

Formation continue

# SOLUTIONS D'AFFAIRES FC



**Réaliser le changement – une approche d'équipe pour la mise en œuvre des services pharmaceutiques sur rendez-vous**

Par Jeannie Collins Beaudin, B. Pharm., R. Ph.

APPROUVÉE  
POUR

**1,0  
UFC**

CCCEP : 1065-2013-712-I-P  
OPQ :13-3930

VALABLE  
JUSQU'EN

**JUILLET  
2014**

Répondez en ligne sur [www.professionnanté.ca](http://www.professionnanté.ca)

Cette leçon de formation continue a été conçue par les Éditions Rogers Ltée, grâce à une subvention de Teva Canada Limitée. Réimprimé avec la permission des Éditions Rogers Ltée

# Réaliser le changement – une approche d'équipe pour la mise en œuvre des services pharmaceutiques sur rendez-vous

par Jeannie Collins Beaudin, B. Pharm., R. Ph.

## Objectifs d'apprentissage :

Après avoir suivi cette leçon les pharmaciens auront la compétence nécessaire pour :

1. Expliquer les avantages d'une approche d'équipe pour la prestation de services pharmaceutiques
2. Suggérer des moyens de mettre à profit l'approche d'équipe en vue de libérer du temps pour la prestation de services pharmaceutiques
3. Expliquer comment l'approche d'équipe peut ajouter de la valeur aux services pharmaceutiques et en assurer l'uniformité
4. Montrer comment le travail d'équipe peut accroître la satisfaction professionnelle et la fidélité du personnel

Jeannie Collins Beaudin est une pharmacienne communautaire dotée de 35 ans d'expérience. Elle a été propriétaire et gérante de deux pharmacies d'officine sur une période de 14 ans, est agréée pour l'administration de médicaments injectables et a commencé à facturer ses consultations en 1997. Elle collabore depuis 2006 à la revue Drugstore Canada, dans laquelle sa récente chronique « New Business » traite du développement et du marketing des services pharmaceutiques. Elle exerce depuis 15 ans les fonctions de réviseuse scientifique auprès du CCEPP et réalise chaque année une vaste gamme de programmes éducatifs. Elle est aussi la pharmacienne responsable du programme d'agrément pour les injections au Nouveau-Brunswick. Elle a livré des présentations à plus d'une centaine d'organismes de la région et a donné des conférences sur les services pharmaceutiques dans le cadre de deux congrès nationaux de développement professionnel destinés aux étudiants en pharmacie (Professional Development Week). Jeannie a aussi présenté des communications à l'occasion de plusieurs congrès des universités Dalhousie et Memorial de Terre-Neuve, de la conférence Business 2.0 à Toronto et de plusieurs congrès pharmaceutiques au Nouveau-Brunswick, ainsi qu'au cours de la croisière dans les Caraïbes organisée par l'Université Dalhousie (PharmaSea). Elle a présidé le conseil de la Fondation de la recherche en santé du Nouveau-Brunswick, auquel elle a siégé pendant 12 ans, et elle a siégé au conseil d'administration de l'APhC. Depuis qu'elle a vendu son entreprise pharmaceutique en 2009, elle fait du travail de relève de novembre à avril et passe ses hivers en Floride.

L'auteure déclare avoir été membre du conseil consultatif du commanditaire.



## INTRODUCTION

La transition d'un service d'exécution d'ordonnances axé sur les produits vers une pratique fondée sur les services-conseils pharmaceutiques adaptés aux patients est un changement d'une ampleur considérable et difficile à réaliser. Nous parlons depuis les années 1990 des soins pharmaceutiques axés sur le patient (anciennement désignés « soins pharmaceutiques » tout court), mais nous n'avons pas encore accompli des progrès suffisants dans notre évolution vers ce modèle. Comme tout changement, le cheminement vers les soins axés sur le patient est plus facile à suivre s'il est décomposé en petites étapes, en ajoutant un service à la fois. Il est néanmoins essentiel d'avoir une vision claire de l'objectif final et de permettre à tous les membres de l'équipe de bien comprendre le but qu'ils s'efforcent d'atteindre.

D'après le *Plan directeur pour la pharmacie*<sup>1</sup>, les pharmaciens canadiens ont adopté la vision commune de « procurer aux Canadiens un traitement médicamenteux aux résultats optimaux par des soins axés sur le patient ». Ce document est le résultat d'une vaste concertation entre les pharmaciens de l'ensemble du Canada. Prenez un moment pour lire la « vision de la pharmacie » énoncée à la page 3 et réfléchissez aux moyens de concrétiser ces objectifs dans votre pharmacie.

## APPROUVÉE POUR 1,0 UNITÉ DE FC



Le Conseil canadien de l'éducation permanente en pharmacie et l'Ordre des pharmaciens du Québec ont accordé 1,0 unité de FC à cette leçon.  
CCEPP : 1065-2013-712-I-P.  
OPQ : 13-3930.  
Valable jusqu'au 16 juillet, 2014.

### INSTRUCTIONS

1. Après avoir lu attentivement cette leçon, étudiez chaque question, puis choisissez la réponse qui vous semble correcte.  
Répondez en ligne sur [www.professionsanté.ca](http://www.professionsanté.ca), dans la section FC en ligne.
2. La note minimale pour recevoir les UFC est de 70 % (ou 7 bonnes réponses sur 10). Si vous obtenez 7 bonnes réponses sur 10, vos UFC seront enregistrées auprès de l'Ordre provincial pertinent. (Remarque : dans certaines provinces, il incombe aux pharmaciens eux-mêmes d'aviser leur Ordre.)

Un service éducatif pour les pharmaciens canadiens offert par Teva.





**LES AVANTAGES DE  
L'APPROCHE D'ÉQUIPE**



## LES AVANTAGES DE L'APPROCHE D'ÉQUIPE

Malgré l'avantage de désigner un chef d'équipe pour coordonner la mise en œuvre des services pharmaceutiques, il est essentiel que tous les membres de l'équipe de la pharmacie participent à la réalisation des changements importants, et ce pour plusieurs raisons.

Une de ces raisons est le fait universellement reconnu que le changement peut être stressant pour beaucoup de gens. Lorsqu'ils comprennent la nécessité du changement et qu'ils ont l'occasion d'y collaborer, les employés « s'approprient » davantage le processus et ont le sentiment de le maîtriser, ce qui atténue le degré de stress. Lorsque les changements sont exclusivement imposés par la direction, le personnel peut y opposer une grande résistance et en subir un stress accru. On peut réduire le stress potentiel en énonçant clairement le rôle de chaque membre de l'équipe et en dissipant les craintes les plus répandues, telles que le surcroît de travail ou même la sécurité d'emploi.

La planification et la mise en œuvre du changement en milieu de travail peuvent constituer une lourde charge de travail. La répartition des tâches allégera le fardeau de chaque employé, tout en encourageant les divers membres de l'équipe à participer à l'effort. Ils ont chacun des talents et des compétences différentes à offrir et peuvent tous apprendre les uns des autres.

En s'assurant de la participation d'un maximum d'employés de la pharmacie à la prestation des services, on évite aussi d'assujettir un service à un employé désigné, et d'en risquer l'interruption en cas d'absence pour cause de maladie, de vacances, de déménagement ou de démission. De plus, lorsque plusieurs pharmaciens et techniciens sont compétents pour délivrer un service, on peut en élargir l'horaire de disponibilité. Lorsque de nouveaux employés se joignent à l'équipe, si celle-ci est bien intégrée, elle sera en mesure de les former à la prestation des services déjà en place.

Par ailleurs, l'un des meilleurs moyens de promouvoir vos services est le marketing personnalisé : il s'agit d'expliquer la nature de vos services à chacun de vos clients qui, selon vous, pourrait en retirer des bienfaits. En assumant ainsi le rôle du promoteur, vous avez l'occasion de donner une description détaillée des bienfaits auxquels un client particulier pourrait s'attendre, en personnalisant le service en fonction de sa situation. Vous donnez aussi l'occasion au client de poser des questions sur le service. Il est également pertinent d'initier tous les membres du personnel, officine et magasin inclus, aux détails du service afin d'accroître le nombre de personnes capables de faire du marketing personnalisé auprès des clients. En gardant le service à l'esprit, chacun des membres du personnel peut le recommander lorsqu'un client achète un produit connexe, ce qui est un bon moyen d'atteindre votre marché cible. Un autre moyen consiste à repérer les utilisateurs potentiels d'un service à l'aide du système informatique de la pharmacie, puis de démarcher ces clients par téléphone ou lorsqu'ils se présentent dans votre établissement.



## CRÉER DU TEMPS

Le manque de temps figure parmi les obstacles au démarrage de services pharmaceutiques élargis les plus couramment cités. L'élaboration et la mise en place du protocole de prestation d'un service peuvent exiger un temps considérable. Rappelez-vous qu'il existe déjà un grand nombre d'outils conçus à cette fin et que des études de cas sur des services en cours pourraient vous éclairer. Il faut beaucoup moins de temps pour adapter des outils et des idées à votre situation que pour les concevoir vous-même, alors pourquoi réinventer la roue? D'autres pharmaciens parmi vos collègues pourraient aussi être disposés à partager des idées et des conseils sur la manière dont ils ont résolu certains des problèmes courants que soulève la mise en place d'un service pharmaceutique élargi.

Accroître l'efficacité en vue d'améliorer la productivité de l'officine est un moyen de créer du temps à la fois pour le pharmacien et pour le personnel d'officine. De nombreux articles ont été écrits sur ce sujet par le passé et j'encourage les lecteurs à y puiser des idées pour rationaliser les fonctions de dispensation.

L'agrément des techniciens en pharmacie étant en cours dans plusieurs provinces, il est désormais temps de déterminer quelles tâches peuvent être déléguées à ce nouveau groupe de professionnels. De plus, en attendant l'adoption de changements à la réglementation et l'embauche d'un nombre suffisant de techniciens agréés, nous pouvons déléguer à nos assistants actuels certaines de nos tâches techniques dont ils sont déjà parfaitement capables de s'acquitter, ainsi que d'autres, qu'ils pourraient maîtriser avec un peu de formation.

De toute évidence, un technicien non agréé doté d'une certaine expérience peut exécuter toutes les fonctions de dispensation de base, y compris la vérification initiale. En initiant les employés à intégrer une fonction de vérification préliminaire, on réduit le temps nécessaire à la correction des erreurs et on aide les techniciens à prendre le virage de l'agrément en les habituant à assumer la responsabilité de l'exactitude de leur travail. En général, la gestion des dossiers d'assurance, une compétence que les pharmaciens ont souvent acquise par l'expérience, peut être déléguée aux techniciens, qui pourront ainsi bénéficier de l'expérience des pharmaciens. Les techniciens peuvent aussi exécuter des fonctions techniques, comme la mesure de la tension artérielle et la formation des clients à l'utilisation d'un tensiomètre; le pharmacien intervient alors en fin de séance pour répondre aux questions ou interpréter le résultat. On peut aussi former les techniciens à conseiller les clients dans le choix et l'ajustement des articles de soins à domicile, et permettre ainsi au pharmacien de consacrer du temps à d'autres services pharmaceutiques.

Bien sûr, si on leur confie des tâches supplémentaires, nos techniciens déjà bien occupés risquent de ne pas avoir assez de temps dans la journée pour s'acquitter des tâches qui leur sont déjà assignées. Or, un assistant technique formé en milieu de travail peut exécuter un grand nombre des tâches routinières des techniciens, comme tenir la caisse, classer les copies papier des ordonnances, répondre au téléphone, nettoyer l'officine, recevoir les stocks et faire des rappels téléphoniques de rendez-vous.

En créant une dynamique de travail d'équipe qui permet à tous les membres du personnel de la pharmacie de mettre pleinement à profit leurs compétences et, au besoin, en recrutant un employé d'appoint (parmi les employés du magasin les plus motivés, par exemple) pour accomplir les tâches les moins techniques, le pharmacien peut disposer de plus de temps pour participer aux activités cliniques. Bien entendu, il faut prévoir de la formation et du temps pour réaliser le changement, mais les récompenses sont grandes pour chacun des membres du personnel. La fierté d'exercer pleinement leur capacités et l'intérêt accru pour leur travail se traduisent par de meilleurs soins pour les clients.



## CHANGER LES ATTITUDES ET LA CULTURE DE LA PHARMACIE

En marge de l'évolution vers la prestation de services pharmaceutiques, l'objectif parallèle devrait être de changer la culture de la pharmacie en amenant tous les membres du personnel à adopter une approche axée sur le patient. Historiquement, les activités d'un établissement pharmaceutique ont toujours été axées sur le produit. Il fallait viser, par exemple, à réduire la marge d'erreur, à gagner en efficacité dans l'exécution des ordonnances et à accroître la productivité en fonction du nombre d'ordonnances par heure pour chaque employé. Depuis la naissance d'un nouveau professionnel de la santé, le technicien pharmaceutique agréé, les pharmaciens peuvent désormais recentrer leurs activités sur les patients et leurs besoins, et sur la réussite du traitement. Il s'agit à présent de se concentrer sur la création d'une expérience optimale pour les clients et sur la réalisation de leurs objectifs de santé.

Faire preuve d'empathie envers les clients, et réfléchir à ce que cela implique pour eux d'avoir à surmonter une maladie et à prendre des médicaments, est un moyen d'amorcer cette réorientation. En cultivant une attitude de respect et d'empathie envers tous les clients, y compris les clients difficiles, on encourage les membres de l'équipe à envisager les enjeux et les événements du point de vue du client. Les réunions d'équipe au cours desquelles on discute de situations difficiles et d'options pour mieux les gérer et empêcher qu'elles se reproduisent à l'avenir, permettent aux membres du personnel de tirer des leçons de leurs expériences respectives.

En plus d'exploiter une pharmacie sûre et efficace, on doit aussi s'appliquer à réduire les erreurs de médicaments du côté des patients, en les aidant à mieux comprendre leur traitement et à s'y investir davantage afin d'en améliorer les résultats.

À mesure que les techniciens assument une plus grande responsabilité sur le plan des produits, notamment en veillant à la prévention des erreurs, ainsi qu'à l'efficacité et à la productivité de l'officine, les pharmaciens se libèrent pour se concentrer davantage sur les patients. Il peut être très gratifiant pour le pharmacien d'assumer la responsabilité d'un véritable changement dans l'état de santé d'un patient, en d'autres termes de produire des résultats positifs, et d'entretenir ainsi la fidélité du patient. Parallèlement, pour les techniciens, le fait d'élargir leur champ d'exercice et de progresser en assumant de nouvelles responsabilités est une source de fierté et de

satisfaction professionnelle. Pour un grand nombre de professionnels de la santé, le chèque de paie n'est pas la seule motivation. Il s'agit surtout d'aider les gens à améliorer leur santé. Pour les nouveaux diplômés en particulier, l'offre de services pharmaceutiques axés sur le patient est l'un des critères déterminants du choix de la pharmacie dans laquelle ils voudraient travailler. Compte tenu de la tendance croissante chez les techniciens à tenter d'obtenir l'agrément, l'occasion d'exercer pleinement leurs compétences pourrait également devenir l'un des principaux critères de leur recherche d'emploi. La motivation, la stimulation et l'engagement sont d'importants facteurs de la satisfaction professionnelle et de la fidélité des employés.

Dans certaines sphères du monde de la pharmacie, la cause de la difficulté à changer nos pratiques fait l'objet d'un débat. Faut-il imputer cette difficulté aux obstacles, tels que le manque de temps ou les modèles de remboursement, ou à la résistance à transformer la culture traditionnelle de la pharmacie, selon laquelle nous nous percevons comme des pourvoyeurs de médicaments et nous hésitons à prendre la responsabilité des résultats de nos interventions. Tout en reconnaissant que les deux types de facteurs sont probablement en cause, il paraît évident que pour assumer pleinement notre rôle dans le système de santé, il nous faudra une planification rigoureuse, des idées novatrices et une vision claire de ce que nous aspirons à réaliser. Les pharmacies ont besoin de soutien, non seulement du point de vue des aspects cliniques de la prestation de services, mais aussi du processus même de mise en œuvre de ces services.

D'après un sondage auprès des pharmaciens australiens, l'évolution du milieu de la pharmacie exige la prise en compte de sept aspects essentiels<sup>2</sup> :

- 1. Relation avec les médecins :** La qualité des relations avec les médecins de la région peut contribuer au succès d'un programme. Cet aspect est perçu comme un facteur essentiel dans les programmes d'examen des médicaments. Pour établir une relation avec le médecin, on peut commencer par l'informer directement de tout problème décelé au cours de l'examen des médicaments, afin de l'aider à mieux maîtriser l'état de santé du patient.
- 2. Rémunération :** Le financement du processus de mise en œuvre des services et de leur prestation contribuera à en accroître le taux d'implantation. Certaines provinces canadiennes commencent à rembourser les services, mais on ne doit pas sous-estimer la volonté du public de payer des services quand il en perçoit la valeur et en comprend les bienfaits. En outre, il est plus facile de convaincre les autorités provinciales de rembourser un service qui a fait ses preuves et dont les clients ont démontré la valeur en étant disposés à le payer, que de vendre les bienfaits théoriques d'un service qui pourrait être développé.
- 3. Aménagement de la pharmacie :** Un aménagement adéquat de la pharmacie, prévoyant un espace de consultation privé, facilitera la mise en œuvre des services. Mais à défaut d'un espace désigné, on peut recourir à des solutions ingénieuses, comme des cloisons, des cabines de consultation transportables ou la conversion partielle d'un bureau.
- 4. Attentes des patients :** La demande des consommateurs facilite la mise en œuvre d'un service. Lorsque les patients

s'attendent à recevoir un certain service, la pharmacie se sent à la fois obligée de l'offrir et motivée à le faire. Les associations pharmaceutiques et les pharmacies ont un rôle important à jouer pour susciter des attentes chez les patients.

5. **Main-d'œuvre/personnel :** Un personnel suffisant et dûment formé est un élément essentiel à la mise en œuvre fructueuse d'un service. Si on prend des initiatives de manière ponctuelle, sans prévoir aucune intégration, la charge de travail ne cessera de croître chaque fois qu'un nouveau programme sera lancé. Il s'agit d'intégrer le mieux possible le service au déroulement des activités, en tenant compte non seulement du nombre d'employés, mais aussi de leurs connaissances, aptitudes et compétences.
6. **Communication et travail d'équipe :** Il est important de communiquer les motifs du changement interne, et de travailler en équipe à sa réalisation sous la gouverne d'un chef. Le propriétaire de la pharmacie peut exercer le rôle de chef, mais pour faciliter le changement, il lui faudra mobiliser l'ensemble de l'équipe de la pharmacie dans un effort de collaboration visant à réaliser des objectifs communs. Il est essentiel d'engager tous les membres de l'équipe dans le processus, même pour un service dont le pharmacien sera le seul à assurer la prestation.
7. **Soutien et aide externes :** Il est important de pouvoir faire appel à des experts ou à des conseillers, souvent en dehors de la pharmacie, pour planifier et mettre en œuvre le changement. Les associations professionnelles du secteur peuvent fournir une aide essentielle, non seulement sur le plan des aspects cliniques de la prestation de services, mais aussi du processus de mise en œuvre des services. Les programmes de mentorat, qui permettent aux pharmaciens d'obtenir de l'aide de leurs pairs, sont reconnus pour leur capacité de faciliter le changement.



## DÉVELOPPER LES SERVICES

Comme nous l'avons souligné plus tôt, tous les membres de l'équipe de la pharmacie doivent participer au développement et à la prestation des services. Examinez les divers talents de chacun des membres de l'équipe, ainsi que leurs domaines d'intérêt et leur expérience. Par exemple, un pharmacien dont un des membres de la famille a reçu un diagnostic de maladie, comme le diabète ou la cardiopathie, a sans doute fait des lectures et de la recherche sur le sujet et aura tendance à être plus empathique et compréhensif envers les patients. Par ailleurs, la direction peut motiver les employés à pousser leur formation en assumant le coût des programmes d'agrément. Le meilleur moyen d'obtenir des résultats positifs est de rembourser les candidats après qu'ils ont réussi leur formation spécialisée. Si, en prévision d'une future prestation de service, chacun des pharmaciens de l'établissement se documente sur un sujet particulier, se spécialise dans ce domaine, puis partage ses connaissances avec ses collègues, tous les membres de l'équipe pharmaceutique peuvent devenir des experts. Bien qu'il soit préférable de mettre en place un service à la fois, il est judicieux de commencer à planifier,

à se former et à faire de la recherche en vue de lancer de nouveaux services. Les pharmaciens doivent tous acquérir des crédits de formation continue chaque année, et la meilleure formation est celle qui pourra être mise à profit sous la forme d'un service aux patients – une formation ciblée.

De même, les techniciens sont tout à fait aptes à s'occuper des aspects techniques des services aux patients, tels que la mesure de la glycémie et de la tension artérielle, en s'assurant toujours de la présence d'un pharmacien pour l'aspect cognitif de la prestation de service. Et n'oubliez pas l'aspect pédagogique : il est souvent beaucoup plus facile pour un technicien de consacrer 10 minutes sans interruption à initier un patient au fonctionnement d'un appareil de mesure. Le pharmacien peut ensuite intervenir pour expliquer les objectifs du test et répondre aux questions.

De toute évidence, les techniciens doivent participer à la planification des services, afin de s'assurer d'y être intégrés dans la pleine mesure de leurs capacités. Prenons un exemple. On peut ajouter au flux de travail un service d'administration d'injections conçu suivant le même modèle de traitement que celui des ordonnances, et faire participer tous les membres de l'équipe à la prestation de ce service. Un assistant technique peut gérer les aspects logistiques du service, fournir de la documentation au patient et lui faire remplir un formulaire de consentement à l'aide duquel seront recueillis les renseignements nécessaires au pharmacien qui sera chargé d'administrer l'injection. Un technicien peut enregistrer l'injection dans le système informatique de la pharmacie de la même façon qu'il enregistre une ordonnance, soit en ajoutant les frais d'administration au coût du produit, soit en créant une fonction « administration par injection » exclusivement conçue pour documenter ce service. Cette méthode permet non seulement de conserver une trace du service, mais aussi de produire un reçu qui pourra servir de pièce justificative au client. L'étiquette imprimée par le système est un autre justificatif qui peut être remis au médecin traitant pour s'assurer qu'il a un dossier complet sur le patient. Dans ce scénario, la tâche du pharmacien se limite à examiner les renseignements qui figurent dans le formulaire de consentement, à procéder à l'évaluation du patient et à administrer l'injection. Lorsque tous les membres de l'équipe participent à la prestation du service, celle-ci n'exige pas beaucoup plus de temps que l'exécution d'une nouvelle ordonnance et les conseils qui s'y rapportent.

De plus, le travail d'équipe permet à certains employés de perfectionner des compétences liées à leurs intérêts personnels. Vous pourriez, par exemple, avoir dans votre équipe un assistant technique doté d'un certain talent artistique, qui est capable de créer des affiches simples et peu coûteuses à l'aide d'un photocopieur couleur pour annoncer vos services.

Il existe déjà plusieurs protocoles dont les outils vous aideront à organiser et à uniformiser vos services. Encouragez les techniciens et les pharmaciens de votre équipe à les chercher afin de gagner du temps. Choisissez les outils qui reposent sur les lignes directrices de pratique et dont l'efficacité a déjà été démontrée en milieu clinique. On peut facilement trouver en ligne, par exemple, l'échelle du risque de Framingham pour évaluer le risque de maladie cardiovasculaire, et l'outil FRAX® pour évaluer le risque de fractures osseuses. Ces outils sont non seulement accessibles sur papier, mais aussi sous forme

d'applications iPad/iPhone. Il existe d'ailleurs une application pour convertir les résultats de tests d'A1C en taux moyens de glycémie, ceux-ci pouvant être plus faciles à comprendre pour les clients.



## FOURNIR LES SERVICES

Les outils et applications numériques sont de plus en plus accessibles et peuvent instantanément rationaliser votre service et en harmoniser la prestation lorsque divers membres de l'équipe y participent. Un bon outil électronique vous guidera dans la consultation et vous permettra de suivre les lignes directrices établies pour la maladie en question, tout en consignnant le même type de données pour chaque client et en uniformisant le service. Idéalement, l'outil produira également un rapport qui pourra être expédié par courriel ou imprimé et remis au client à titre d'aide-mémoire sur la consultation. De telles fonctions augmentent la valeur perçue de votre service tout en réduisant le temps nécessaire à la documentation de l'acte.

Ne perdez pas de vue l'approche d'équipe, que ce soit dans la prestation ou la préparation des services. La participation de tous les membres de l'équipe pharmaceutique à la prestation des services réduit la charge de travail de chacun. Elle permet aussi à tous de se familiariser avec les services offerts et, par conséquent, de mieux répondre aux questions à ce sujet.



## INTÉGRER L'UNIFORMITÉ

Puisque vous facturerez le même prix à tous les clients, le service que vous créez doit être uniforme et offrir la même valeur à chacun de ses usagers, quel que soit le membre de l'équipe qui en assure la prestation. Un moyen d'assurer cette uniformité est de donner la même formation aux membres de l'équipe chargés du volet cognitif du service. Cette exigence est déjà en vigueur puisque certains cours préalables sont obligatoires pour avoir droit au remboursement des services pris en charge par le gouvernement.

L'utilisation des mêmes outils par chacun des intervenants de la prestation du service (p. ex., questionnaires destinés aux patients) permet de s'assurer de recueillir auprès de chaque client et de fournir à chaque client le même type d'information. En suivant un protocole écrit, on s'assure aussi d'aborder les mêmes sujets à chaque consultation. Cela permet d'éviter de perdre le fil de l'entretien et de gaspiller du temps pendant la consultation. Un formulaire normalisé ou un outil numérique de collecte d'information aide aussi à assurer l'uniformité du service. L'accès immédiat à des renseignements écrits et classés par sujet permettra à la personne chargée de la prestation du service de fournir au client une documentation importante qu'il pourra emporter chez lui après la consultation. Les dossiers électroniques sont plus faciles à classer que les versions papier, et généralement plus faciles à imprimer ou à expédier par courriel, au besoin. C'est un fait reconnu que les gens retiennent davantage de détails de ce qu'ils ont lu ou entendu. La documentation remise au client accroîtra le volume d'information qu'il assimile, et par conséquent, la valeur du service à ses yeux. Vous constaterez que vos services se développeront et s'amélioreront avec le temps, en fonction de la rétroaction des clients, de l'évolution du secteur et des nouvelles études.



**ÉTUDES DE CAS**



## ÉTUDES DE CAS : Clinique de dépistage du risque d'ostéoporose (sur rendez-vous)

Le siège social de notre pharmacie possède un appareil de densitométrie osseuse à ultrasons dont chacun de ses établissements peut disposer pendant une à deux semaines par an. Par le passé, nous nous contentions d'effectuer le test d'ostéodensitométrie et de donner une brève explication sur les résultats par rapport à la norme.

Cette année, compte tenu de notre nouvelle orientation vers les services pharmaceutiques, nous avons décidé de mettre sur pied une évaluation plus complète du risque d'ostéoporose. Ce service a pour but d'instruire le patient tout en dépistant les problèmes éventuels de densité osseuse. Un faible résultat d'ostéodensitométrie à ultrasons indiquerait la nécessité de tests plus poussés. L'information transmise au client au cours de la consultation contribuerait à prévenir l'aggravation de la perte osseuse. En faisant une recherche sur Internet, nous avons trouvé la version canadienne de l'outil FRAX<sup>®</sup>, mis au point par l'Organisation mondiale de la santé, qui permet d'évaluer le risque de fracture sur 10 ans au moyen de multiples facteurs, dont le T-score, déterminé par notre appareil d'ostéodensitométrie. Cet outil est le produit d'analyses exhaustives et d'une réflexion approfondie sur 50 facteurs de risque liés à cinq aspects déterminants des fractures : l'âge, la densité minérale osseuse, le poids, les antécédents de fracture après l'âge de 50 ans et toute chute au cours des 12 derniers mois. Ces facteurs de risque ont servi à l'élaboration et à la validation interne du modèle pronostique de l'outil, lequel a ensuite été adapté en fonction de diverses variables propres aux pays<sup>3,4</sup>. L'outil est accessible sous la forme d'une application gratuite pour iPhone/iPad conçue pour le Canada, que nous avons téléchargée sur l'iPod de la pharmacie pour assurer la mobilité du service. Les résultats peuvent être transmis directement par courriel aux clients, mais comme un grand nombre d'entre eux sont âgés et n'utilisent probablement pas le courriel, nous prévoyons d'envoyer les résultats à notre adresse courriel et d'en imprimer une copie pour nos clients, au besoin. Nous pourrions envisager d'installer éventuellement un ordinateur et une imprimante dans la salle de consultation, pour plus de commodité.

Nous voulons que les clients emportent avec eux une bonne information écrite. C'est pourquoi l'une de nos pharmaciennes recherche sur Internet un article de vulgarisation concis, qu'elle trouvera généralement dans un site canadien d'information sur l'ostéoporose reconnu ([www.osteoporose.ca](http://www.osteoporose.ca)), et reproduira à l'aide de l'imprimante couleur de la pharmacie. Elle crée un dossier dans le système informatique pour que les documents soient sauvegardés et classés de manière à pouvoir être facilement consultés et réimprimés à l'avenir. Elle partage l'information avec les autres pharmaciennes afin qu'elles se familiarisent toutes avec la documentation écrite remise aux clients et qu'elles sachent où la trouver.

Nous demanderons aux clients s'ils veulent que les résultats de leurs tests soient transmis à leur médecin. Nous avons aussi préparé un bref questionnaire que nous inviterons les clients à remplir avant de quitter la pharmacie afin d'évaluer leur satisfaction à l'égard du service.

Bien que, par le passé, nous ayons offert des évaluations gratuites de la densité osseuse à titre promotionnel, ce service vaut au moins 50 \$ – tarif que paient actuellement plusieurs gouvernements provinciaux pour un examen des médicaments de base. Une de nos pharmaciennes rédige une brève description de l'évaluation, et notre assistante technique prépare le matériel à remettre aux clients. Nous tenons une réunion d'équipe pour expliquer le programme à tous, et annonçons l'événement, qui dure deux semaines, un mois à l'avance à nos clients. Que ce soit à la caisse de la pharmacie ou à celle du magasin, tous les employés attirent l'attention des clients sur le matériel qu'ils recevront à la suite de la consultation. Deux semaines avant l'événement, nous passons une annonce dans le journal local et faisons une demande d'annonce publique à la radio locale.

Nos pharmaciennes ont déjà une bonne connaissance de l'ostéoporose, et l'outil FRAX<sup>®</sup> les guidera dans leur discussion avec les clients sur les facteurs de risque, de sorte que tout ce qu'il leur reste à faire est de se familiariser avec cet outil et avec l'appareil à ultrasons. Nous recevons l'appareil trois jours avant l'ouverture de la clinique. Deux pharmaciennes et deux techniciennes étudient la configuration et les instructions d'utilisation de l'appareil pendant les périodes calmes ou les temps de chevauchement entre deux équipes. Elles s'exercent en faisant des tests entre eux et sur d'autres membres de l'équipe, jusqu'à ce que tous les intervenants du service puissent produire efficacement des résultats cohérents. Les pharmaciennes de l'équipe s'exercent à utiliser l'outil FRAX<sup>®</sup>, qu'elles trouvent très facile d'usage.

L'équipe de la pharmacie tient des réunions pour discuter de la gestion de la clinique. Le type de patients ciblés et les moyens de les sensibiliser font partie des sujets abordés. L'équipe décide d'afficher des annonces dans le rayon des vitamines et minéraux et de téléphoner aux clients qui prennent des médicaments comportant un risque accru de perte osseuse (après les avoir déterminés à l'aide du système informatique). L'équipe convient de prévoir les rendez-vous tôt le matin, avant l'heure habituelle à laquelle la pharmacie commence à être très fréquentée, et pendant la période de chevauchement en après-midi. L'assistante technique se chargera de prendre les rendez-vous, en faisant appel à la technicienne ou à la pharmacienne de service pour expliquer le programme au client, au besoin. Elle fera un rappel téléphonique auprès de chaque client la veille de son rendez-vous. Lorsque le client se présente pour son rendez-vous, l'assistante technique encaisse le paiement, l'accompagne à la salle de consultation et l'invite à s'asseoir confortablement. L'une des techniciennes rejoint ensuite le client dans la salle et effectue le test à l'aide de l'appareil à ultrasons, en prenant note du résultat pour la pharmacienne. Elle quitte ensuite la salle de consultation et informe la pharmacienne que la mesure du T-score a été effectuée. Elle prépare un reçu officiel pour le client à l'aide du logiciel de la pharmacie. Cette opération permet aussi d'enregistrer l'acte dans le profil du patient pour référence ultérieure. (On peut aussi créer un profil pharmaceutique intitulé « Évaluation FRAX<sup>®</sup> » et une ordonnance correspondante afin de documenter le service et de produire un reçu.)

La pharmacienne intervient ensuite pour faire l'évaluation FRAX<sup>®</sup>, répondre aux questions éventuelles du client et l'instruire brièvement sur chacun des facteurs de risque, selon le cas. Une fois l'entretien terminé, la pharmacienne transmet le résultat de l'évaluation FRAX<sup>®</sup> par courriel au client ou à la pharmacie (pour impression), selon le cas. L'utilisation du questionnaire électronique FRAX<sup>®</sup> permet de contrôler la portée de l'entretien, de limiter l'investissement en temps des pharmaciennes, et d'offrir ainsi au client un service abordable.

La pharmacienne remet ensuite au client un bref questionnaire l'invitant à donner son opinion sur le service ou à suggérer toute amélioration, en expliquant que le but visé est d'améliorer le service et que l'aide du client dans ce sens est la bienvenue. Elle quitte la salle de consultation pour permettre au client de remplir le questionnaire dans un espace privé. L'équipe de la pharmacie décide aussi d'enregistrer le T-score et le risque de fracture sur 10 ans dans le système informatique, ajoutant ces données à la fiche qui a été créée pour produire un reçu. Certains systèmes pharmaceutiques comportent un volet « clinique » qui peut être programmé pour enregistrer ce type de données. Cette opération, de même que l'envoi par courriel ou l'impression du rapport FRAX<sup>®</sup>, se déroulent pendant que le client remplit le questionnaire d'évaluation de sa satisfaction. La pharmacienne sera donc prête à terminer la séance de consultation en lui remettant la documentation qui lui est destinée, en remerciant le client et en s'assurant qu'il n'y a pas eu de motif d'insatisfaction.

L'équipe estime que la pharmacienne et la technicienne qui participent à la prestation de ce service devront y consacrer environ 10 minutes chacune. Elle décide donc que la pharmacie a la capacité d'effectuer un maximum de trois évaluations par jour, et organise les rendez-vous en conséquence. On prévoit un délai d'au moins deux heures entre chaque rendez-vous afin de réduire l'incidence du programme sur le déroulement habituel des activités. Les clients sont informés que le service prendra jusqu'à 30 minutes de leur temps. Il n'y aura pas d'heures supplémentaires à prévoir puisque la prestation du service aura lieu pendant les heures de travail régulières. Les tâches étant réparties entre les membres de l'équipe, l'interruption du flux de travail régulier de la pharmacie sera minime. L'horaire des rendez-vous sera aménagé de façon à les planifier pendant les périodes plus calmes à l'officine.

#### **Analyse coûts/bénéfices pour deux semaines, à raison de trois rendez-vous par jour :**

- Annonce dans le journal = 100 \$
- Location de l'appareil = 300 \$
  - Total des frais d'exploitation = 400 \$ toutes les deux semaines
- Revenu – 3 évaluations/jour x 10 jours ouvrables = 30 évaluations x 50 \$ = 1 500 \$ – 400 \$ de coûts = 1 100 \$ en revenu supplémentaire
  - Plus les bénéfices intangibles (amélioration des relations avec la clientèle et de l'image de marque de la pharmacie)
  - Plus la croissance des ventes de produits connexes (p. ex., calcium, vitamine D) à la suite de la prestation d'un service lié à l'ostéoporose

- Remarque : Aucun frais de personnel n'est pris en compte puisque la méthode de mise en œuvre n'exige pas de personnel supplémentaire. Dans une pharmacie très fréquentée, on peut aménager un soutien supplémentaire en réaffectant temporairement un membre de l'équipe du magasin à l'officine.



#### **ÉTUDES DE CAS : Service de vaccination contre la grippe (activité quotidienne intégrée)**

Au lieu d'organiser des journées cliniques de vaccination contre la grippe, notre pharmacie a décidé d'intégrer ce service à ses activités régulières. En répartissant les tâches et en accroissant notre efficacité, nous avons estimé que le temps requis pour ce service est comparable à celui qu'il faut pour exécuter une nouvelle ordonnance courante et donner les conseils qui s'y rapportent.

Un client se présente au comptoir de la pharmacie en demandant un rendez-vous pour un vaccin antigrippe. La technicienne lui explique qu'il n'a pas besoin de rendez-vous et que sa demande est enregistrée au même titre que celles des clients qui attendent l'exécution d'une ordonnance. Elle explique au client que la pharmacie est modérément occupée et que son délai d'attente pour le service serait de 10 à 15 minutes, suivi des 5 minutes requises pour l'injection et d'un délai obligatoire de 15 minutes à la suite du traitement afin de vérifier si une réaction se produit (en tout, 30 minutes). Le client décide qu'il a suffisamment de temps pour se prévaloir du service. La technicienne remet au client un formulaire combiné (renseignements sur le patient/consentement éclairé/fiche d'inscription), ainsi qu'un document d'information sur le vaccin antigrippe, et lui demande de rapporter le formulaire au comptoir après l'avoir rempli. Lorsque le client revient, la technicienne encaisse le paiement, prend le formulaire et installe le client confortablement dans la salle de consultation, en lui disant que la pharmacienne viendra lui parler et examiner le site de l'injection d'ici 5 à 10 minutes.

Le formulaire rempli est acheminé à la technicienne de l'officine, qui enregistre la vaccination dans le système informatique de la même manière qu'une ordonnance courante. Cette opération permet d'inscrire la vaccination au dossier du patient et de produire un reçu qui lui servira de pièce justificative, conformément aux règlements. La technicienne place la commande de service dans le fichier des ordonnances en attente.

La pharmacienne reçoit le formulaire rempli et la fiche informatique imprimée, examine les renseignements fournis par le client, puis entre dans la salle de consultation pour accueillir le client et évaluer le site de l'injection, en s'assurant de répondre à ses questions et en s'informant de ses expériences antérieures de vaccination. Pendant ce temps, la technicienne a préparé le plateau d'injection en y plaçant toutes les fournitures dont la pharmacienne aura besoin.

Une fois tous les préparatifs terminés, l'administration de l'injection prend environ deux minutes. Pendant qu'elle range le plateau d'injection et applique un pansement sur le site de l'injection, la pharmacienne passe en revue avec le client les effets secondaires de base auxquels il peut s'attendre.

Elle lui rappelle qu'il doit rester dans la salle d'attente de la pharmacie pendant 15 minutes, en lui décrivant brièvement les principaux symptômes d'une réaction grave pour laquelle il devrait attirer l'attention du personnel pendant ce délai. Elle prie aussi le client de revenir vers la technicienne pour l'informer de son état avant de quitter la pharmacie.

**Analyse coûts/bénéfices (basée sur l'hypothèse d'un client qui paie comptant) :**

- Vaccin/fournitures 10 \$ + frais d'administration de 10 \$ = 20 \$
- En supposant que le service exige cinq minutes de plus du temps des pharmaciens, par rapport à l'exécution d'une ordonnance courante (x 60 \$/heure) = 5 \$  
– Coût total pour le client = 25 \$ (marge de 15 \$)
- Revenu – 10 injections/jour x 5 jours/semaine = 50 injections x 15 \$ de marge = 750 \$/semaine x 10 semaines de saison de vaccination antigrippe = 7 500 \$ de bénéfice annuel

## QUESTIONS

Choisissez votre réponse pour chacune des questions ou répondez en ligne à [www.professionsante.ca](http://www.professionsante.ca) pour obtenir des résultats instantanés.

- 1) Les avantages d'une approche d'équipe pour réaliser le changement comprennent :
  - a) La réduction du stress lié au changement
  - b) Une meilleure appropriation du changement
  - c) Une moindre résistance au changement
  - d) L'allègement de la charge de travail individuelle liée à la préparation et à la mise en œuvre du changement
  - e) Toutes les réponses ci-dessus
- 2) La meilleure façon de créer du temps consiste à :
  - a) Rationaliser les services de dispensation
  - b) Former les techniciens à prendre en charge certaines des tâches des pharmaciens
  - c) Former les assistants techniques à prendre en charge certaines des tâches moins techniques des techniciens
  - d) Exiger un effort accru de la part de chaque membre de l'équipe
  - e) a, b et c
  - f) Toutes les réponses ci-dessus
- 3) Les avantages de la participation de tous les membres de l'équipe pharmaceutique à la prestation de services comprennent :
  - a) Les membres de l'équipe ont chacun des compétences diverses
  - b) Tous les membres de l'équipe peuvent s'attendre à une augmentation de salaire
  - c) La charge de travail liée à la prestation de services peut être répartie
  - d) Tous les membres de l'équipe ont les connaissances nécessaires pour faire du « marketing personnalisé »
  - e) a, c et d
  - f) Toutes les réponses ci-dessus
- 4) On peut normaliser les services en :
  - a) Utilisant un protocole écrit
  - b) S'assurant que ceux qui délivrent le service ont reçu la même formation
  - c) Utilisant un formulaire ou un outil électronique pour documenter le service
  - d) Établissant un barème de tarifs normalisé
  - e) a et b
  - f) a, b et c
  - g) Toutes les réponses ci-dessus
- 5) Pour établir une meilleure relation avec les médecins de la région, il est recommandé de commencer par leur transmettre de l'information qui pourrait accroître leur capacité d'améliorer leurs soins aux patients.
  - a) Vrai
  - b) Faux
- 6) L'utilisation d'un protocole écrit peut contribuer à :
  - a) Maintenir la prestation de services dans l'axe du résultat visé
  - b) S'assurer que les points importants ont été abordés
  - c) Permettre au client de soulever d'autres sujets connexes pendant la prestation de service
  - d) Réaliser les objectifs du service dans le délai prévu
  - e) a, b et d
  - f) Toutes les réponses ci-dessus
- 7) Faire preuve d'empathie envers le client et comprendre ses besoins est un moyen de promouvoir l'évolution de la pharmacie d'une culture axée sur le produit vers une culture axée sur le patient.
  - a) Vrai
  - b) Faux
- 8) Les avantages de l'utilisation d'un protocole établi en version électronique comprennent :
  - a) Un tel protocole est souvent fondé sur des lignes directrices de pratique ou des études
  - b) C'est un outil prêt à l'usage, qui permet de gagner du temps
  - c) C'est un outil qui facilite l'uniformisation de la prestation du service
  - d) Dans la plupart des cas, l'outil produit un rapport écrit que le client peut emporter
  - e) Toutes les réponses ci-dessus
- 9) Une vaste campagne de publicité dans les médias est la meilleure méthode pour promouvoir les services pharmaceutiques.
  - a) Vrai
  - b) Faux
- 10) Les motifs qui justifient la mise en œuvre de services pharmaceutiques axés sur les patients comprennent :
  - a) Améliorer les résultats de santé des patients
  - b) Contribuer au progrès de la pratique pharmaceutique
  - c) Accroître la satisfaction professionnelle des membres de l'équipe pharmaceutique
  - d) Améliorer l'image de marque de la pharmacie
  - e) a, b et d
  - f) Toutes les réponses ci-dessus

## RÉFÉRENCES

1. Groupe de travail chargé du Plan directeur pour la pharmacie. Plan directeur pour la pharmacie : la vision de la pharmacie. Ottawa (Ontario) : Association des pharmaciens du Canada, 2008. <http://plandirecteurpouirlapharmacie.ca/docs/pdfs/2011/05/11/PlanDirecteurPourLaPharmacie.pdf?Status=Master>
2. Roberts A, *et coll.* Practice change in community pharmacy: quantification of facilitators. *Ann Pharmacother* 2008;42(6):861–8.
3. Nguyen ND, Frost SA, Center JR, *et coll.* Development of prognostic nomograms for individualizing 5-year and 10-year fracture risks. *Osteoporos Int* 2008;19(10):1431–44.
4. Nguyen ND, Frost SA, Center JR, *et coll.* Development of a nomogram for individualizing hip fracture risk in men and women. *Osteoporos Int* 2007;18(8):1109–17.

## COMITÉ DE RÉDACTION

### Réaliser le changement – une approche d'équipe pour la mise en œuvre des services pharmaceutiques sur rendez-vous

Toutes les leçons sont révisées par des pharmaciens afin d'en assurer l'exactitude, l'actualité et la pertinence pour la pratique pharmaceutique actuelle.

L'accréditation de cette leçon est valable jusqu'au 16 juillet 2014. L'information sur la prestation de services pharmaceutiques sur rendez-vous peut évoluer au cours de cette période. Il revient aux lecteurs de déterminer quels sont les aspects les plus actuels de ce sujet.

#### Directrice de projets de formation continue

Sheila McGovern, Toronto, Ont.

#### Conception graphique

Marketing, Teva Canada Limitée.

Pour connaître les barèmes de la FC, veuillez communiquer avec Mayra Ramos par téléphone au 416 764-3879, par télécopieur au 416 764-3937 ou par courriel à l'adresse [mayra.ramos@rci.rogers.com](mailto:mayra.ramos@rci.rogers.com). Ce document ne peut être reproduit, en tout ou en partie, sans l'autorisation écrite de l'éditeur. ©2013

## Pour répondre en ligne à cette leçon de formation continue

Vous trouverez nos leçons de FC dans **Professionsante.ca**, le portail en ligne de Québec Pharmacie et de L'actualité pharmaceutique

Pour suivre les leçons de FC en ligne, ouvrez une session dans **Professionsante.ca** et cliquez sur le logo Ma FC en ligne



**Vous êtes déjà inscrit? Utilisez alors ce lien rapide :**

**<http://www.professionsante.ca/pharmaciens/formation/fc-en-ligne>**

Pour trouver cette leçon, inscrivez le numéro de dossier du CCEPP (0000-0000-000-I-P) dans la boîte de « recherche rapide » et appuyez sur « OK »



**Vous n'êtes pas encore inscrit à Professionsante.ca ?**

L'inscription est simple et rapide. Rendez-vous à **Professionsante.ca**

Quand vous aurez terminé votre inscription, vous recevrez un courriel de confirmation de notre part. Cliquez sur le lien que vous trouverez dans ce courriel pour recevoir les renseignements qui vous permettront d'ouvrir une session.

Votre inscription vous permet d'accéder en ligne à des centaines de leçons de FC, vos tests, vos certificats et vos bulletins de notes.

**Pour plus de détails, veuillez communiquer avec :**

POUR LES LEÇONS EN ANGLAIS

**Mayra Ramos**

**TÉLÉC.** 416 764-3937 **COURRIEL** [education@canadianhealthcarenetwork.ca](mailto:education@canadianhealthcarenetwork.ca)

POUR LES LEÇONS EN FRANÇAIS

**Francine Beauchamp**

**TÉLÉC.** 514 843-2182 **COURRIEL** [formationcontinue@professionsante.ca](mailto:formationcontinue@professionsante.ca)