



Chirurgie Ambulatoire et Gestion des lits : les Etablissements de Santé confrontés à une nécessaire transformation

Les projets (chirurgie ambulatoire et gestion des lits) font évoluer la prise en charge hospitalière au détriment d'une logique de lit pour recentrer l'activité de l'hôpital sur les besoins du patient.

Il est admis qu'il est de moins en moins nécessaire de prolonger la durée de séjour des patients compte tenu des évolutions thérapeutiques et du développement de la prise en charge en aval, « hors les murs » en coopération avec les professionnels de santé libéraux. Pourtant, les Etablissements de Santé éprouvent des difficultés à passer le cap et ont encore tendance à percevoir les lits d'hôpital au travers d'une notion de « stock » plutôt que de considérer la trajectoire du patient comme un flux.

Deux des projets phares initiés par les pouvoirs publics (le développement de la chirurgie ambulatoire et la gestion des lits) donnent l'occasion aux établissements de santé de revoir leurs processus et leurs pratiques en la matière.

Ces deux projets induisent un changement de paradigme car ils supposent de reconsidérer la trajectoire hospitalière de prise en charge afin de réduire les temps d'attente des patients aux différentes étapes.

Quels bénéfices les établissements peuvent-ils attendre de ces chantiers ?

En réinterrogeant le processus de prise en charge, les établissements peuvent réaliser de nombreux gains de différentes typologies :

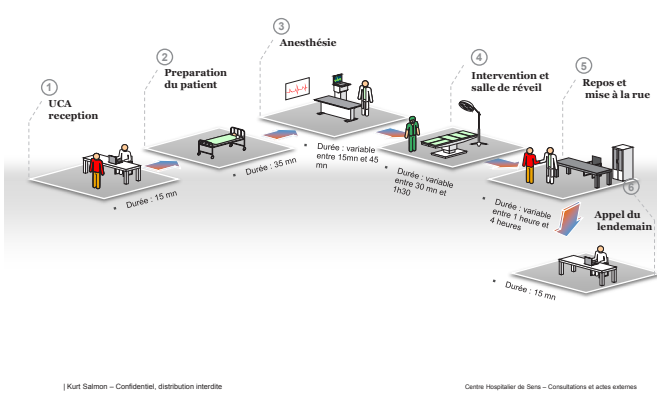
- Un gain stratégique, en premier lieu, qui permet à l'établissement d'être plus en phase avec les besoins de la population et donc d'être plus attractif ;
- Un gain en matière de conditions de travail pour les médecins et les personnels de soins. En lissant les flux et en travaillant sur la programmation, l'hôpital réduit fortement les tensions internes ;
- Un gain en matière économique car les soins sont délivrés au moment où les patients en ont besoin et le juste soin correspond à la fois à des soins de qualité et à un coût maîtrisé.

4 principes clés pour amorcer la transformation des pratiques

S'agissant de la transformation des pratiques, la mise en œuvre du changement nécessite le respect de certains principes clés :

- La Direction Générale, le président de CME et des praticiens « sponsors » doivent se saisir de ce sujet pour amorcer une réflexion sur les modalités de prise en charge visant à optimiser les séjours ;
- Les réflexions doivent s'appuyer sur l'observation de pratiques développées ailleurs ;
- Les systèmes d'information peuvent contribuer à développer de meilleures pratiques et en évaluer la mise en œuvre ;
- Un accompagnement du changement est indispensable au regard des freins « culturels » identifiés.

Synoptique d'un parcours de chirurgie



Points clés pour une démarche sur la chirurgie ambulatoire.

Pour l'ambulatoire, il s'agira, d'une part, d'identifier les activités concernées et d'évaluer un objectif de transfert d'activité au regard des bénéfices attendus. L'outil OPEERA, développé par Kurt Salmon au profit de l'ANAP, permet d'amorcer ce dialogue de gestion en évaluant sur certains critères les activités transférables et les bénéfices attendus. Ils se traduisent par la valorisation ou le redéploiement d'effectifs et la réduction des coûts indirects.

Par ailleurs, il convient d'intégrer une réflexion sur l'organisation de l'espace et des pratiques pour faire cohabiter prise en charge conventionnelle et ambulatoire. Cette réflexion est conduite en parallèle de l'intégration de pratiques innovantes, notamment focalisée sur l'accélération du temps de récupération après l'acte chirurgical, le traitement de la douleur et une meilleure préparation du patient qui devient maître de son parcours au sein de l'établissement. Ce travail se conclut par la mise en place de protocoles dédiés à la prise en charge ambulatoire, destinés aux patients, aux praticiens et aux acteurs de la prise en charge en aval.

Points clés pour une démarche sur la gestion des lits.

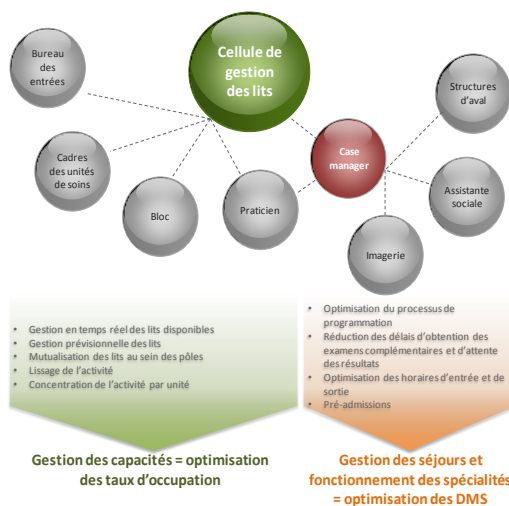
La gestion des lits est une démarche qui peut répondre à plusieurs objectifs (désengorger les zones tampons post urgences, optimiser l'utilisation des lits, réduire les DMS, lisser l'activité, etc.). Il convient au préalable du lancement d'un tel chantier de bien qualifier les objectifs (qui peuvent être multiples) avant d'envisager les solutions qui vont être mises en œuvre.

Parmi les actions les plus courantes, la mise en place d'une gestion mutualisée des lits, par l'intermédiaire d'une centrale de réservation, en lien avec un suivi rigoureux des Durées Prévisionnelles des Séjours (DPS), et une programmation des interventions et des ressources est la plus fréquente. Il s'agit in fine de mieux gérer l'occupation des ressources, en maîtrisant les flux d'entrée et de sortie sur les interventions programmées et en combinant celle ci avec le flux en provenance des urgences.

Les réflexions doivent s'appuyer sur l'observation de pratiques développées ailleurs

Afin d'accélérer les réflexions et favoriser l'acceptation de l'évolution des pratiques, les établissements peuvent s'appuyer sur les retours d'expérience. Nous en présentons certains, commentés ici par les établissements :

<p>Fluidifier les sorties :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place d'un score de sortie et la signature médicale unique au regard du score de sortie • Créer un « salon de sortie » 	<p>« Nous avons emmené les praticiens constater dans d'autres établissements que la chirurgie ambulatoire fonctionne »</p> <p>« L'enjeu a été de démontrer que la pratique de la chirurgie ambulatoire n'a rien d'artisanal »</p>
<p>Améliorer les processus pour assurer le lien entre établissement de santé et médecine de ville (envoi du compte rendu d'hospitalisation, ...)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faciliter les modalités de prise en charge de l'aval en lien avec les infirmières libérales (pansements, ...) • Rencontre avec les médecins de ville, Organisation de journées portes ouvertes 	<p>« La réduction des risques d'infections nosocomiales est un argument de poids pour convaincre les chirurgiens »</p> <p>« Le fait que notre responsable de la centrale de réservation ait une expérience des blocs (ancienne IBODE) permet un meilleur dialogue avec les chirurgiens lors des réunions de programmation hebdomadaires »</p> <p>« La Centrale n'a pas vocation à se substituer aux chefs de service qui restent maître de leurs ressources, mais à favoriser la prise de recul dans le cadre de situation de stress lors des interventions non programmées. »</p>
<p>Expliquer, rassurer et finalement convaincre les praticiens en faisant référence à des pratiques de chirurgie ambulatoire connues et ce dans le cadre de concertation pluridisciplinaire (chirurgiens et anesthésistes à minima).</p> <p>Etablir des protocoles qui intègrent une analyse de risque a priori et visent une simplification des soins.</p>	<p>« Tous les services n'ont pas vocation à être mutualisés, pour une question de taille et de spécialité. »</p>
<p>Mettre en place une centrale de réservation qui coordonne l'affectation des lits en cherchant à optimiser le remplissage des Plateaux Techniques et anticiper les sorties.</p>	



 @KurtSalmonFR

 @SantSocialKlub



Pour plus d'informations, vous pouvez contacter :

Didier GUIDONI, Associé Santé et Protection Sociale, didier.guidoni@kurtsalmon.com, Tél. : +33 1 55 24 30 74 / +33 6 73 86 90 22

Département marketing, marketingfrance@kurtsalmon.com, Tél. : +33 1 55 24 30 00

Kurt Salmon est un cabinet de conseil en transformation des entreprises. La vocation des 1400 consultants de Kurt Salmon est d'apporter aux dirigeants des entreprises le conseil et les idées originales qui ont un impact direct et concret sur la réussite de leurs projets et, en particulier, sur leurs projets de transformation. Kurt Salmon accompagne les dirigeants dans l'exploration de nouvelles voies pour les entreprises. Nos équipes de conseil interviennent à leurs côtés pour mieux comprendre les attentes du marché, pour les aider à discerner les facteurs d'évolution de leur secteur d'activité et à trouver la différenciation compétitive qui leur permettra d'exprimer leur leadership.