



Regroupement de six sites de soins : changer pour plus de qualité. Expérience de l'Hôpital Riviera-Chablais

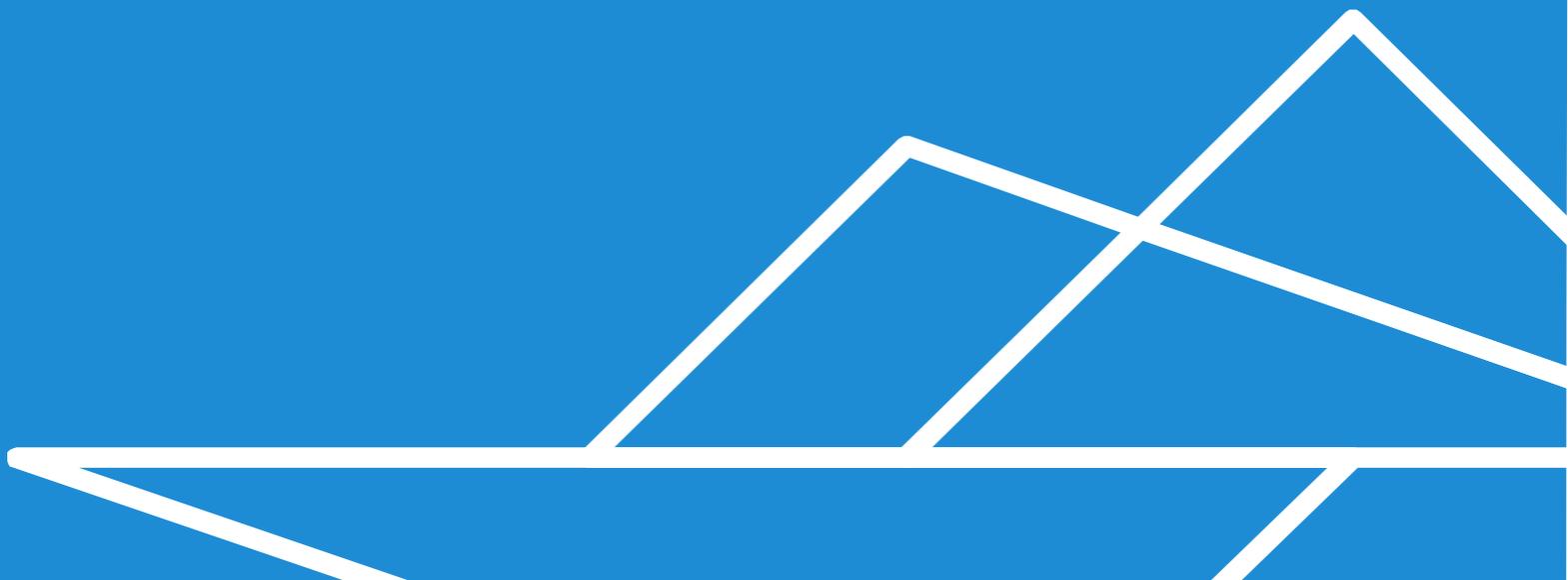
Dr Nicolas Piol
Hôpital Riviera-Chablais Vaud-Valais (Suisse)

Congrès 2018 de la CIPIQ-S
Liège, 30 novembre 2018



HÔPITAL RIVIERA-CHABLAIS
VAUD-VALAIS

La qualité ?



La qualité ?

- **La qualité en Suisse**
- **La qualité inspirée de l'aéronautique**



Changer pour plus de qualité ?



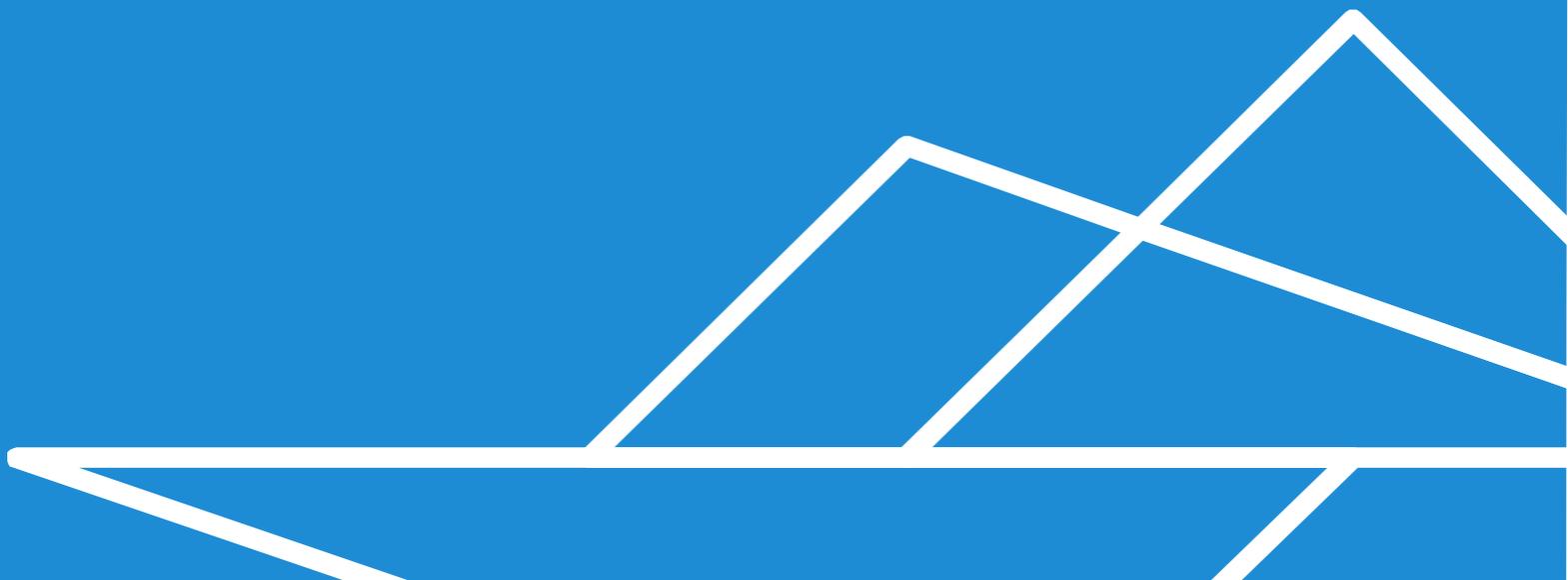
La qualité ?

- **La qualité en Suisse**
- **La qualité inspirée de l'aéronautique**
- **La culture de la qualité**



HÔPITAL RIVIERA-CHABLAIS
VAUD-VALAIS

L'Hôpital Riviera-Chablais Vaud-Valais



Contexte

- **Deux hôpitaux issus de fusions antérieures :
Riviera et Chablais avec des cultures propres**
- **Un grand projet : regroupement des activités aiguës**
- **Bassin de 190.000 habitants, en développement**

Samaritain

Montreux

**CTR Mottex
CTR Providence**

**6 sites
hospitaliers**

Aigle

Monthey

Constats

- Un seul hôpital, multisite, depuis 2014
 - efficience
 - confort des patients
 - processus datés
 - besoin d'harmoniser, moderniser, améliorer
- Un calendrier fixé par la construction d'un nouveau site

L'Unité et le comité Sécurité-Patients

- Une unité présidée par un médecin,
et gérée par un coordinateur (soignant)
- Un comité qui se réunit chaque trimestre
 - présidé par le Directeur Général
 - en présence des binômes médico-soignants



HÔPITAL RIVIERA-CHABLAIS
VAUD-VALAIS

Un nouvel hôpital



Une architecture nouvelle...

- Accueils ambulatoires décentralisés
- Unités stationnaires de 12-14 lits
- De nouveaux services cliniques
- Un service hôtelier revu

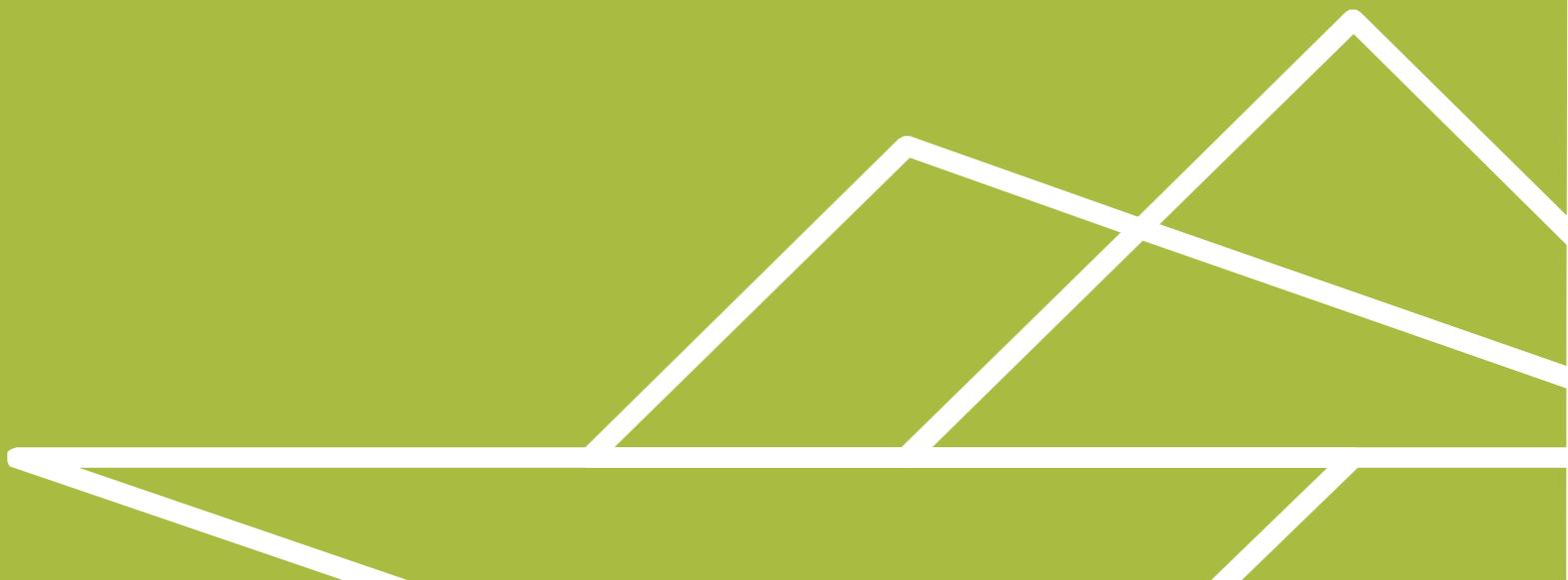
... une organisation nouvelle

- Pour les médecins
- Pour les soignants
- Pour l'accueil des patients
- Réorganisation de processus



HÔPITAL RIVIERA-CHABLAIS
VAUD-VALAIS

Pour les professionnels



Services cliniques

- Binômes médico-soignants
- Projets médico-soignants (2016)
- Nouveaux services : urgences, gériatrie A, chirurgie et orthopédie-traumatologie
- Nouvelles activités

Equipe soignante

- Pilote 3x8h
- Renforcement formation soignante
- Renforcement de l'encadrement de proximité : unités avec ICUS – ICS
- Référencement patients

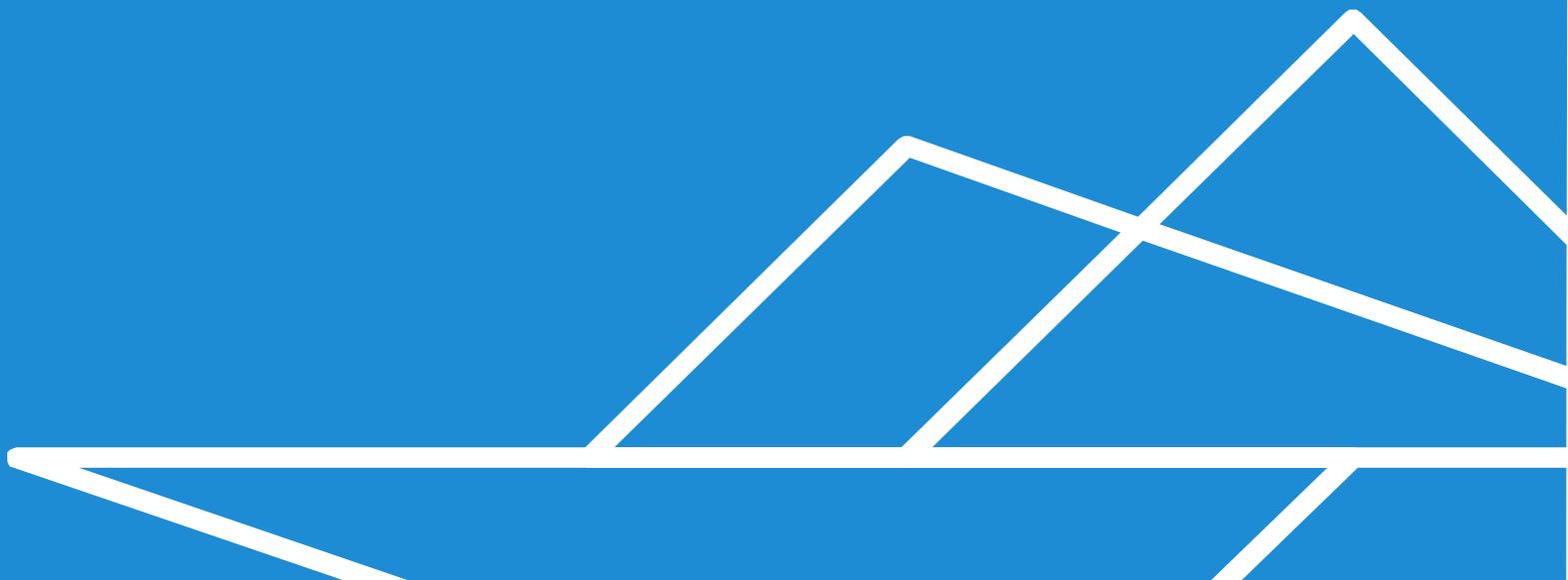
Equipe médicale

- Présence nocturne sur place
- Renforcement de l'encadrement de proximité
- Séniorisation des urgences
- Soutient administratif



HÔPITAL RIVIERA-CHABLAIS
VAUD-VALAIS

Méthodes



Des écueils

- Nouvelle organisation pas mature
- Multitude de projets
- Éparpillement entre les équipes
- Besoin de convergence

Un projet institutionnel

TeamSTEPPS® 2.0



Résumé des outils & stratégies

OBSTACLES

- Incohérence dans la composition de l'équipe
- Manque de temps
- Manque de partage d'information
- Hiérarchie
- Attitude défensive
- Opinion conventionnelle
- Autosatisfaction
- Diversité des styles de communication
- Conflits
- Manque de coordination et de suivi avec les collègues
- Distractions
- Fatigue
- Charge de travail
- Interprétation erronée
- Manque de clarté dans rôles

OUTILS & STRATÉGIES

Communication

- SCAR
- Annonce à haute voix
- Quittance de transmission
- Transmissions

Leadership

- Briefing
- Concertation
- Débriefing

Monitoring de situation

- STEP
- I'M SAFE

Soutien mutuel

- Entraide
- Feedback
- Déclaration affirmée
- Règle des deux challenges
- SMS
- DESC

RÉSULTATS

- Représentation partagée
- Adaptabilité
- Esprit d'équipe
- Confiance mutuelle
- Performance d'équipe
- *Sécurité des patients !!!*

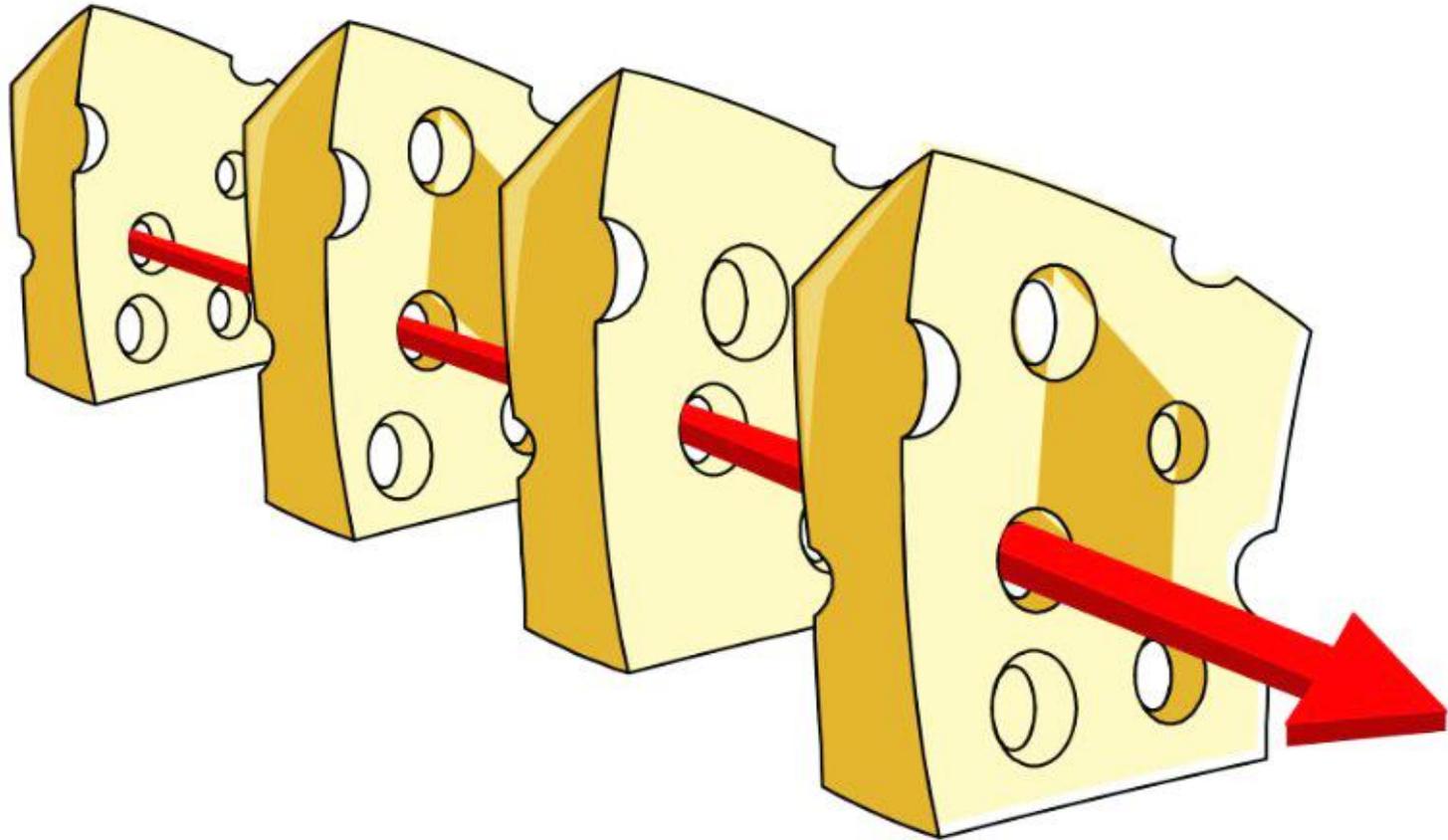
Implication des équipes

- Groupes de travail (multiples)
- Stratégie expliquée par la Direction générale
- Relais par les cadres supérieurs (2017), puis par les cadres intermédiaires/de proximité (2018)

«Blue sky» ou «Space out» ?

- Carnets de bord de chaque service
- Calcul des dotations selon l'organisation
- Qui sont les influenceurs ?
- Maintenir l'opérationnel tout en transformant

The swiss cheese



Une organisation revue

- Selon la «nouvelle donne» architecturale
- En commençant par l'analyse des processus métiers
- Basée sur le parcours patient
- En adaptant les outils et les pratiques ensuite

Qu'est ce qu'un parcours patient ?

Difficultés de communication à chaque étape
Décision consultation anesthésie non connue par l'équipe du bloc?
Les impératifs de PEC non connus par le service ?
Interruptions de tâches, déprogrammation etc...

Une somme d'actes, de prises en charge, d'hospitalisations ?

Consultation chirurgicale décision intervention

Renseigne une demande d'admission

Chirurgien et secrétariat

Consultation anesthésique et autres consultations

Prépare et réalise la consultation d'anesthésie

Service anesthésie
Anesthésiste et secrétariat

Prise en charge au bloc opératoire

Prépare et réalise intervention

Équipe bloc : anesthésie, chirurgiens, instrumentistes, aides de salle

Prise en charge en unité de soin

Prend en charge le patient dans l'unité

Service chirurgie

Exemple du parcours patient électif avec intervention et hospitalisation et de sa transformation en cours ...

Source : A. Violland - HRC

La gestion de projet



Comment le client a exprimé son besoin



Comment le chef de projet l'a compris



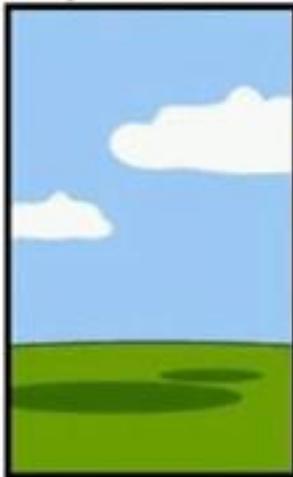
Comment l'ingénieur l'a conçu



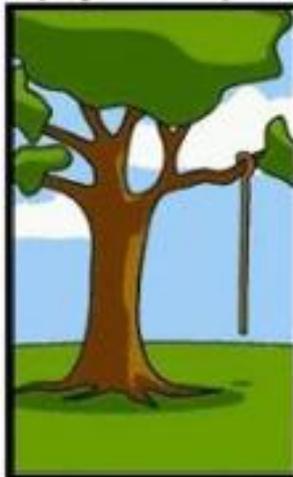
Comment le programmeur l'a écrit



Comment le responsable des ventes l'a décrit



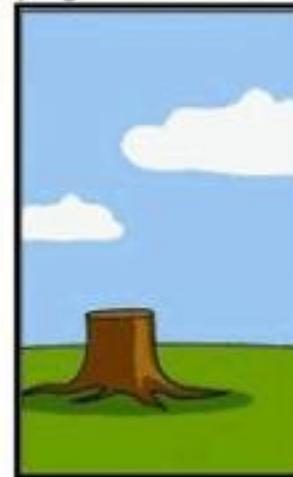
Comment le projet a été documenté



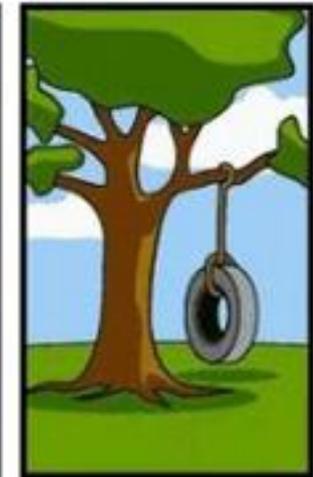
Ce qui a finalement été installé



Comment le client a été facturé

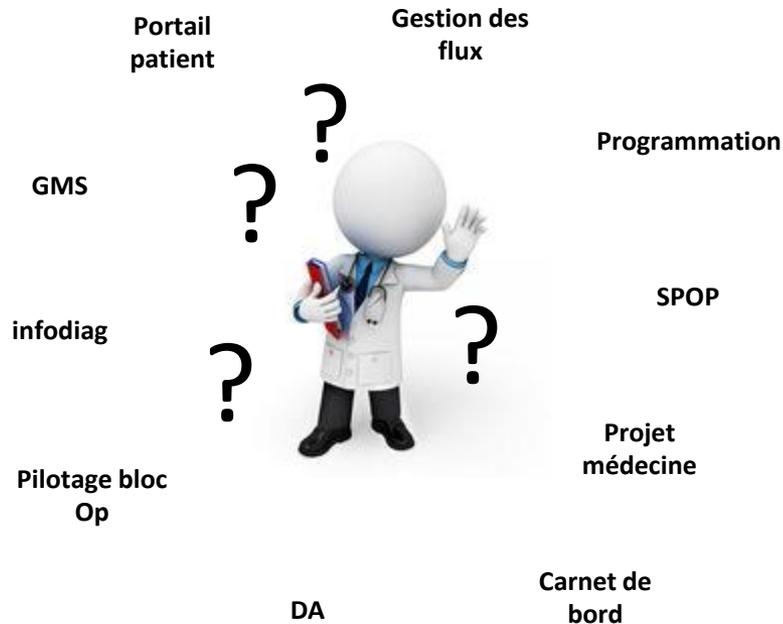


Comment la hotline répond aux demandes



Ce dont le client avait réellement besoin

Comment procéder ?



Accepter de revoir le rôle des médico-soignant dans la transformation, et qu'ils acceptent ce rôle :

- Et leur permettre d'être acteurs des transformations,
- et vecteurs de la gestion du changement

Comment ?

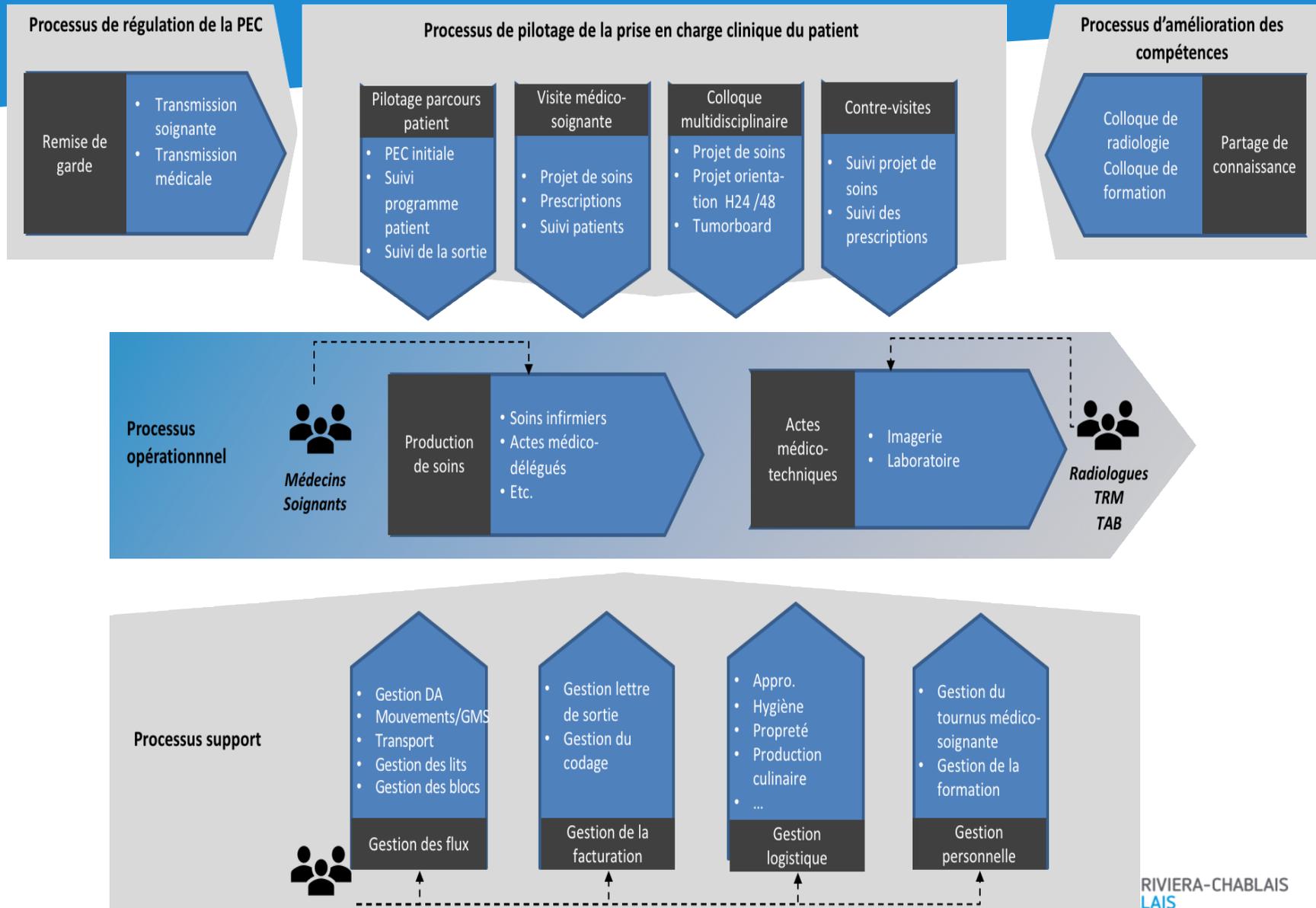
- Eviter les sur sollicitations (x GT, x COPIL, x référents, etc.)
- S'appuyer sur les acteurs transverses pour dégager du temps projet structuré
- Impliquer toutes les lignes
- Adapter la gouvernance projet en conséquence

Du processus à la stratégie



Source : A. Violland - HRC

Le processus de prise en charge du patient



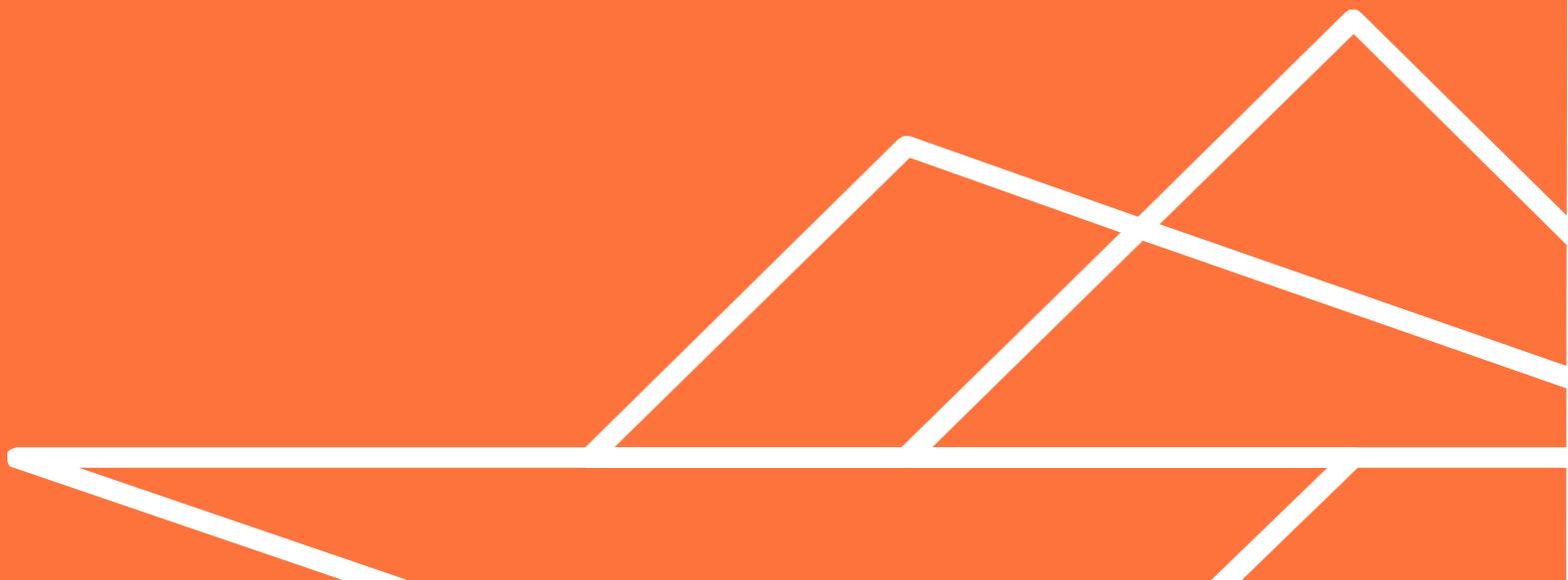
Processus prioritaires

- **Visite médico-soignante**
- **Interdisciplinarité**
- **Organisation de la journée**
- **Flux patients : amont-aval**
- **Documentation médicale**



HÔPITAL RIVIERA-CHABLAIS
VAUD-VALAIS

Dotations médico-soignantes



Calcul des dotations

- Selon la nouvelle organisation
- Activité recentrée sur le «core business»
- Un collaborateur dans une équipe

Conclusions

- Nouvelle infrastructure
- Nouveaux processus
- Parcours patients et flux
- Effet centralisation moindre que prévu mais amélioration drastique sécurité patient et qualité
- Stabilisation attendue à 2 ans

Vos questions

