

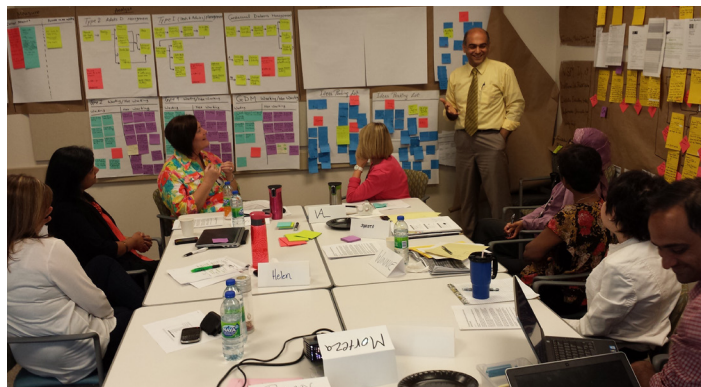
# Augmenter la capacité sans augmenter les ressources

Par: Morteza Zohrabi

**L**es hôpitaux se trouvent constamment obligés de tenter d'augmenter leur capacité interne sans compromettre les budgets en place ou l'expérience des patients. Pour ce faire, plusieurs d'entre eux ont suivi les formations Lean et Six Sigma afin de trouver les goulots d'étranglement et des processus de rationalisation pour le bien de tous.

En juin 2014, Integrated Health Solutions, une division de Medtronic, s'est lancée dans un projet avec le Diabetes Education Centre (centre d'éducation sur le diabète) du système de santé William Osler (Osler) à l'hôpital Brampton Civic. Le projet est axé sur la libération de capacité afin de répondre à la demande croissante de patients. Le centre d'éducation d'Osler fournit des services éducationnels et infirmiers essentiels afin d'aider les individus et leurs familles à comprendre, contrôler et gérer le diabète. Il offre une grande gamme de services tels que le soutien d'un infirmier et d'un diététiste pour les patients atteints du diabète de type 2; des conseils et de la gestion d'insuline pour les patients atteints de diabète de type 1; de la gestion du diabète de grossesse pour les femmes enceintes; et du soutien pour le diabète pédiatrique.

Une anomalie intéressante à remarquer est que la région Peel détient l'un des taux de prévalence du diabète les plus élevés au pays, soit de 10 %, alors que la moyenne canadienne est tout juste au-dessus de 5 %; la demande au centre d'éducation est donc importante. Un des problèmes du centre d'éducation est que 45 % des patients ne se présentent pas à leur rendez-vous ou les annulent,



La première étape du processus Integrated Health Solutions était d'offrir un atelier de formation Six Sigma officiel de cinq jours pour des équipes de projet composées de diététistes, d'infirmiers et de membres du personnel administratif.

privant ainsi d'autres patients de visites et augmentant les temps d'attente.

Integrated Health Solutions a collaboré avec le centre d'éducation d'Osler afin de trouver une solution sur mesure pour augmenter le nombre de nouveaux patients et la capacité pour les cours, ainsi que pour diminuer le nombre de patients qui ne se présentent pas à leur visite. La première étape était d'offrir un atelier de formation Six Sigma officiel de cinq jours pour des équipes de projet composées de diététistes, d'infirmiers et de membres du personnel administratif. Pendant la formation, les équipes collaboraient pour réviser les processus et trouver des goulots d'étranglement dans le système afin de développer des solutions.

Un élément clé était de schématiser la chaîne de valeur du processus du point de vue du patient, d'évaluer ce qui fonctionnait et ce qui ne fonctionnait pas, le temps nécessaire pour chaque étape et sa valeur inhérente. Cet exercice de schématisation est considéré comme étant l'un des meilleurs outils de la formation Lean.

Après cette formation de cinq jours, Integrated Health Solutions travaillait de concert

avec l'équipe afin de développer un plan d'action donnant un aperçu des tâches et des exigences. Le gestionnaire des services clinique du programme faisait un suivi de chaque mesure du plan afin de s'assurer que les échéances étaient respectées. Le suivi était facilité par des rassemblements quotidiens de diététistes, d'infirmiers et de membres du personnel administratif pour évaluer le rendement.

Une des mesures principales à prendre était de rationaliser les systèmes de consignation médicale en fusionnant trois banques de données en une seule. Cette seule initiative a permis d'économiser plus de 2 300 heures de travail; en n'ayant plus à se concentrer autant sur l'administration, les membres du personnel ont ainsi pu se concentrer davantage sur leur interaction avec les patients. La réduction des redondances est également un résultat important découlant de ces mesures, puisqu'on a éliminé 25 % du chevauchement entre le travail des diététistes et des infirmiers avec les patients pendant une séance. La durée des séances a donc été réduite de 25 % sans impact négatif sur la formation ou sur l'expérience du point de vue du patient.

Globalement, les résultats obtenus ont été exceptionnels. Le nombre de visites de nouveaux patients à des employés à temps plein a augmenté de 33 %; la capacité de gestion du diabète de grossesse a augmenté de 20 %; et la capacité pour les cours sur l'intolérance au glucose s'est améliorée de 45 %.

De plus, le taux de patients ne se présentant pas à leur visite a été réduit de 45 à 5 %, permettant plus d'interactions avec les patients, sans y investir plus de temps. Ensuite, la rationalisation de la paperasserie administrative permet à l'équipe d'économiser 2 600 heures annuellement. Enfin, la redondance dans les données a été réduite de 60 %.

Afin d'assurer la durabilité du processus, tous les membres de l'équipe de projet ont obtenu leur ceinture jaune Lean Six Sigma. Le centre d'éducation a ainsi pu obtenir la capacité interne de continuer à gérer des projets similaires; l'amélioration de la capacité interne peut donc être plus efficace de manière continue.

Le point le plus important à retenir ici est peut-être que tous ces résultats ont été obtenus tout en conservant les taux de satisfaction des patients et la prestation des services. Integrated Health Systems de Medtronic a été heureuse d'être une partenaire communautaire importante pour Osler et est impatiente de faire équipe avec d'autres fournisseurs de soins de santé afin de répondre aux besoins de leurs communautés.

À propos de l'auteur : Morteza Zohrabi, M.D., est un maître ceinture noire Lean Sigma et premier consultant d'Integrated Health Solutions/MS chez Medtronic Canada.