépasse un certain seuil, il suffit souvent de quelques minutes pour que l'équipe tactique élimine le goulot, assurant ainsi un meilleur respect des délais.

Ordonnances bonnes du premier coup

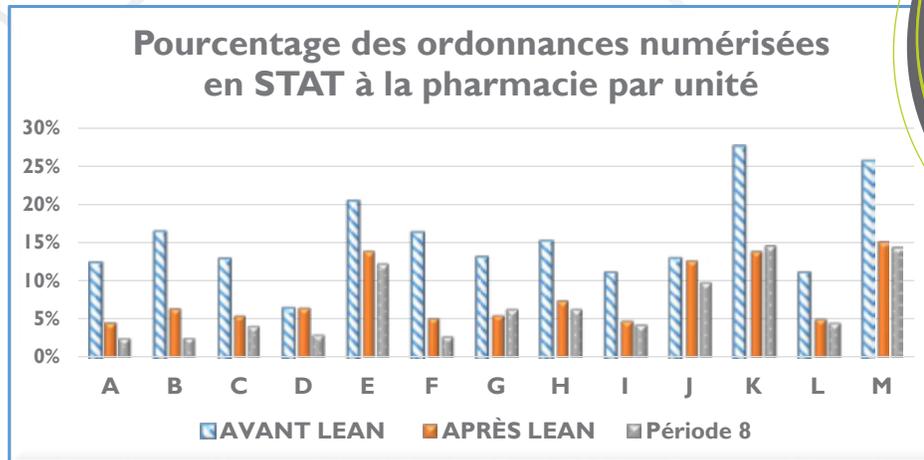
Une première sensibilisation a été faite aux prescripteurs lors de l'assemblée générale du CMDP en juin 2016 afin que les ordonnances soient complètes, lisibles et respectent la politique relative aux modalités régissant l'émission et l'exécution des ordonnances médicaments (DSP-024).

Une ordonnance non conforme entraîne des délais de traitement importants. De plus, lorsque le pharmacien veut contacter le prescripteur pour discuter de l'ordonnance, il est impératif qu'il soit en mesure d'identifier, sans équivoque, le prescripteur par la présence de son nom et de son numéro de pratique.

RÉSULTATS

Graphique I

Pourcentage des ordonnances numérisées en STAT à la pharmacie par unité



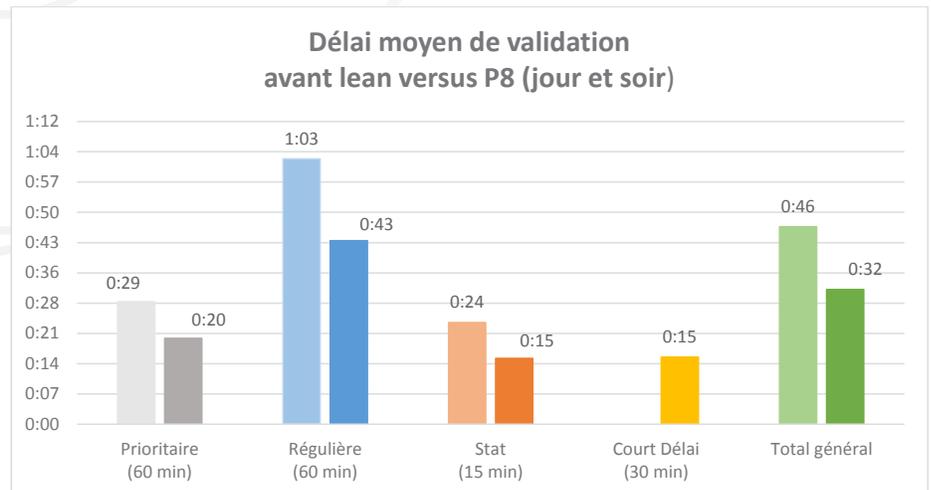
Une diminution de 44 % du nombre d'ordonnances numérisées en STAT depuis l'amorce du projet *Lean*. Un pourcentage en continuel amélioration au fur et à mesure que les unités de soins sensibilisent l'ensemble de leur personnel lors des caucus. Une amélioration de 50 % après la période financière 8.

Graphique II

Délai moyen de validation des ordonnances avant *Lean* versus P8

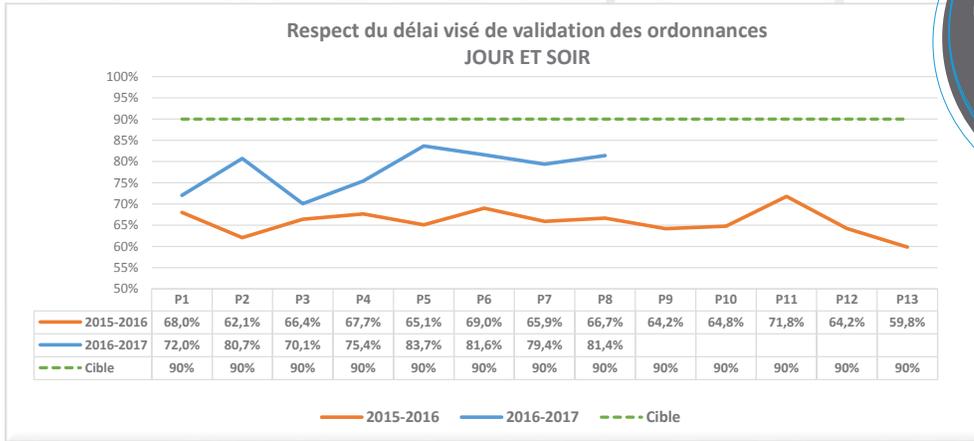
Le délai moyen attendu est respecté pour chacune des priorités d'ordonnance.

Le délai moyen global de validation des ordonnances est de 32 minutes en P8 versus 46 minutes avant le *Lean*, soit une amélioration de 30 %.



Graphique III

Respect du délai visé de validation des ordonnances toutes priorités confondues



Une amélioration de plus de 20 % du respect du délai souhaité de traitement des ordonnances toutes priorités confondues.

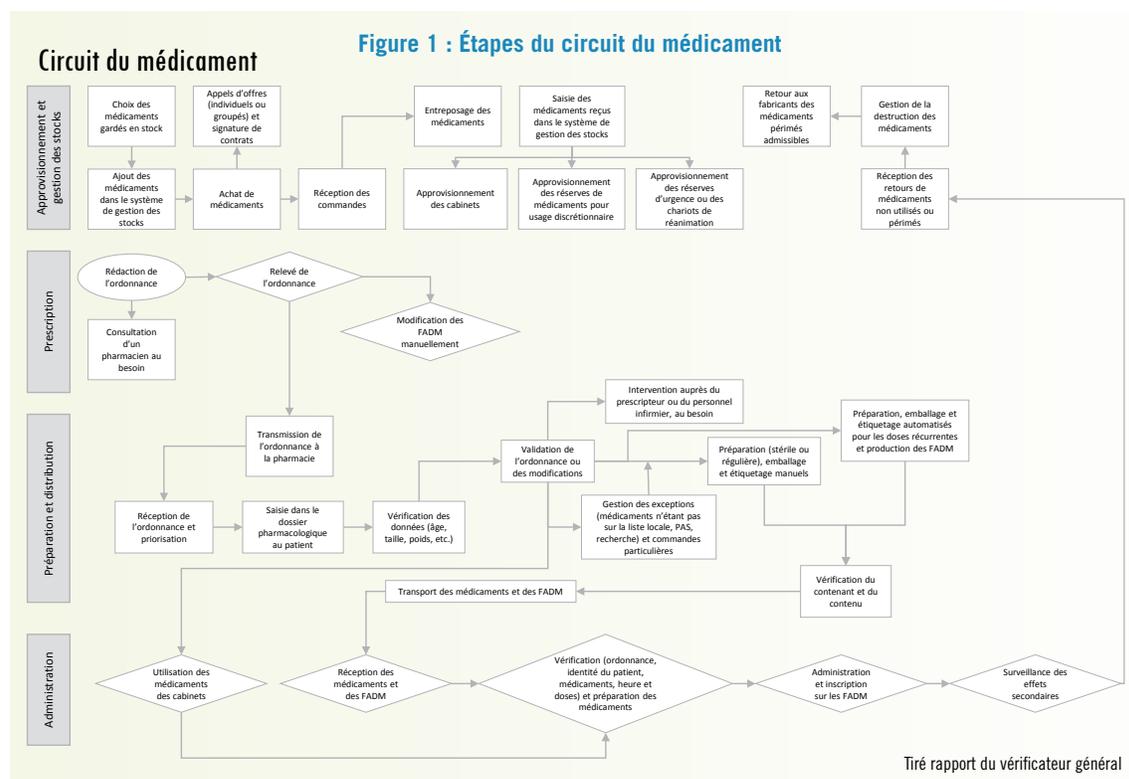
CLIMAT DE TRAVAIL

Une mesure du climat de travail au sein de l'équipe de la pharmacie (assistants techniques en pharmacie et pharmaciens) a été faite avant le projet puis à la fin du projet. Nous avons ainsi observé une amélioration de 120 % quant à avoir la bonne information pour accomplir le travail, situant la satisfaction à 88 %. 100% des membres de l'équipe mentionnent aujourd'hui que les outils de travail sont adéquats, soit une amélioration de 39 %. De plus 94 % des répondants se disent satisfaits de l'ambiance de travail, une amélioration de 38 % comparée au 68 % de satisfaction obtenue en début de projet.

Conclusion

Ce projet *Lean* a permis de faire un grand pas vers l'atteinte de l'objectif de respect des délais de l'accessibilité de la médication aux patients. Plus les ordonnances seront bonnes du premier coup, qu'elles seront numérisées qu'une seule fois selon la bonne priorité, que le mécanisme de gestion de goulot sera utilisé promptement, plus l'atteinte de la cible de 90 % des ordonnances validées selon les délais souhaités deviendra réalité.

Le circuit du médicament comporte plusieurs étapes qui ne faisaient pas partie de ce projet. Dans les prochaines années, il serait bénéfique de poursuivre des projets *Lean* sur les étapes en amont et en aval de celle du traitement de l'ordonnance par la pharmacie (Figure 1).



Tiré rapport du vérificateur général

TÉMOIGNAGES



Marie-Pier Jean, infirmière équipe volante

« Le *Lean* a été une expérience très enrichissante. Après avoir vu l'ensemble des étapes du processus décortiqué, ça m'a donné une toute nouvelle perception du travail effectué par le département de pharmacie. J'ai aimé comprendre leur réalité et pouvoir contribuer au changement du point de vue des infirmières. Il y avait une belle cohésion d'équipe avec une grande diversité d'intervenants pour trouver les bonnes solutions. Par exemple, la précision de ce qui doit être numérisé comme « STAT », « régulier » et l'ajout de l'option « court délai » est une amélioration concrète et bénéfique au quotidien sur les départements. »

Marie-Claude St-Pierre, infirmière clinicienne – trajectoire bariatrique

« Il y a eu une grande amélioration dans la réduction des délais de service de la médication sur les unités de soins. La médication étant accessible plus rapidement, il n'y plus de perte de temps à relancer la pharmacie. De plus, la bonne collaboration entre les unités de soins et la pharmacie a été bénéfique pour corriger rapidement les problématiques restantes et trouver des solutions améliorées. »



Audrey Doucet, chef d'unité intérimaire 3^e pavillon Central

« Le changement de l'heure de service des bandes 24 heures vaut tout l'or du monde. En plus d'avoir une bande actualisée pour la médication du soir, le bruit occasionné par le transfert des charriots de médicaments se fait à une heure beaucoup plus décente pour les patients. Une belle amélioration pour le quart de soir et nos patients! »

Mélina Paré-Lacroix, assistante technique en pharmacie

« Le changement des heures de travail nous permet d'être en plus grand nombre lorsque la charge de travail est la plus importante. Ça fait toute la différence dans la rapidité du service qu'on peut offrir. Pour les assistants techniques, le changement des heures de livraison de la bande 24 heures a amélioré considérablement notre qualité de vie au travail. Le changement des horaires de travail permet aussi d'avoir accès aux personnes ressources lorsqu'il y a des problèmes avec les équipements et les outils de travail. »



Vanny-David Soumpholphakdy, assistant technique en pharmacie

« Les moyens de communication ont changé, la pharmacie utilise plus les commis lorsqu'il faut laisser des messages au personnel infirmier. Ainsi le personnel infirmier n'est pas constamment dérangé lorsqu'il est auprès des patients. L'amélioration des relations de travail entre la pharmacie et les unités de soins est notable depuis que nous avons une meilleure compréhension du rôle de chacun. L'inventaire est plus à jour et le travail plus efficace. Il y a plus d'entraide et le travail d'équipe s'est amélioré, il n'y a plus de distinction entre l'équipe de jour et de soir. »



Isabelle Cloutier, pharmacienne coordonnatrice de l'utilisation optimale des médicaments

« Il y a une grande satisfaction pour les pharmaciens car le système est plus efficace et le travail est gardé sous contrôle. Si le volume est élevé, alors notre mécanisme de gestion de goulot nous permet d'obtenir l'aide des autres pharmaciens. Il y a moins d'appels des unités de soins pour de la médication non accessible dans les délais requis, donc il est plus facile de se concentrer et il y a plus de temps consacré au travail à valeur ajoutée. »

François-Pier Garant, chef de service – volet assistance technique en pharmacie

« Le plus marquant de ce projet *Lean*, c'est la responsabilisation de l'équipe face aux différentes problématiques. Les assistants techniques sont proactifs et optimistes. Lorsqu'ils amènent un problème lors des caucus hebdomadaires, ils ont déjà fait une amorce de réflexion et ont leurs opinions sur les pistes de solutions. Les caucus permettent de finaliser efficacement les solutions ensemble. Une fois retenues, les solutions sont rapidement mises en application. La motivation au sein de l'équipe est accrue car tout le monde est impliqué. »



Julie Racicot, chef du département de pharmacie et promoteur du projet

« En tant que promoteur, c'est avec beaucoup de fierté que je constate le succès de cet ambitieux projet *Lean*. Ayant supporté l'équipe à chaque étape du processus, j'ai été à même de constater la rigueur, l'engouement et l'ouverture d'esprit dont les membres de l'équipe *Lean* ont fait preuve. Lors de la phase d'implantation, l'ensemble des membres du département de pharmacie a participé avec la même vigueur et le même enthousiasme. Ce projet a eu des bénéfices tant au niveau de l'optimisation des processus, de l'organisation du travail et du souci du service à la clientèle que de la qualité de vie au travail et le climat de travail. Le souci d'amélioration continue est maintenant bien ancré parmi l'ensemble des membres de l'équipe, ce qui est gage de succès pour l'avenir. »

Isabel Desmarais, pharmacienne coordonnatrice à l'innovation, la performance et la qualité et agent Lean six sigma ceinture noire

« Je suis heureuse de constater que la culture d'amélioration continue s'est bien développée au fur et à mesure de la réalisation des projets *Lean* au département de pharmacie (recherche, SCAS, distribution). La culture de la mesure de performance prend de plus en plus forme avec l'élaboration et le suivi d'indicateurs de performance sur une base régulière. L'approche client est maintenant au cœur des décisions. Il y a davantage de clarté dans les actions à prioriser et une discipline pour atteindre les objectifs fixés. La philosophie *Lean* aura permis de créer un environnement où les idées de tous mènent à un département performant et surtout stimulant. »



Félicitation à toute l'équipe!

*Isabel Desmarais, B.Pharm., M.Sc., MBA, Black Belt Lean Six Sigma
Pharmacienne coordonnatrice de l'innovation, la performance et la qualité*

LEAN OU JUDO : FAIRE LA DISTINCTION ENTRE LES DIFFÉRENTES CEINTURES

Comme pour plusieurs arts martiaux, l'approche *Lean Six Sigma* qui prend également son origine au Japon, utilise un système de ceintures pour illustrer les différents niveaux de connaissance de la démarche. En voici un bref aperçu :

CEINTURE BLANCHE : La ceinture blanche est la porte d'entrée à la méthodologie *Lean Six Sigma*. Elle permet à son détenteur d'en comprendre les principes de base ainsi que les avantages et enjeux des projets d'amélioration continue de l'organisation.

CEINTURE JAUNE : Le détenteur de cette ceinture a suivi une formation de trois jours sur la méthodologie *Lean Six Sigma*. Cette connaissance lui permet d'identifier des pistes d'amélioration, d'analyser des processus et de participer, au besoin, aux projets d'amélioration dans son secteur. À l'IUCPQ-UL, cette formation est offerte aux directeurs, représentants des syndicats et des conseils professionnels.

CEINTURE VERTE : Le détenteur de cette ceinture a suivi une formation de huit jours sur la méthodologie. Pour obtenir la certification, il est nécessaire de passer un examen et de diriger un projet d'amélioration continue de bout en bout, ce qui implique l'animation d'un atelier de type Kaizen. Un agent ceinture verte possède une connaissance approfondie des concepts *Lean* et peut être appelé à participer à des projets de plus grande envergure.

CEINTURE NOIRE : Un agent ceinture noire est un catalyseur de changement, un leader, un gestionnaire de projets et un excellent solutionneur de problèmes. Son détenteur est un expert des outils *Lean Six Sigma*. Il exécute des projets d'amélioration d'envergure et possède les aptitudes pour former les ceintures blanches, jaunes et vertes. Il a également suivi une formation de huit jours et doit réussir un examen et compléter un projet complexe pour obtenir sa certification.

Mathieu Bordeleau
Conseiller en amélioration continue

ÉVÉNEMENTS LEAN

EXPOSITION D'AFFICHES DE PROJETS

Depuis l'introduction de l'approche *Lean* à l'Institut en 2012, plusieurs initiatives de projet d'amélioration continue ont vu le jour. En fait, à ce jour c'est au-delà de 75 projets qui ont été initiés, dont la très grande majorité a atteint leurs objectifs. Depuis trois ans des représentants de l'Institut participent au **Colloque *Lean* santé** pour présenter et partager leurs projets. Ceci contribue au rayonnement de notre Institut au niveau provincial.

Afin de permettre à l'ensemble des intervenants de l'Institut de prendre connaissance de ces affiches, ces dernières ont été installées dans le tunnel et dans le corridor menant à la cafétéria, au cours des mois de novembre et décembre 2016. Si vous les avez manquées, vous pouvez toujours les consulter sur notre site Internet (IUCPQ.QC.CQ), dans la section *Institut » Qualité et performance » Performance organisationnelle*, à l'adresse :

<http://iucpq.qc.ca/fr/institut/qualite-et-performance/performance-organisationnelle>



Aucun de nous, en agissant seul, ne peut atteindre le succès.

Nelson Mandela

VOTRE OPINION EST IMPORTANTE POUR NOUS !

PARTAGEZ-NOUS VOS OPINIONS, VOS IDÉES DE PROJET, VOS PRÉOCCUPATIONS OU ENCORE FAITES-NOUS PART DE VOTRE EXPÉRIENCE! L'ÉQUIPE DU LEAN VOUS ÉCOUTE :
IUCPQ.LEAN@SSSS.GOUV.QC.CA /POSTE 4203

Danielle Boucher
Bureau des communications