

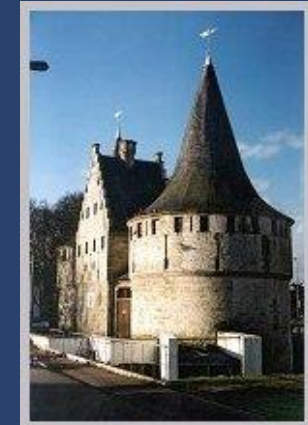
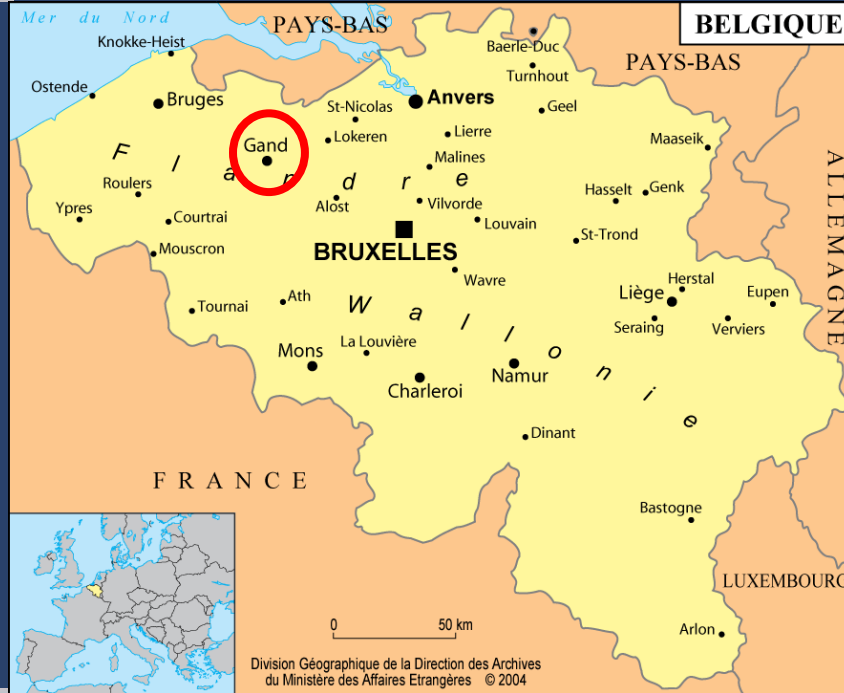


## Deux côtés d'une pièce de monnaie?

Gérer et améliorer le processus patient dans un hôpital de jour en oncologie



**PROF.DR. PAUL GEMMEL, [PAUL.GEMMEL@UGENT.BE](mailto:PAUL.GEMMEL@UGENT.BE)**  
**PROF. DR. BRECHT CARDOEN (VLERICK)**  
**REIN ROBBERECHT (VLERICK)**  
**ELLEN DEMEDTS (UGENT)**



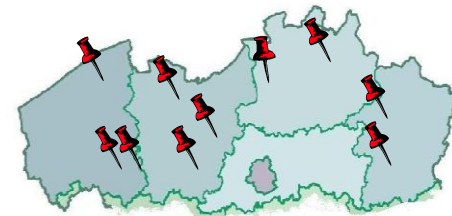


# MINOZ

UN CENTRE DE RECHERCHE  
POUR LES HÔPITAUX EN BELGIQUE



## Universités



## 12 Hôpitaux



## HÔPITAUX PARTICIPANTS



## SUJETS DE RECHERCHE (EXEMPLES)

- Gestion des stocks
- Le flux des patients de l'urgence aux unités de soins
- L'innovation des services
- Le temps non opératoire dans la salle d'opération
- L'accueil de l'hôpital: le front- et le back-office
- La pharmacie de l'hôpital
- **La gestion des processus dans les unités de jour de chimiothérapie (UJC) dans les hôpitaux**



**ÉTUDES EN BENCHMARKING OPÉRATIONNEL**

# LA GESTION DES PROCESSUS DANS LES UNITES DE JOURS DE CHIMIOThERAPIE (UJC): LE PLAN DE L'ÉTUDE

- **Etude 1 (9 hôpitaux, 2013)**
  - Trois ateliers d'un jour avec 30 personnes provenant des UJC
  - Entrevues et observations des processus dans les UJC
  - Mesure de la performance des processus durant 1 semaine dans les UJC
- **Etude 2 (4 hôpitaux, 2014)**
  - Sondage des patients des UJC
- **La présentation cible les résultats des 4 hôpitaux qui ont participé dans les deux études.**

# CARACTÉRISTIQUES DES UJC DES 4 HÔPITAUX INCLUS DANS CETTE PRÉSENTATION

les caractéristiques	Hôpital A	Hôpital B	Hôpital C	Hôpital D
Le nombre de lits dans l'hôpital	526	988	1062	481
Le nombre de positions dans l'UJC	6	34	20	29
Le type de positions des patients	Lits	Chaises	Lits	Lits
Le nombre de médecins	7	8	2	5
1 médecin pour un grand nombre de patients ?	Oui	Non	Oui	Non
Des employés logistiques	Oui	Oui	Non	De temps en temps
Des employés administratifs	Oui	Oui	Oui	Non

# ÉNONCÉ DU PROBLÈME

- Pour traiter un patient dans l'UJC, **la pharmacie de l'hôpital** prépare les médicaments pour la chimiothérapie.
- La dose de chaque préparation doit être adaptée aux besoins spécifiques d'un patient.
- Des **analyses d'échantillons de sang** déterminent si le patient peut être traité un certain jour.
- **Le traitement des patients ne peut pas démarrer** jusqu'à ce que les résultats des analyses de sang sont connus et la dose est préparée.

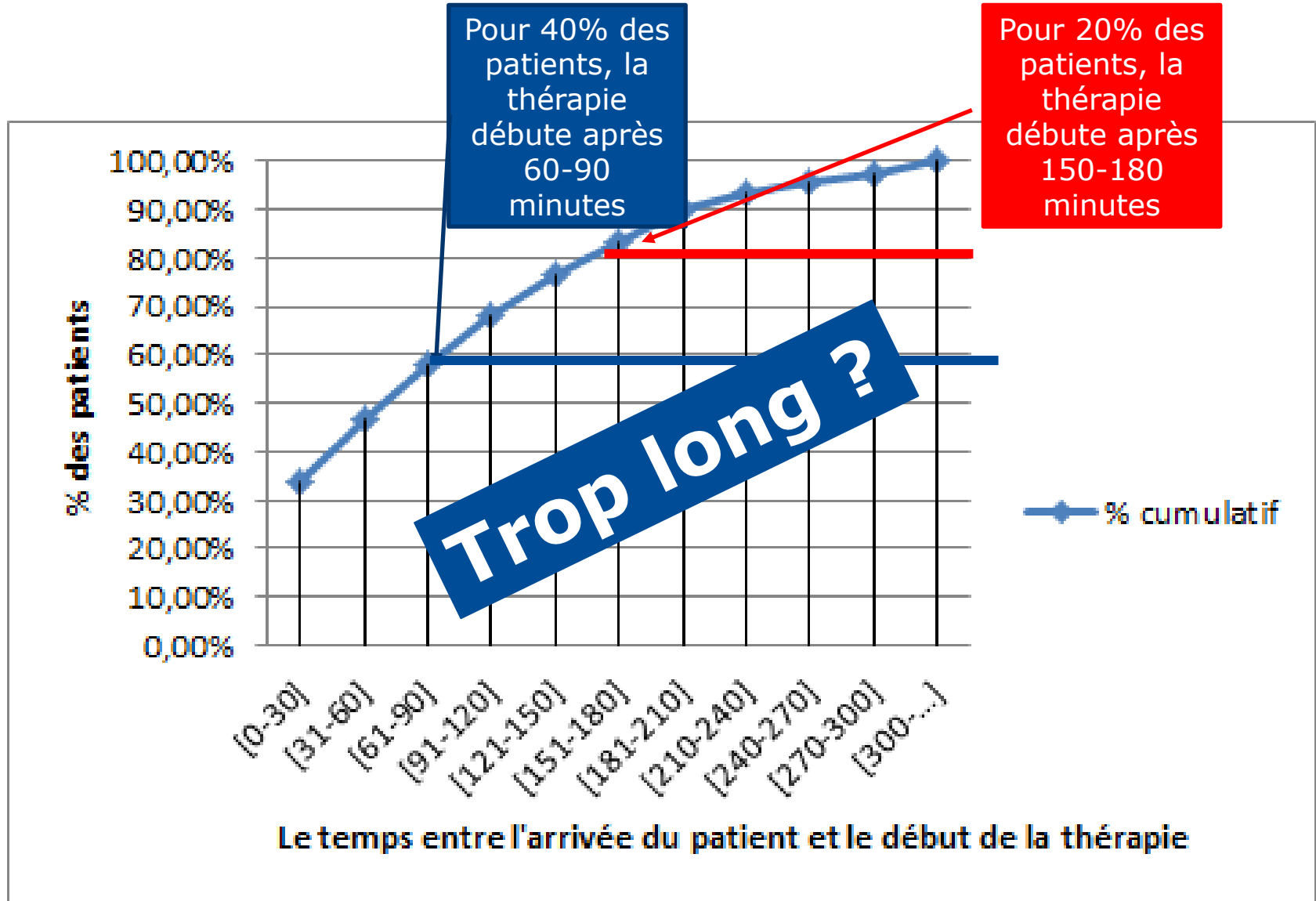


**LA CONSÉQUENCE ?**



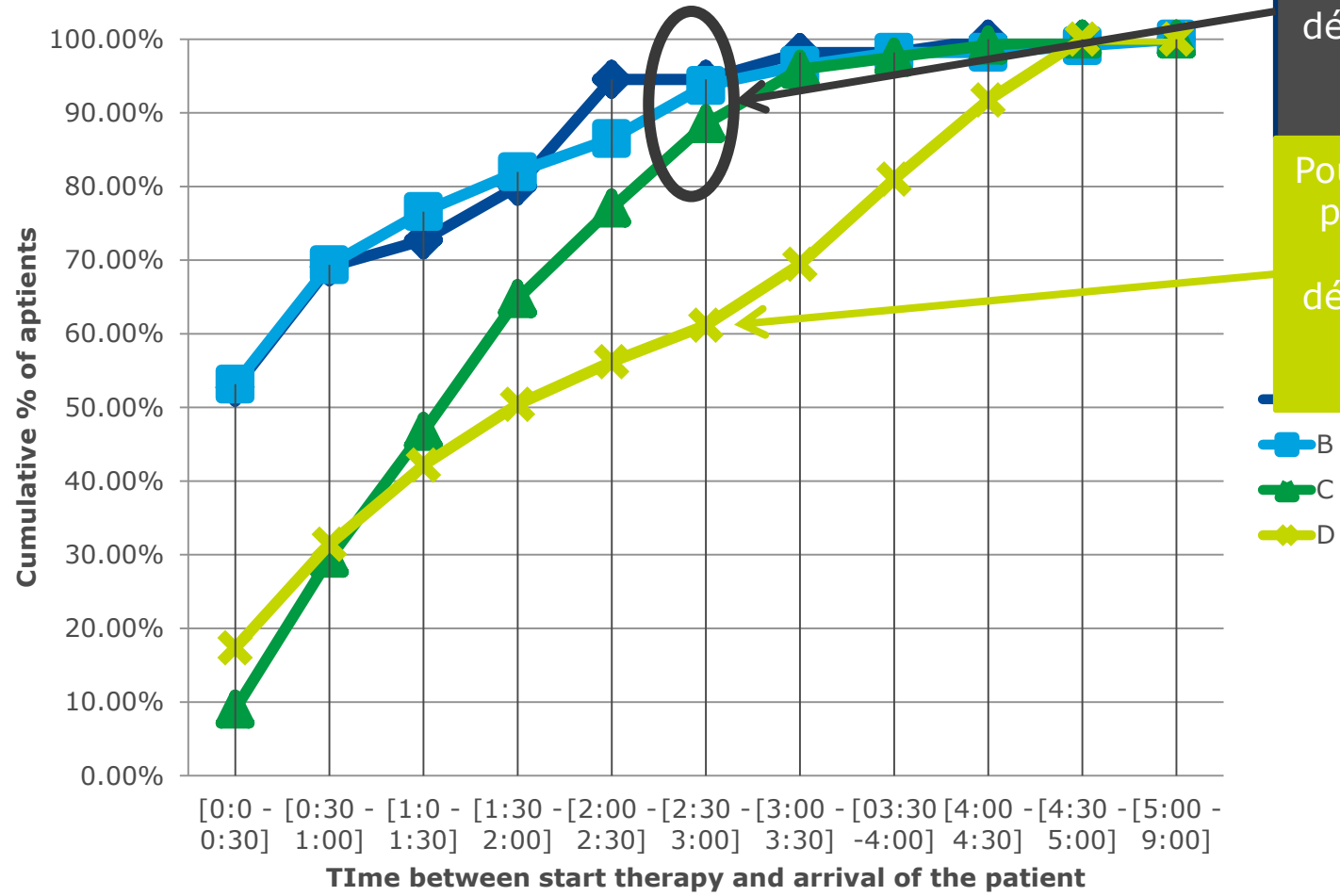
# ÉNONCÉ DU PROBLÈME

LE TEMPS ENTRE L'ARRIVÉE DU PATIENT ET LE DÉBUT DE LA THÉRAPIE  
(N= 411 DANS 4 DIFFÉRENTS HÔPITAUX)



# ÉNONCÉ DU PROBLÈME

## LE TEMPS ENTRE L'ARRIVÉE DU PATIENT ET LE DÉBUT DE LA THÉRAPIE DANS 4 DIFFÉRENTS HÔPITAUX



Pour 10% des patients, la thérapie débute après 120-150 minutes

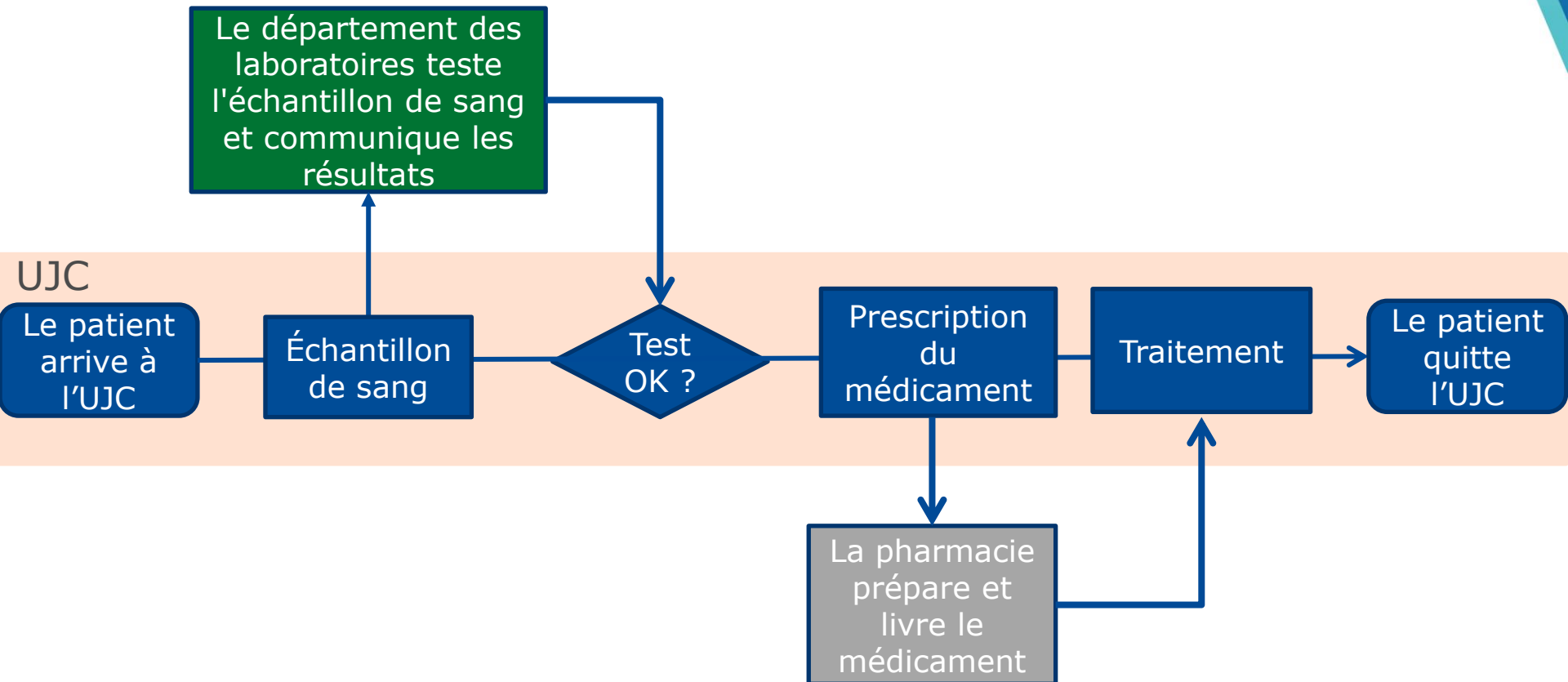
Pour 40% des patients, la thérapie débute après 120 -150 minutes

- B
- ▲ C
- ✕ D

### COMMENT EXPLIQUER CES DIFFÉRENCES ?

# ÉNONCÉ DU PROBLÈME

## LA RELATION DE L'UJC AVEC DES AUTRES DÉPARTEMENTS





# LA PERFORMANCE DU PROCESSUS À L'UJC

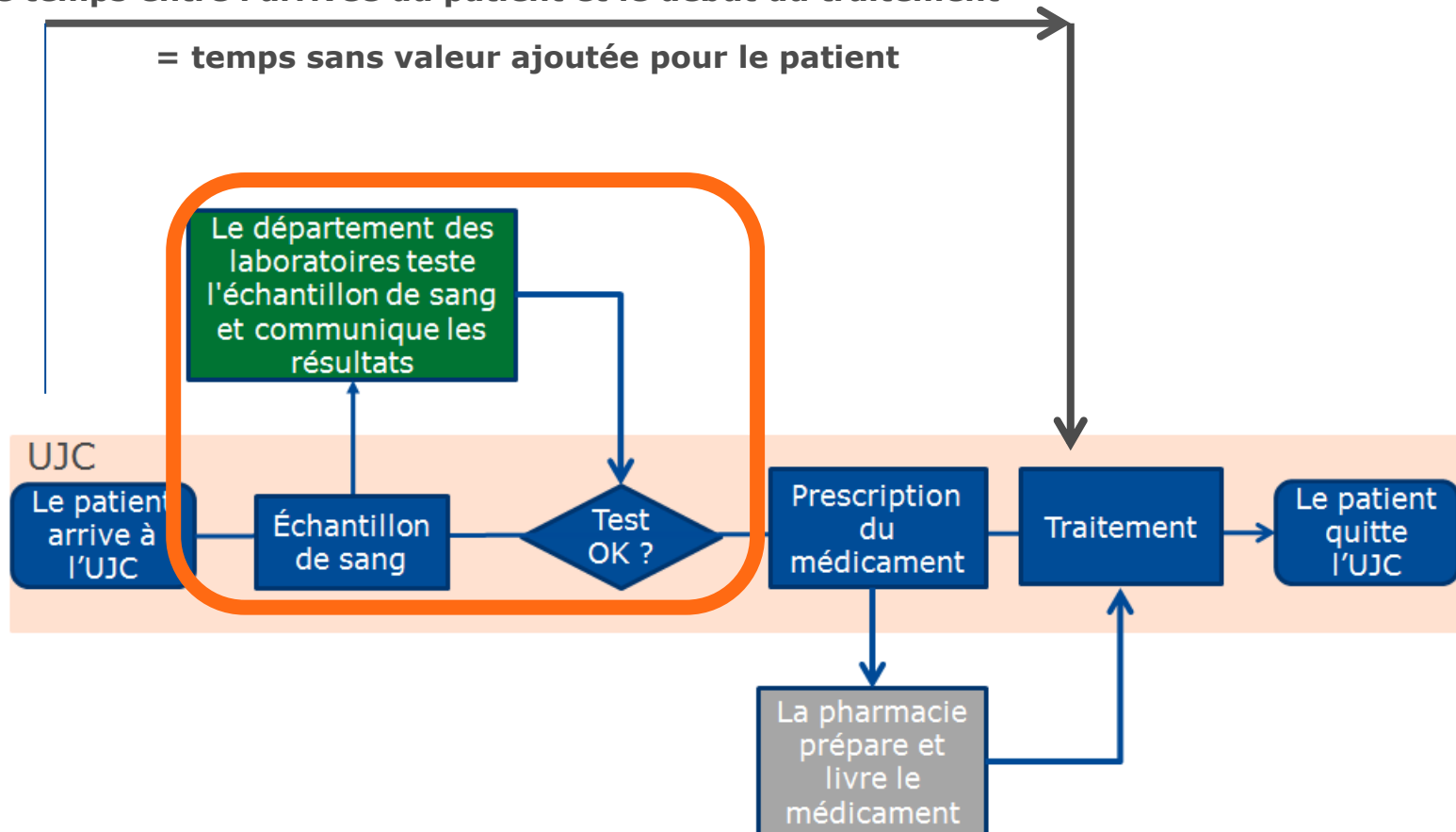




# LA PERFORMANCE DU PROCESSUS DE L'UJC

Le temps entre l'arrivée du patient et le début du traitement

= temps sans valeur ajoutée pour le patient



# LA RELATION ENTRE L'UJC ET LE DÉPARTEMENT DES LABORATOIRES

## LES CARACTÉRISTIQUES OPÉRATIONNELLES

- Analyse du frottis sanguin périphérique (FSC) exécutée sur l'UJC ou non?
- Est-ce que cette analyse donne suffisamment d'information pour prendre une décision sur le traitement?
- Doit-il y avoir un endroit différent pour la prise de sang ou non?
- Est-ce que l'échantillonnage de sang et l'analyse laboratoire sont faits au jour -1?
- Comment les échantillons de sang sont-ils envoyés au département de laboratoires?
  - Par des employés (logistique)
  - Par transport en tube pneumatique
- Est-ce qu'on donne priorité aux patients de l'UJC dans le laboratoire?
- Est-ce que le laboratoire génère un signal automatique à l'UJC quand les résultats sont prêts?

# LA RELATION ENTRE L'UJC ET LE DÉPARTEMENT DES LABORATOIRES

## LES CARACTÉRISTIQUES OPÉRATIONNELLES

Les caractéristiques	Hôpital A	Hôpital B	Hôpital C	Hôpital D
Analyse du frottis sanguin périphérique (FSP) exécutée sur l'UJC ou non?	Oui	Non	Oui	Non
Est-ce que cette analyse donne suffisamment d'information pour prendre une décision sur le traitement?	Oui	Non	Oui	Non
Doit-il y avoir un endroit différent pour l'échantillonnage de sang ou non?	Non	Non	Oui	Non
Est-ce que l'échantillonnage de sang et l'analyse laboratoire sont faits au jour -1?	Non	Non	Quelques-uns	Quelques-uns
Comment les échantillons de sang sont-ils envoyés au département de phlébotomie?	Employés	Tube pneumatique	Tube pneumatique	Tube pneumatique
Est-ce qu'on donne priorité aux patients de l'UJC dans le laboratoire?	Oui	Non	Non	Oui
Est-ce que le laboratoire génère un signal automatique à l'UJC quand les résultats sont prêts?	Non	Non	Non	Oui

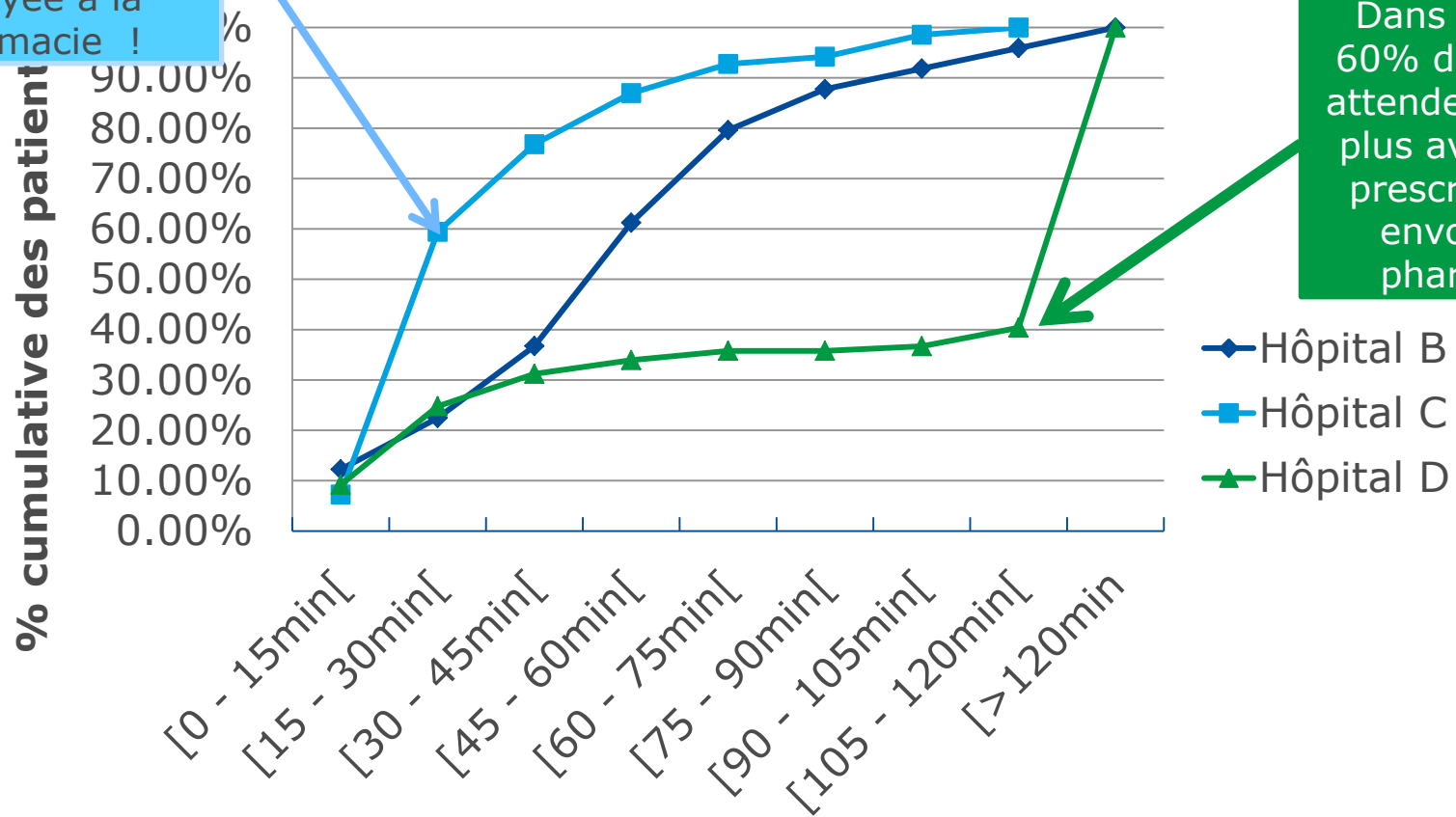
# L'IMPACT DES CARACTÉRISTIQUES OPÉRATIONNELLES SUR LE TEMPS D'ATTENTE DE L'UJC DANS 4 HÔPITAUX

Les caractéristiques	Hôpital A	Hôpital B	Hôpital C	Hôpital D
Analyse du frottis sanguin périphérique (FSP) exécutée sur l'UJC ou non?	Oui	Non	Oui	Non
Est-ce que cette analyse donne suffisamment d'information pour prendre une décision sur le traitement?	Oui	Non	Oui	Non
Doit-il y avoir un endroit différent pour l'échantillonnage de sang ou non?	Non	Non	Oui	Non
Est-ce que l'échantillonnage de sang et l'analyse laboratoire sont faits au jour -1?	Non	Non	Quelques-uns	Quelques-uns
Comment les échantillons de sang sont-ils envoyés au département de phlébotomie?	Employés	Tube pneumatique	Tube pneumatique	Tube pneumatique
Est-ce qu'on donne priorité aux patients de l'UJC dans le laboratoire?	Oui	Non	Non	Oui
Est-ce que le laboratoire génère un signal automatique à l'UJC quand les résultats sont prêts?	Non	Non	Non	Oui
Le temps moyen entre l'arrivée du patient et l'échantillonnage de sang	0:16	0:13	0:23	0:35
Le temps moyen entre l'échantillonnage de sang et la disponibilité des résultats	0:09	0:39	0:08	1:28
Le temps moyen entre la disponibilité des résultats et la prescription pour la pharmacie	0:44	0:46	0:21	0:40
Le temps moyen entre l'arrivée du patient et la prescription pour la pharmacie	1:10	1:39	0:53	2:44
Nombre de patients inclus dans l'étude	16	154	127	132

# L'IMPACT DES CARACTÉRISTIQUES OPÉRATIONNELLES SUR LE TEMPS D'ATTENTE DE L'UJC DANS 3 HÔPITAUX

Dans hôpital C, 60% des patients attendent < 30 minutes avant que la prescription soit envoyée à la pharmacie !

Le temps entre l'arrivée du patient et la prescription pour la pharmacie:  
% cumulatif des patients



Dans hôpital D, 60% des patients attendent 2 hrs ou plus avant que la prescription soit envoyée à la pharmacie !

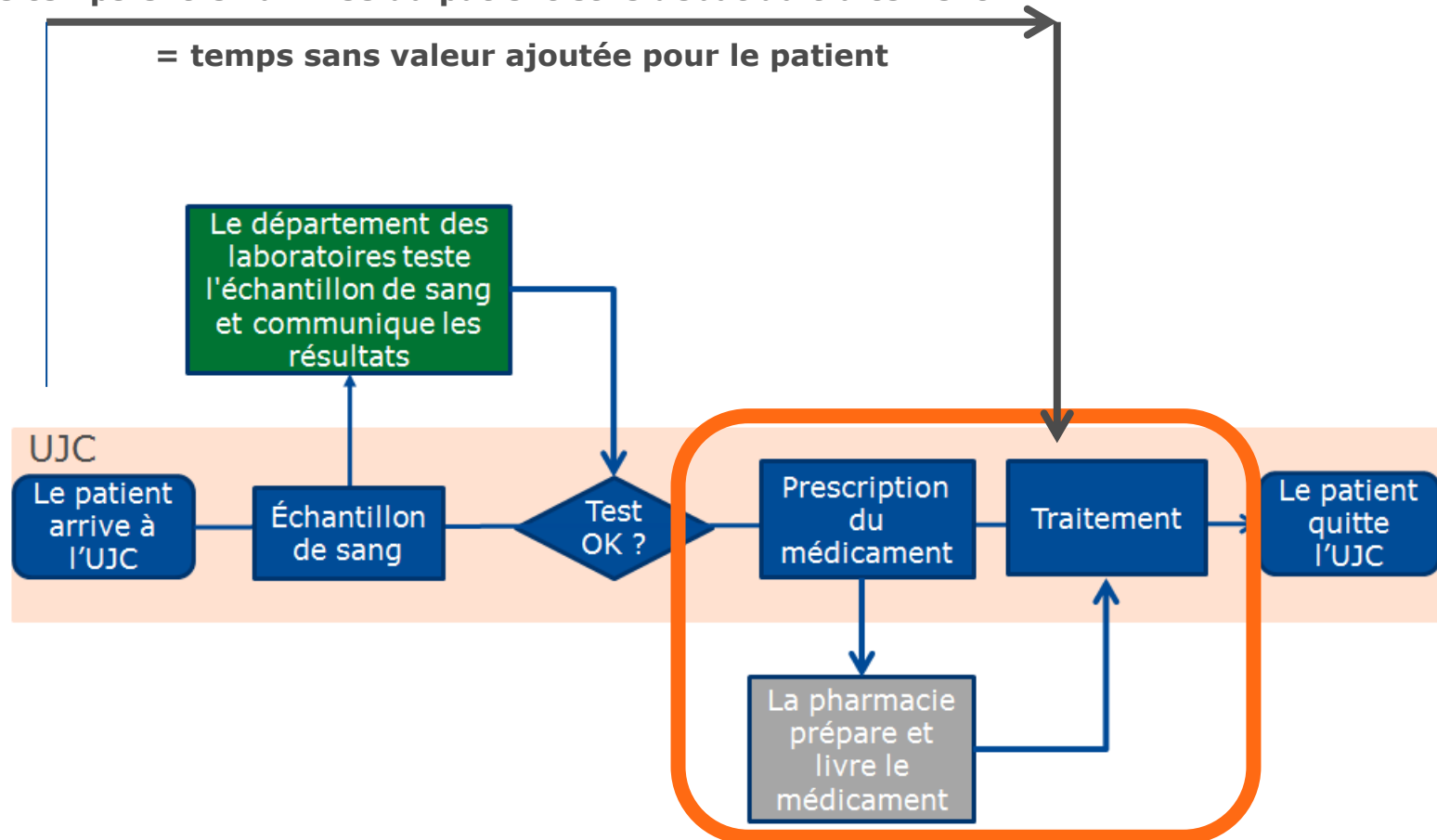


# LA PERFORMANCE DU PROCESSUS DE L'UJC

## LE ROLE DE LA PHARMACIE

Le temps entre l'arrivée du patient et le début du traitement

= temps sans valeur ajoutée pour le patient



# LA RELATION ENTRE L'UJC ET LA PHARMACIE

## LES CARACTÉRISTIQUES OPÉRATIONNELLES

- Y a-t-il une pharmacie centrale dans l'hôpital ou non?
- Est-ce que le médicament est préparé dans la pharmacie centrale ou non?
- Est-ce que la pharmacie de l'hôpital est informée de la charge de travail dans l'UJC?
- Quelle règle de priorité est utilisée pour préparer les médicaments (premier arrivé, premier servi; batching)?
- Est-ce que l'UJC a priorité dans la pharmacie de l'hôpital?
- Comment les médicaments sont-ils livrés à l'UJC (par des employés; par transport en tube pneumatique)?
- Est-ce que tous les produits par patient sont livrés au même moment ou est-ce qu'il y a une préparation et une livraison séquentielles?
- Est-ce que les médicaments sont préparés pour plusieurs patients simultanément?
- Est-ce que les médicaments sont préparés le jour -1 ?

# LA RELATION ENTRE L'UJC ET LA PHARMACIE

## LES CARACTÉRISTIQUES OPÉRATIONNELLES

Les caractéristiques	Hôpital A	Hôpital B	Hôpital C	Hôpital D
Y a-t-il une pharmacie centrale dans l'hôpital ou non?	Oui	Oui	Oui	Oui
Est-ce que le médicament est préparé dans la pharmacie centrale ou non?	Oui	Oui	Oui	Oui
Est-ce que la pharmacie de l'hôpital est informée de la charge de travail dans l'UJC?	Oui	Non	Oui	Oui
Quelle règle de priorité est utilisée pour préparer les médicaments (premier arrivé, premier servi; batching)?	FIFO	FIFO	FIFO	FIFO
Est-ce que l'UJC a priorité dans la pharmacie de l'hôpital?	Oui	Non	Oui	Oui
Comment les médicaments sont-ils livrés à l'UJC (par des employés; par transport en tube pneumatique)?	Employés	Employés	Employés	Employés
Est-ce que tous les produits par patient sont livrés au même moment ou est-ce qu'il y a une préparation et une livraison séquentielles?	Oui	Oui	Oui	Oui (dans les périodes très chargées)
Est-ce que les médicaments sont préparés pour plusieurs patients simultanément?	De temps en temps	Non	Non	De temps en temps
Est-ce que les médicaments sont préparés le jour -1	Non	Non	De temps en temps	De temps en temps

# LA RELATION ENTRE L'UJC ET LA PHARMACIE

## PARAMÈTRES DÉCISIONNELS IMPORTANTS

Les caractéristiques	Hôpital A	Hôpital B	Hôpital C	Hôpital D
Y a-t-il une pharmacie centrale dans l'hôpital ou non?	Oui	Oui	Oui	Oui
Est-ce que le médicament est préparé dans la pharmacie centrale ou non?	Oui	Oui	Oui	Oui
Est-ce que la pharmacie de l'hôpital est informée de la charge de travail dans l'UJC?	Oui	Non	Oui	Oui
Quelle règle de priorité est utilisée pour préparer les médicaments (premier arrivé, premier servi; batching)?	FIFO	FIFO	FIFO	FIFO
Est-ce que l'UJC a priorité dans la pharmacie de l'hôpital?	Oui	Non	Oui	Oui
Comment les médicaments sont-ils livrés à l'UJC (par des employés; par transport en tube pneumatique)?	Employés	Employés	Employés	Employés
Est-ce que tous les produits par patient sont livrés au même moment ou est-ce qu'il y a une préparation et une livraison séquentielles?	Oui	Oui	Oui	Oui (dans les périodes très chargées)
Est-ce que les médicaments sont préparés pour plusieurs patients simultanément?	De temps en temps	Non	Non	De temps en temps
Est-ce que les médicaments sont préparés le jour -1	Non	Non	De temps en temps	De temps en temps
<b>Le temps moyen entre la prescription pour la pharmacie et le moment que le premier produit est disponible</b>	NA	0:39	0:54	0:40
<b>Le temps moyen entre la prescription pour la pharmacie et le début de la thérapie</b>	0:47	1:47	1:26	1:21
<b>Nombre de patients inclus dans l'étude</b>	29	14	84	61

# LA RELATION ENTRE L'UJC ET LA PHARMACIE

## PARAMÈTRES DÉCISIONNELS IMPORTANTS ET PERFORMANCE TEMPORELLE

Quel est l'impact de faire la prise de sang et la préparation des médicaments le jour avant le traitement?

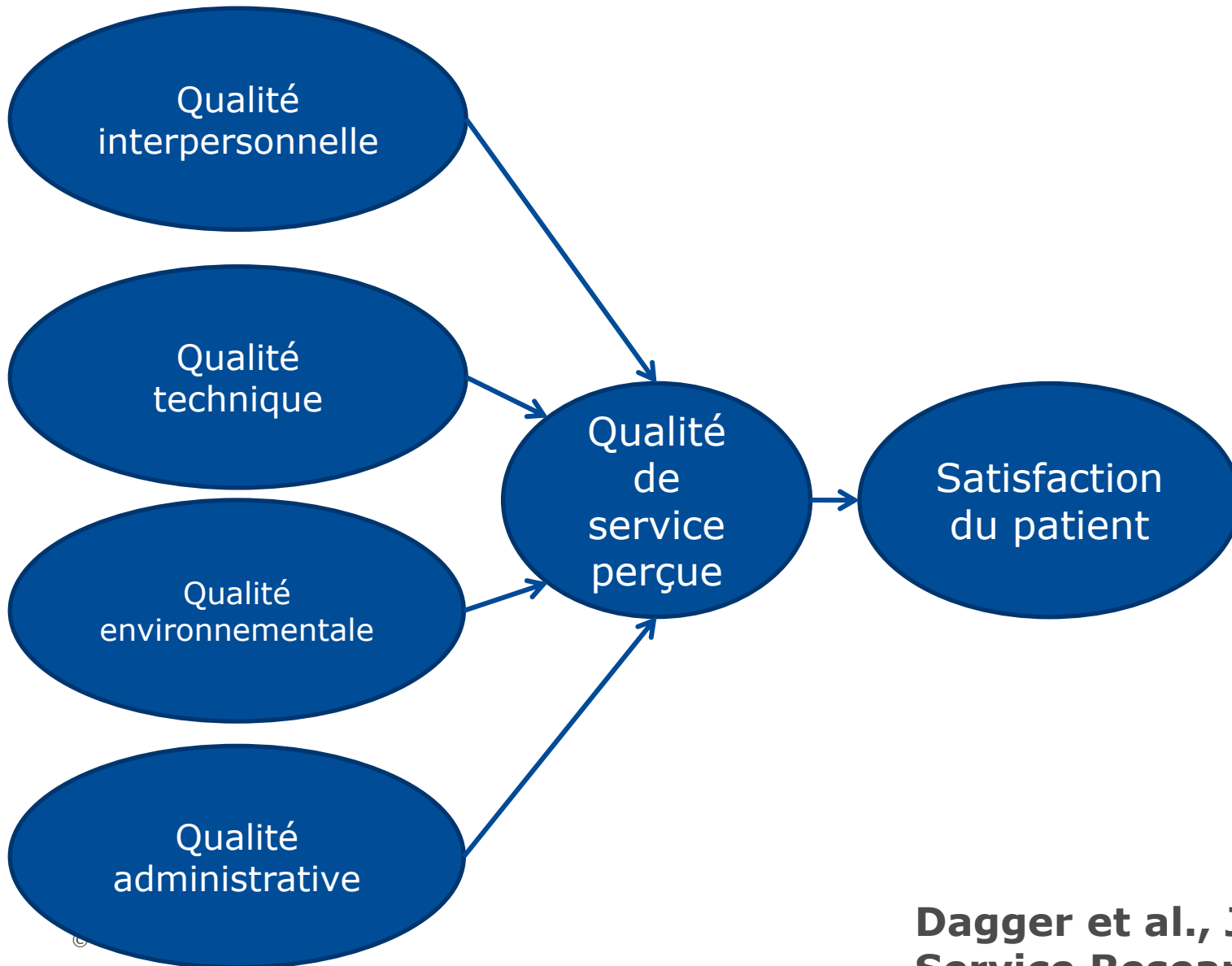
Hôpital C gynécologie (oncologie)				
L'arrivée du patient - le début de la thérapie				
Jour-1	Moyen	Dev. Std	N	
Non	2:07	1:01	53	
Oui	0:57	0:37	10	



# QUELLE EST LA PERCEPTION DES PATIENTS AU SUJET DE LA QUALITÉ DE SERVICE DANS L'UJC?



# UN MODÈLE DE QUALITÉ DE SERVICE



# UN MODÈLE DE QUALITÉ DE SERVICE

- La **qualité interpersonnelle** reflète la relation développée ainsi que l'interaction entre le fournisseur de soins et le patient
  - **Interaction**: l'attitude et le comportement d'un fournisseur de soins dans le cadre du service
  - **Relation**: la proximité et la force de la relation développée entre le fournisseur et le patient

# UN MODÈLE DE QUALITÉ DE SERVICE

- La **qualité technique** comprend les résultats obtenus et la compétence technique d'un fournisseur de services
  - **Expertise**: la capacité d'un fournisseur de services à respecter des normes élevées de prestation de services
  - **Résultat**: ce que le consommateur reçoit en raison de ses interactions avec une entreprise de services

# UN MODÈLE DE QUALITÉ DE SERVICE

- La **qualité environnementale** définit le mélange complexe de caractéristiques environnementales qui façonnent les perceptions du patient par rapport aux services
  - **Atmosphère:** se réfère aux caractéristiques intangibles de l'environnement de service. Ces éléments sont généralement perçus de façon inconsciente par le patient, affectant ainsi l'agrément de l'environnement
  - **Tangibles:** se réfère aux éléments physiques de l'environnement de service qui sont perçus de façon consciente par le patient. Ceci comprend le design, la fonction et l'aménagement de l'environnement ainsi que les signes, symboles, et objets trouvés dans l'environnement.

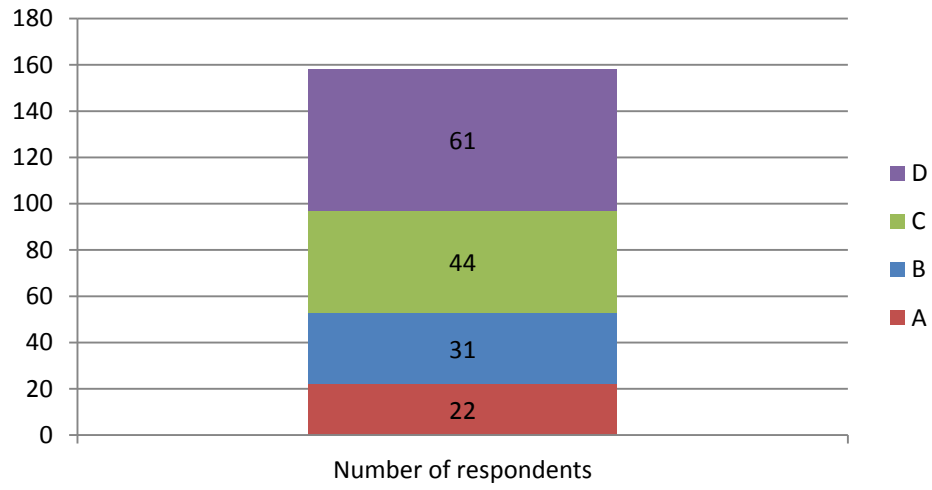
# UN MODÈLE DE QUALITÉ DE SERVICE

- La **qualité administrative** se réfère aux éléments qui facilitent la production d'un service de base tout en ajoutant de la valeur à l'utilisation du service par le patient
  - **Ponctualité:** listes d'attente, temps d'attente, heures d'ouverture
  - **Opération:** administration générale et coordination, intégration et organisation des soins médicaux
  - **Support:** un élément du service qui ajoute de la valeur au service de base

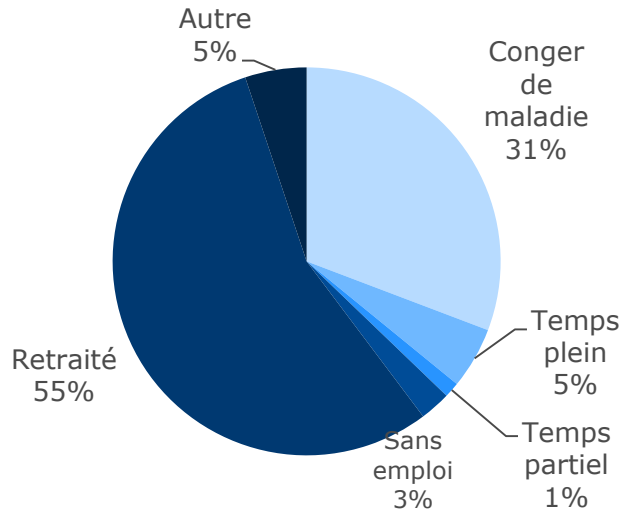
# LA MESURE DE LA QUALITÉ DE SERVICE DANS 4 UJC

## CARACTÉRISTIQUES DES RÉPONDANTS

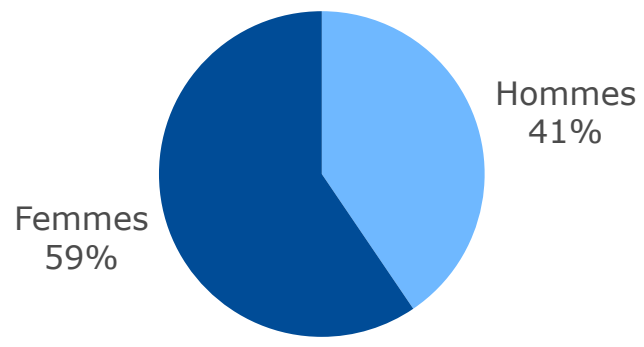
Nombre de patients participant à l'étude



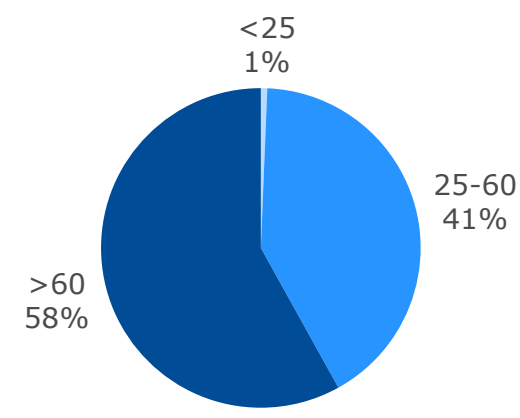
Statut de travail



Sexe

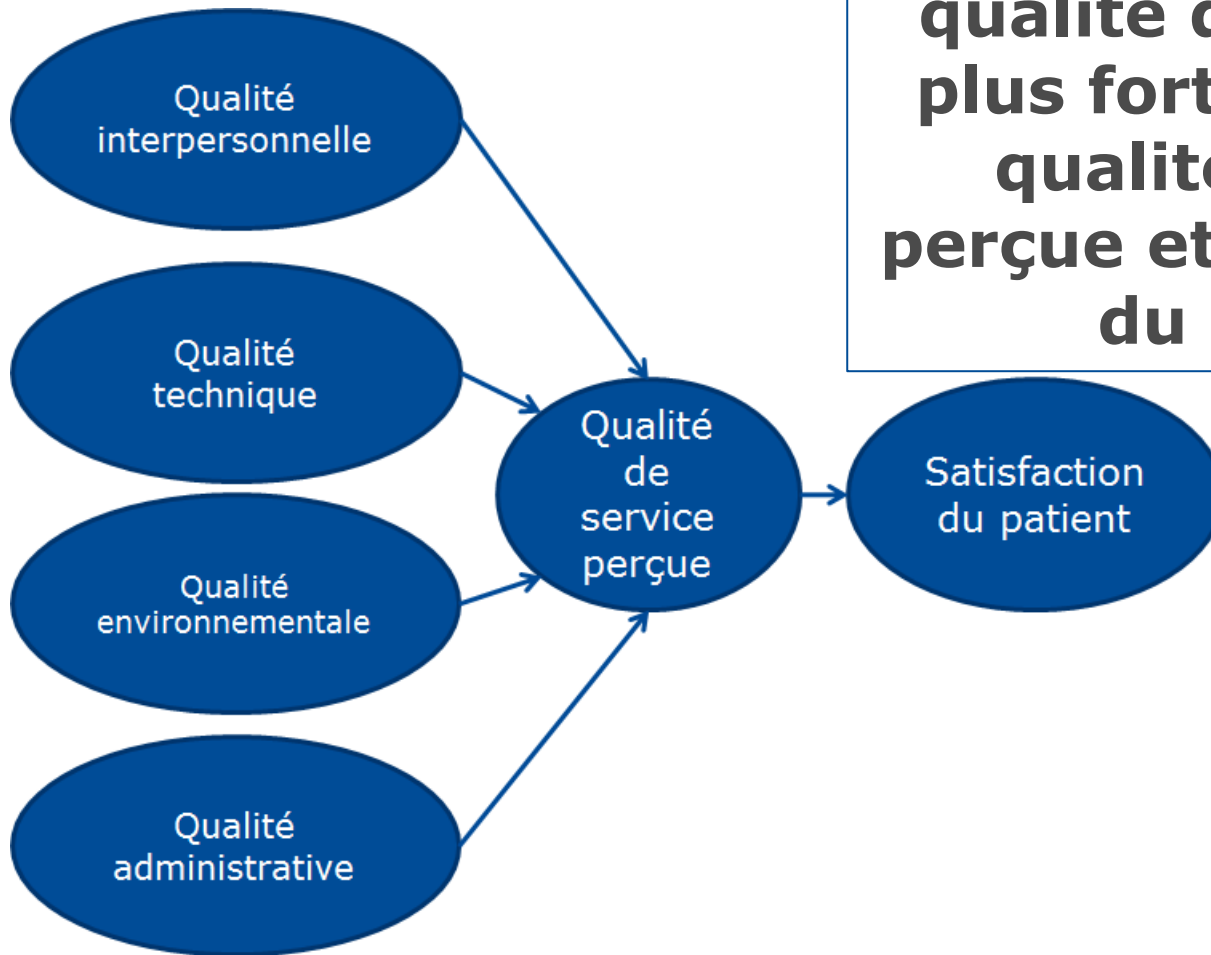


Age



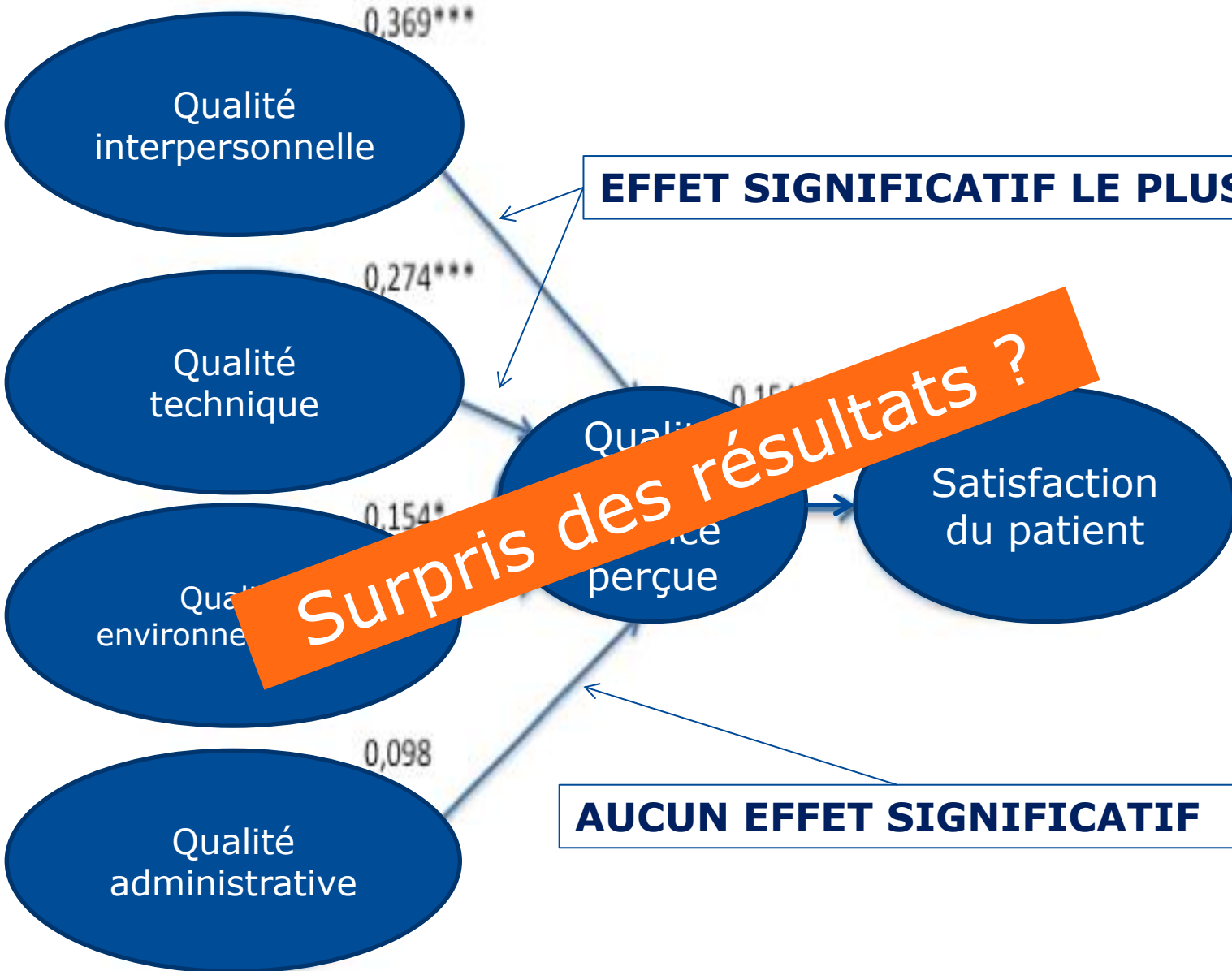
# LA MESURE DE LA QUALITÉ DE SERVICE DANS 4 UJC

**Quelle dimension de la qualité de service a le plus fort impact sur la qualité de service perçue et la satisfaction du patient ?**





# LA MESURE DE LA QUALITÉ DE SERVICE DANS 4 UJC



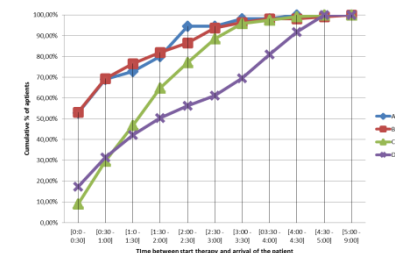
**EFFET SIGNIFICATIF LE PLUS FORT**

**Surpris des résultats ?**

**AUCUN EFFET SIGNIFICATIF**

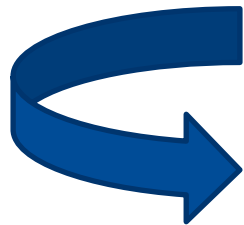
# LA MESURE DE LA QUALITÉ DE SERVICE DANS 4 UJC

Hôpital	Qualité interpersonnelle	Qualité technique	Qualité environnementale	Qualité administrative	Qualité de service
A	6,24	6,11	5,09	5,61	6,09
B	6,31	6,45	5,75	6,12	6,47
C	5,77	6,15	5,02	5,65	5,81
D	6,30	6,48	6,00	6,12	6,46
Total	6,15	6,33	5,55	5,92	6,23



# LA MESURE DE LA QUALITÉ DE SERVICE DANS 4 UJC

	Le prise de sang au jour -1 ?	Moyen	N
Le temps d'attente perçipié	Oui	1,58	44
	Non	2,18	109
Qualité interpersonnelle	Oui	6,14	
	Non	6,14	
Qualité technique	Oui	6,21	
	Non	6,37	
Qualité environnementalle	Oui	5,44	
	Non	5,58	
Qualité administrative	Oui	5,78	
	Non	5,95	



**Pas de différences significatives**



# QUELQUES OBSERVATIONS



# OBSERVATION #1

- 40% des patients ont un temps d'attente avant de débuter la chimiothérapie de plus de 1 à 1.5 heures.
- 20% des patients ont un temps d'attente avant de débuter la chimiothérapie de plus de 2.5 à 3 heures

**Trop long ?**

# OBSERVATION #2

- Il y a des pratiques qui peuvent diminuer le temps d'attente:
  - Exécuter l'analyse du frottis sanguin périphérique (FSC) sur l'UJC
    - Une réduction du temps entre l'arrivée du patient et le début de la thérapie de 1 heure (au moins).
  - Faire l'échantillon de sang, l'analyse laboratoire et la préparation des médicaments 24 ou 48 heures avant le jour de la chimiothérapie
    - le temps entre l'arrivée du patients et le début de la thérapie doit être < 1 heure

**Des bonnes pratiques ?**

# OBSERVATION #3

- Si vous êtes un patient, qu'est-ce que vous préférez?
  - A. Un service « one-stop shop » où tout est fourni au même moment et où le temps d'attente est réduit le plus possible.
  - B. Un service en deux étapes étalées sur deux journées avec une garantie de temps d'attente minimal le jour de la thérapie.

**A ou B ?**

# OBSERVATION #4

- Si vous êtes responsable d'une UJC, qu'est-ce que vous préférez?
  - A. Un service « one-stop shop » où tout est fourni au même moment et où le temps d'attente est réduit le plus possible.
  - B. Un service en deux étapes étalées sur deux journées avec une garantie de temps d'attente minimal le jour de la thérapie.

**A ou B ?**



# OBSERVATION #5

- Le comportement des employées a un grand impact sur la perception de la qualité de service des patients (la qualité interpersonnelles et la qualité technique).
- Nous devons être prudents lorsque nous changeons le processus ou l'organisation (e.g. la visite en deux étapes) de ne pas avoir une conséquence négative sur la perception de la qualité interpersonnelle et la qualité technique.
- Donc l'impact d'un changement organisationnel sur le comportement et l'engagement du personnel est très important.



**Deux côtés d'une pièce  
de monnaie?**

**QUESTIONS ?**



**PROF.DR. PAUL GEMMEL, [PAUL.GEMMEL@UGENT.BE](mailto:PAUL.GEMMEL@UGENT.BE)  
PROF. DR. BRECHT CARDOEN (VLERICK)  
REIN ROBBERECHT (VLERICK)  
ELLEN DEMEDTS (UGENT)**