



Hôpitaux  
Universitaires  
Genève

# RÉORGANISATION RAISONNÉE D'UN PLATEAU DE CONSULTATIONS ET TRAITEMENTS AMBULATOIRES

**Dr François VERMEULEN, PhD**  
Département de chirurgie  
Département des neurosciences cliniques

# BIENVENUE

Partager notre expérience

Discuter les approches méthodologiques

Repartir avec des idées concrètes



# HÔPITAUX UNIVERSITAIRES DE GENÈVE



6 sites

12'000 collaborateur-trices

1920 lits

70 services médicaux

60'000 hospitalisations par an

100'000 passages aux urgences par an

1'000'000 de consultations par an

26'000 interventions chirurgicales par an

**SOINS**

**FORMATION**

**RECHERCHE**

# SERVICE D'UROLOGIE

Discipline médico-chirurgicale dédiée à l'étude, au diagnostic et aux traitements d'affections des organes de l'**appareil urinaire et de l'appareil génital de l'homme et de la femme**

## Activité stationnaire

≈ 1'500 hospitalisation/an

## Activité ambulatoire

≈ 16'000 passages/an



Maladies des reins



Maladies de la prostate



Maladies du périnée de la femme



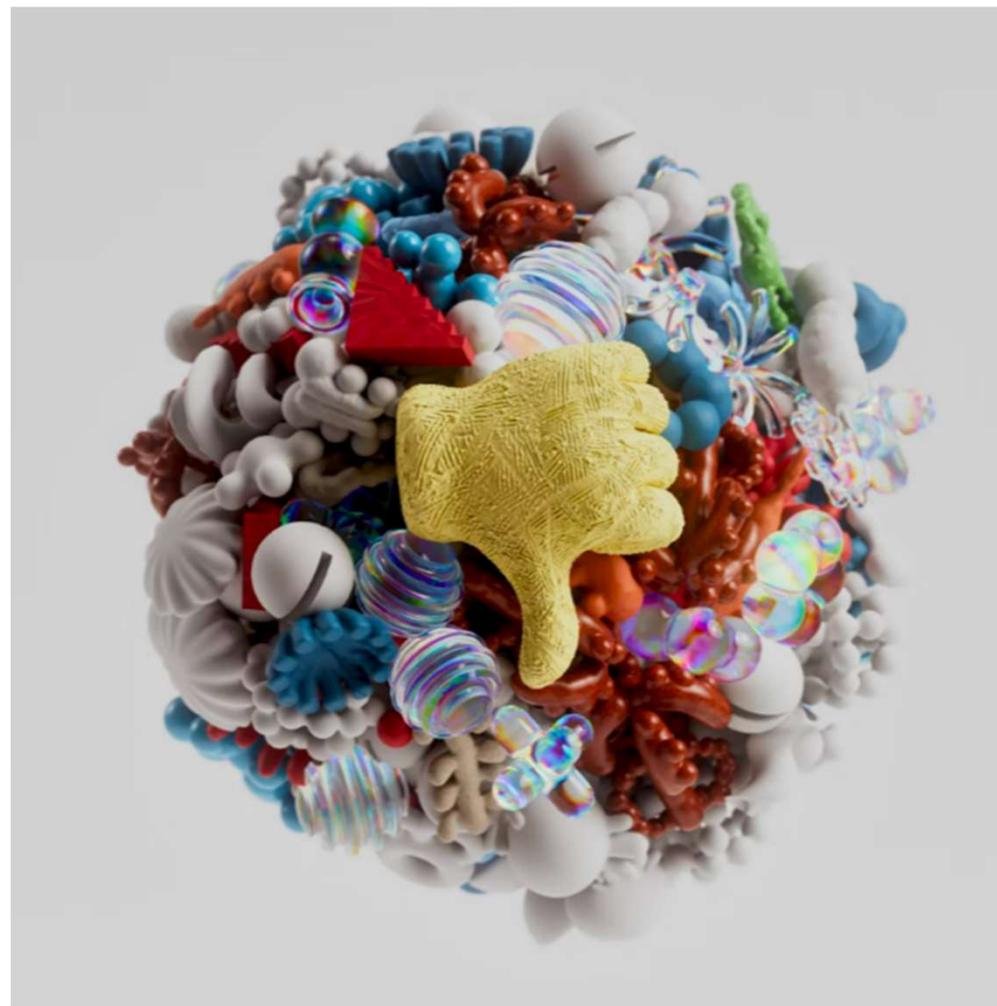
Maladies de la vessie



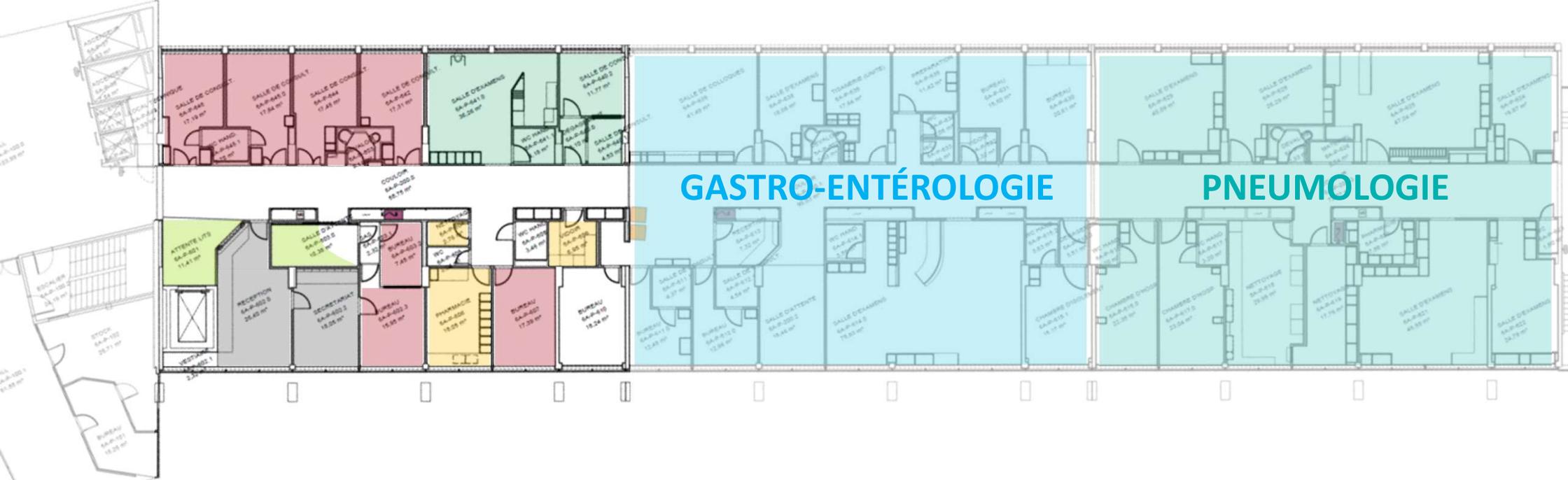
Maladies des organes génitaux externes de l'homme

# BESOIN DE PLACE DÉSORGANISATION

Unité ambulatoire d'urologie  
Nouveau chef de service  
Equipe fatiguée  
Surcharge de patients  
Délais d'attente



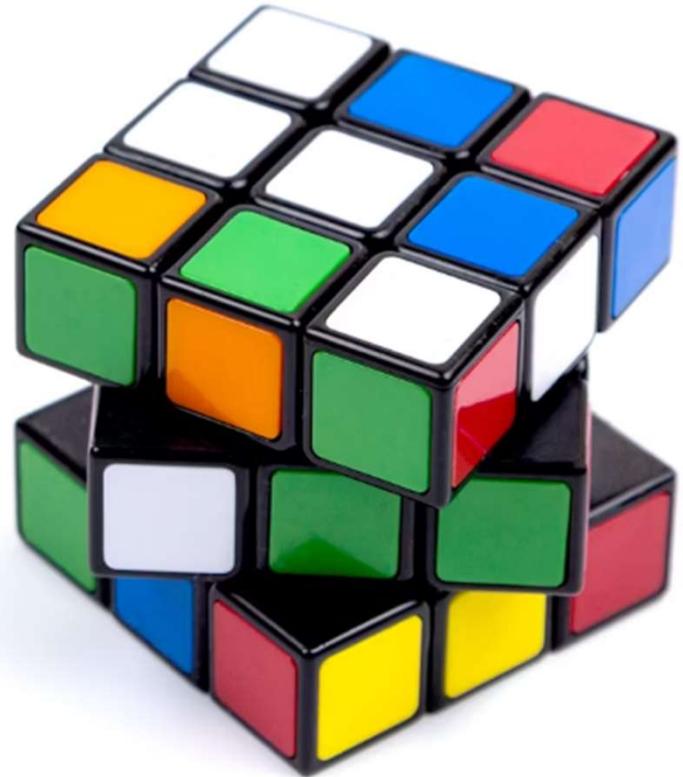
# CONTEXTE



# VOTRE APPROCHE ?

Etablir une méthode de travail spécifique  
pour mener à bien un projet donné

C'est un peu comme choisir un itinéraire pour  
un voyage : il existe plusieurs chemins possibles,  
chacun avec ses avantages et ses inconvénients

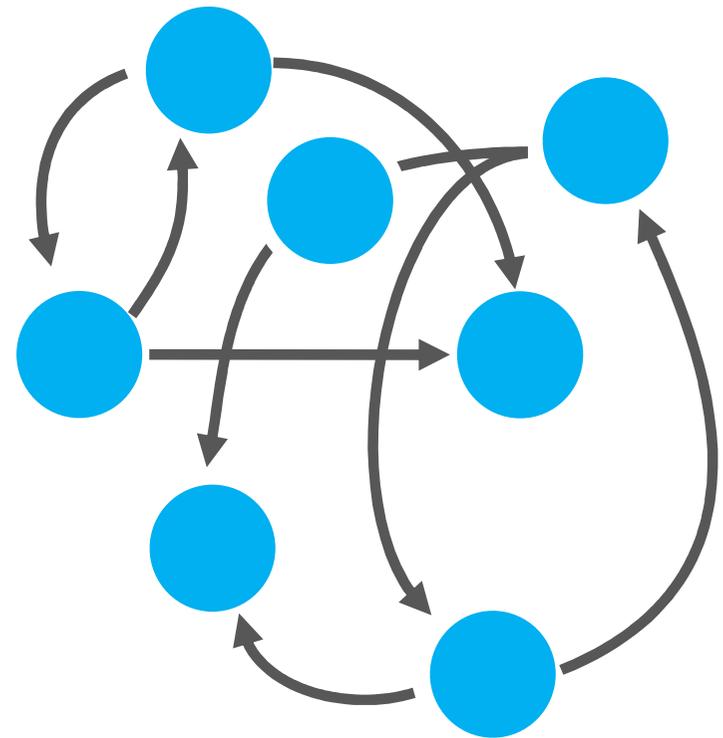


# PENSÉE SYSTÉMIQUE

## SYSTEM THINKING

Considérer les phénomènes comme des  
**éléments interdépendants**

S'intéresser aux **relations** et aux  
**interactions** entre ces différents éléments



# HOLISME

**Le tout est plus que la somme de ses parties.**

Les propriétés d'un système ne peuvent pas être entièrement comprises en étudiant ses composants individuellement.

# INTERCONNEXIONS

Tout est lié. Les changements dans une partie d'un système auront des **répercussions sur d'autres parties.**

# RÉTROACTIONS

Les **systèmes sont dynamiques** et évoluent en fonction de leurs propres résultats.

Les boucles de rétroaction peuvent **amplifier ou atténuer les changements.**

# ÉMERGENCES

De **nouvelles propriétés peuvent apparaître** au niveau du système, qui ne sont pas présentes au niveau des composants individuels.

# CONTEXTE ET OBJECTIFS

Besoin de plus de place  
Surcharge de travail



Nécessité d'analyser  
l'organisation avant de  
réclamer de la surface



Optimiser l'organisation  
des consultations  
ambulatoires d'urologie

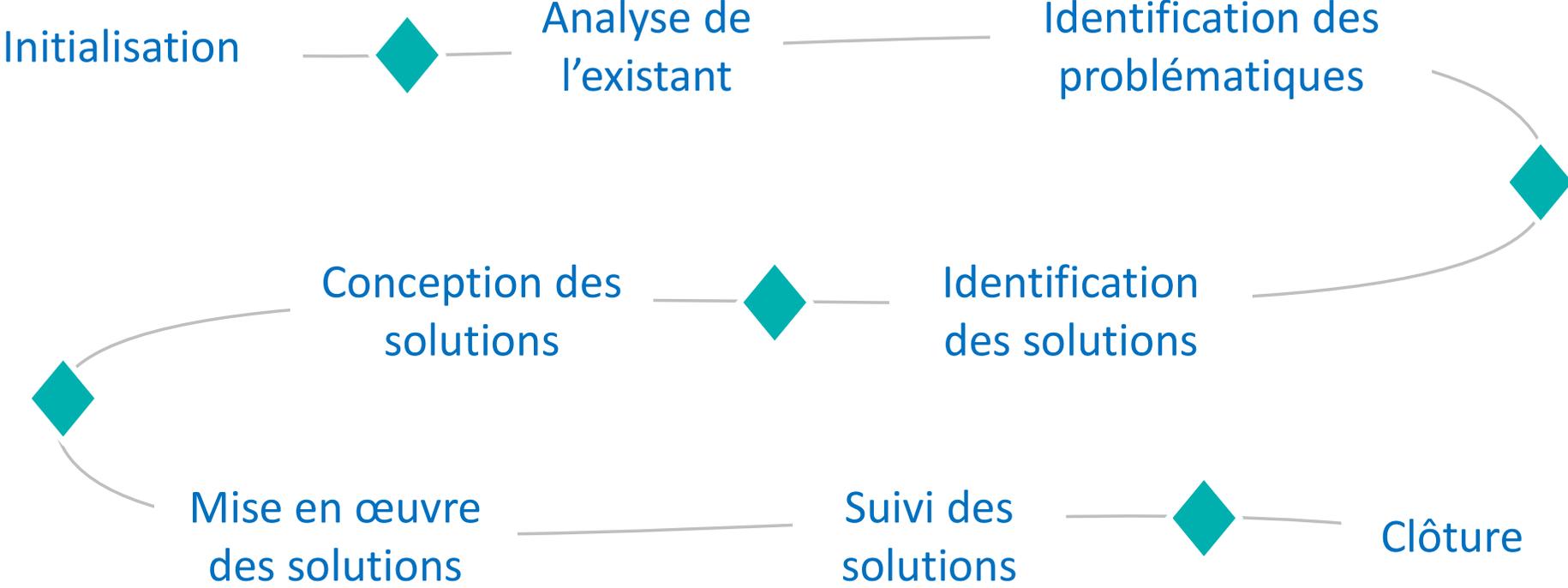


Approche de  
projet

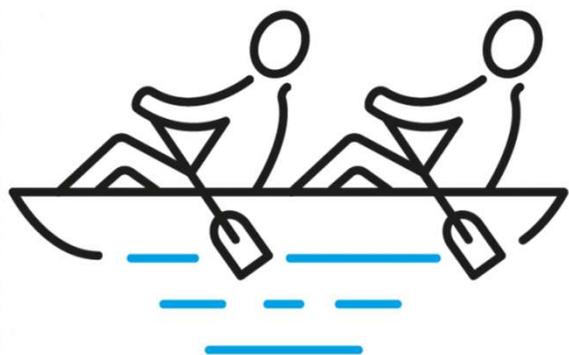


A **PROJECT** IS A SEQUENCE OF FINITE  
DEPENDANT ACTIVITIES WHOSE SUCCESSFUL  
COMPLETION RESULTS IN THE DELIVERY OF  
THE EXPECTED BUSINESS VALUE THAT  
VALIDATED DOING THE PROJECT

# ÉTAPES / JALONS



# ORGANISATION DE L'ÉQUIPE



Médecin chef de service

Comité de gestion restreint du département

Chef de projet

Infirmier responsable d'unité

Médecin adjoint du chef de service

Chef de clinique

Secrétaire

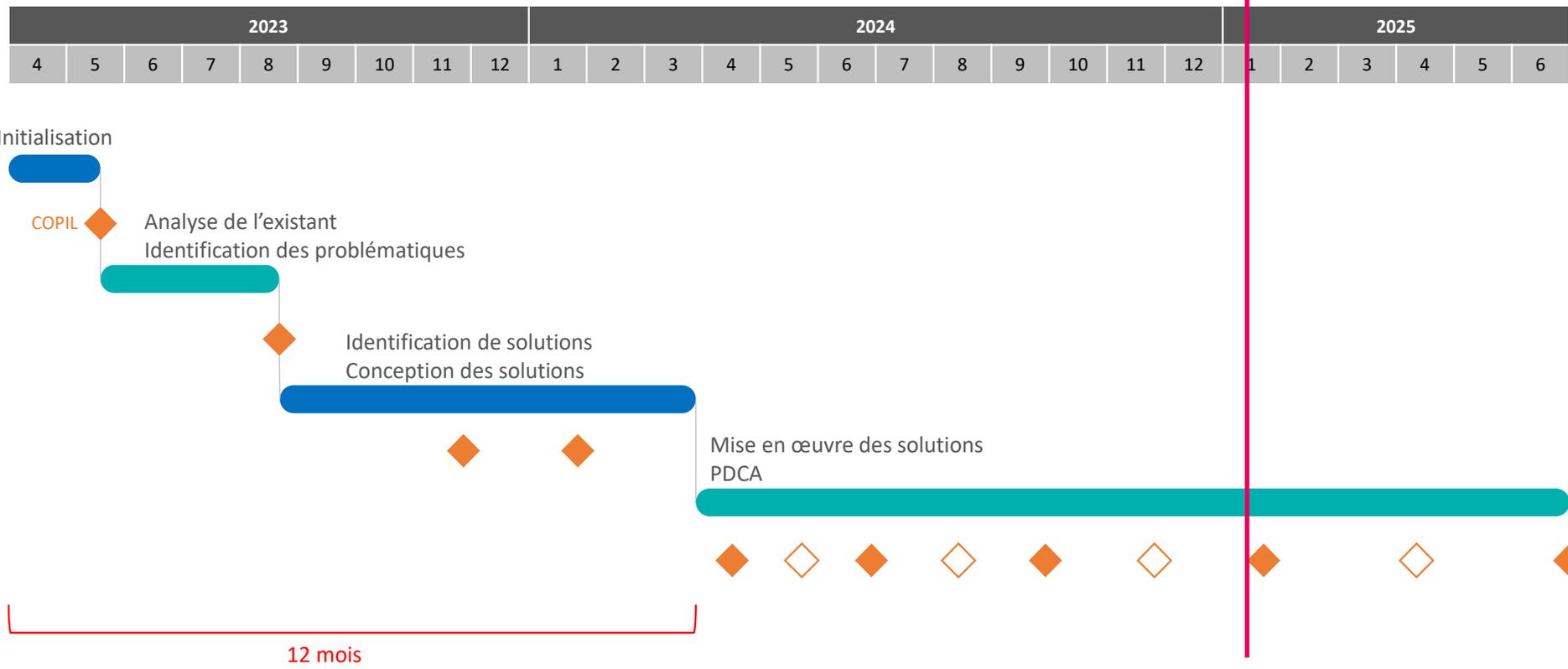
Commise administrative

Infirmières

Aide-soignante

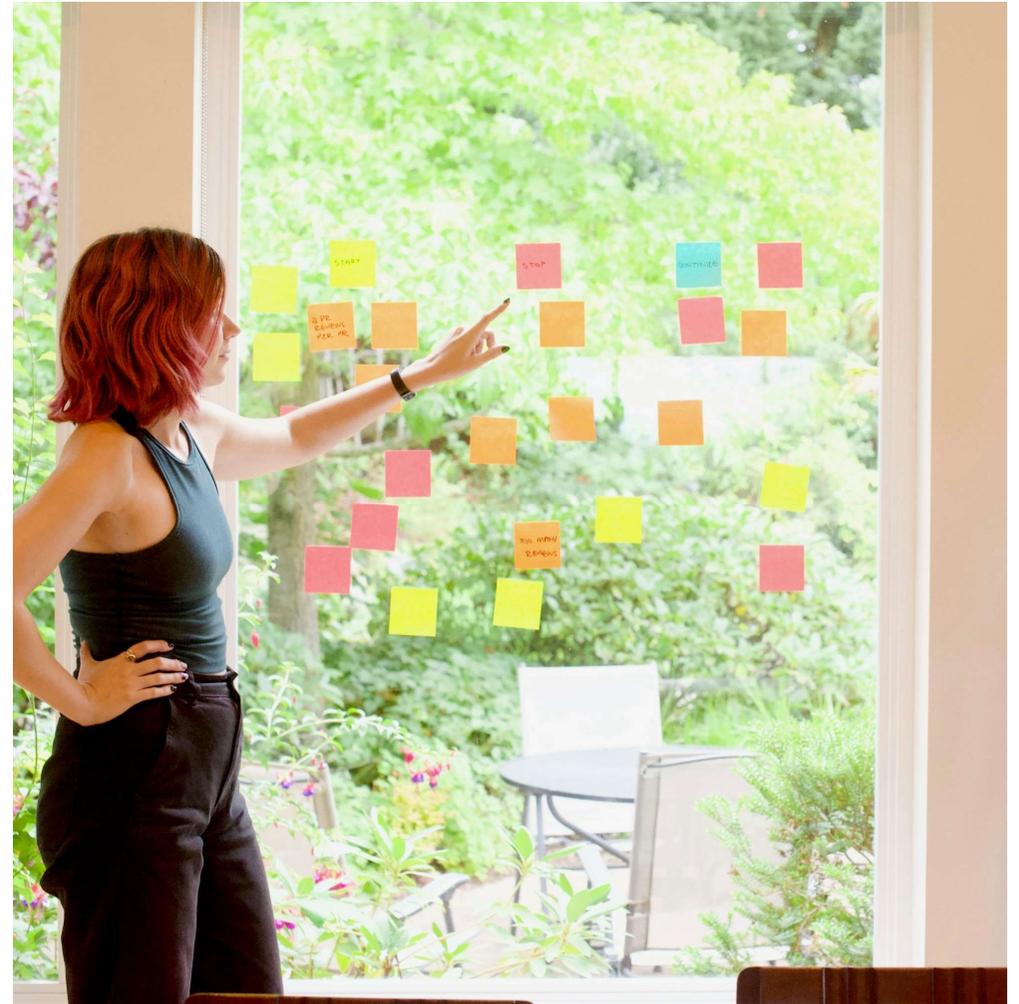
Assistante en soins et santé communautaire

# PLANIFICATION ET COMMUNICATION

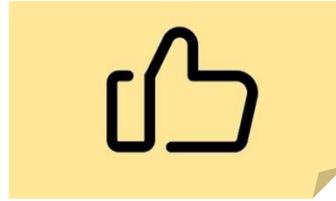


**ANALYSE DE  
L'EXISTANT**

**IDENTIFICATION DES  
PROBLÉMATIQUES**



# OBSERVER SUR PLACE



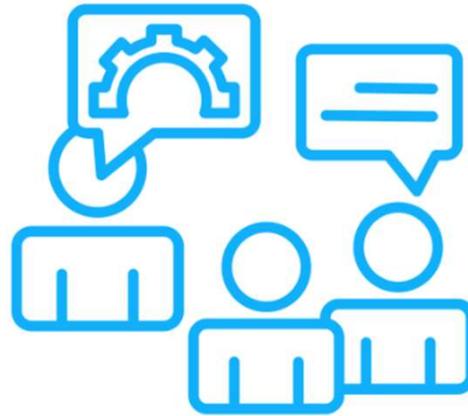


# ANALYSER LES DONNÉES SUBJECTIVES

Desk d'accueil inapproprié

Salles d'attente trop petites et mal placées

Problème de confort, sécurité



Organisation

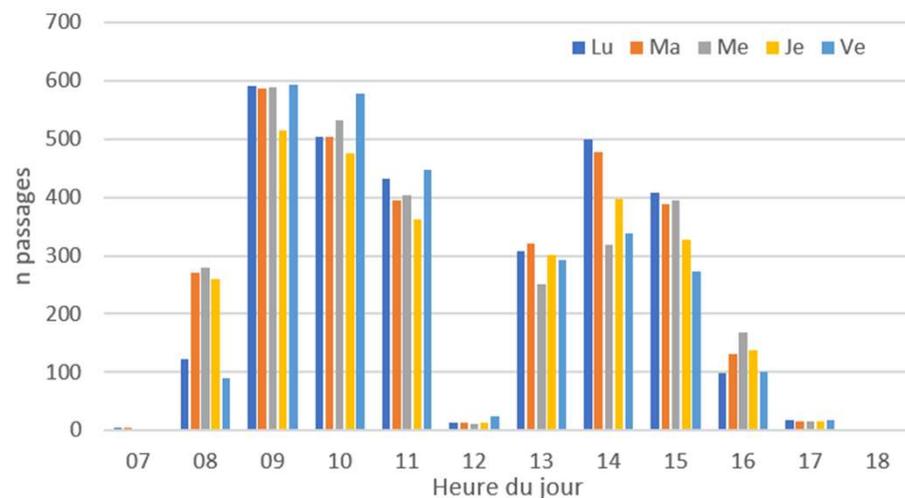
Communication

Nuisances sonores

Manque de place, contiguïté

Visibilité de l'activité en cours

# ANALYSER LES DONNÉES OBJECTIVES



Madame,

Vous avez rendez-vous à la réception des Consultations de chirurgie, rue Gabrielle-Perret-Gentil 4 (entrée principale, suivre la ligne verte au sol), bâtiment C-Prévoist, étage 0, le

**Jeudi 01 juin 2023 à 09h00**

pour le motif suivant: **Echographie renale.**

*Consigne(s)*

Vous devez vous présenter 15 minutes avant l'heure de votre rendez-vous avec les documents suivants :

- cette présente lettre de convocation
- votre pièce d'identité
- votre carte d'assurance
- tous les documents (rapports médicaux, résultats d'analyse de laboratoire, échographie, scanner, IRM) pouvant être utiles à votre prise en charge
- dans le cas d'un accident, votre déclaration de sinistre.

En cas d'empêchement, de fièvre, de toux, de perte de goût, d'odorat ou encore après avoir été en contact avec une personne testée positive au COVID-19, nous vous remercions d'informer le secrétariat au plus vite au 022 372 79 55.

Tout rendez-vous non décommandé 24 heures à l'avance vous sera facturé.

Nous vous présentons, Madame, nos meilleurs messages.

**Service d'urologie**

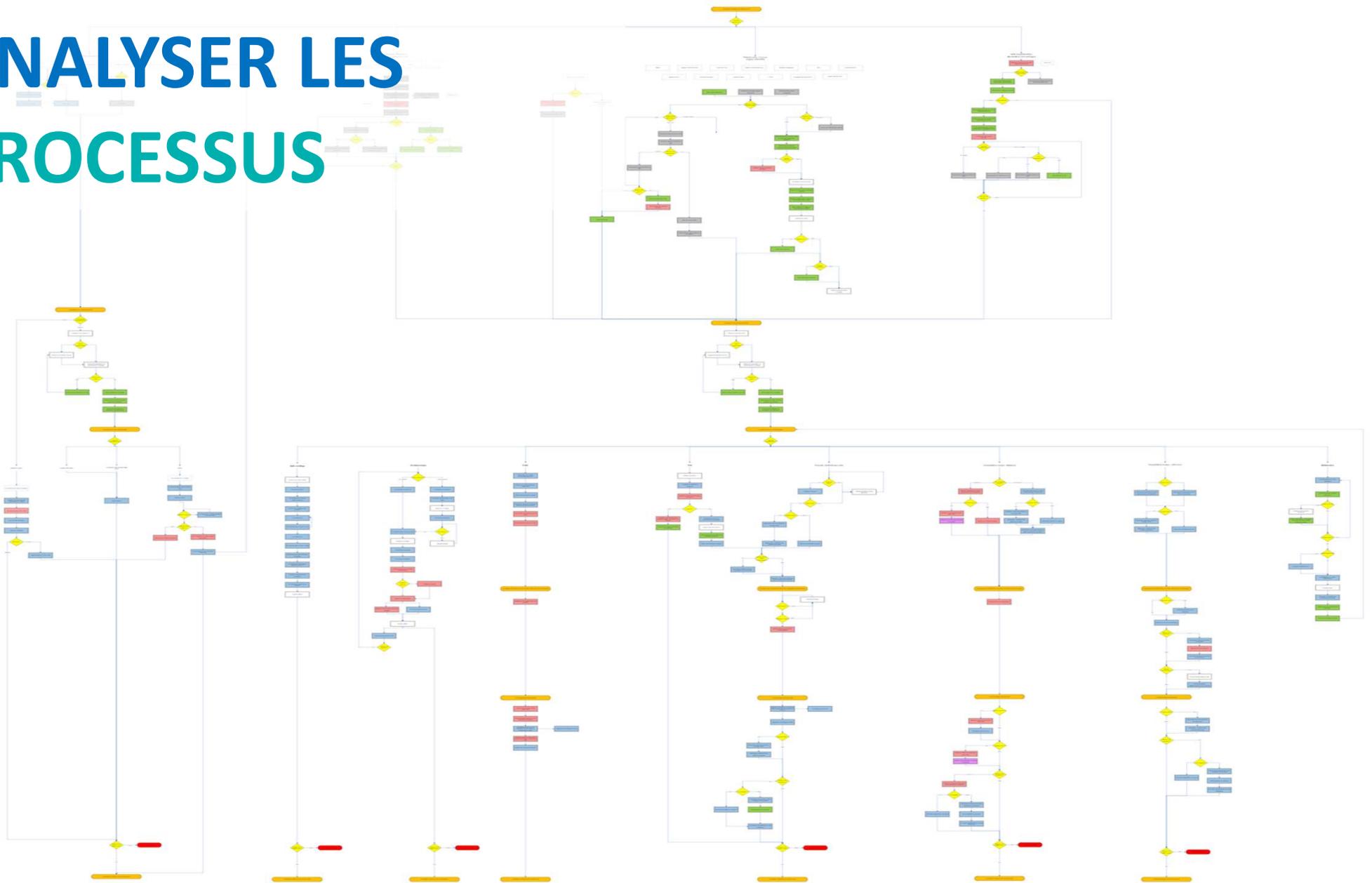
**Rendez-vous à venir (sous réserve de modifications):**

07 juin à 11h00 - Consultation (SPA - CAPPI Jonction)

16 juin à 11h00 - Entretien de suivi (SPA - CAPPI Jonction)

Étiquettes de lignes	15	20	30	45	60
<b>SERV_UROLO</b>	1%	9%	82%	0%	8%
Consult	6%	0%	90%	2%	2%
Consult simple	0%	0%	98%	0%	1%
Infirmiers	0%	37%	42%	0%	20%
Medical	0%	0%	83%	0%	17%
Movember	0%	0%	100%	0%	0%
Salle RX	0%	0%	89%	4%	8%

# ANALYSER LES PROCESSUS



# PROBLÈMES ET SOLUTIONS

Gestion des emails / téléphone



Gestion des  
demandes de la ville 

Rdv le jour même  
Rdv un autre jour 

Rdv post  
consultation 



**Planification  
Coordination**

 Communication



Front office



Back office



Visibilité de  
l'organisation



Information patients



Signalétique



PMR



Lits



Stock



Pauses

**IDENTIFICATION DES  
SOLUTIONS**

**CONCEPTION DES  
SOLUTIONS**



# NIVEAUX DE COMPRÉHENSION

NIVEAUX DE  
COMPRÉHENSION

MODE  
D'ACTION

ORIENTATION  
TEMPORELLE

QUESTIONS  
TYPIQUES

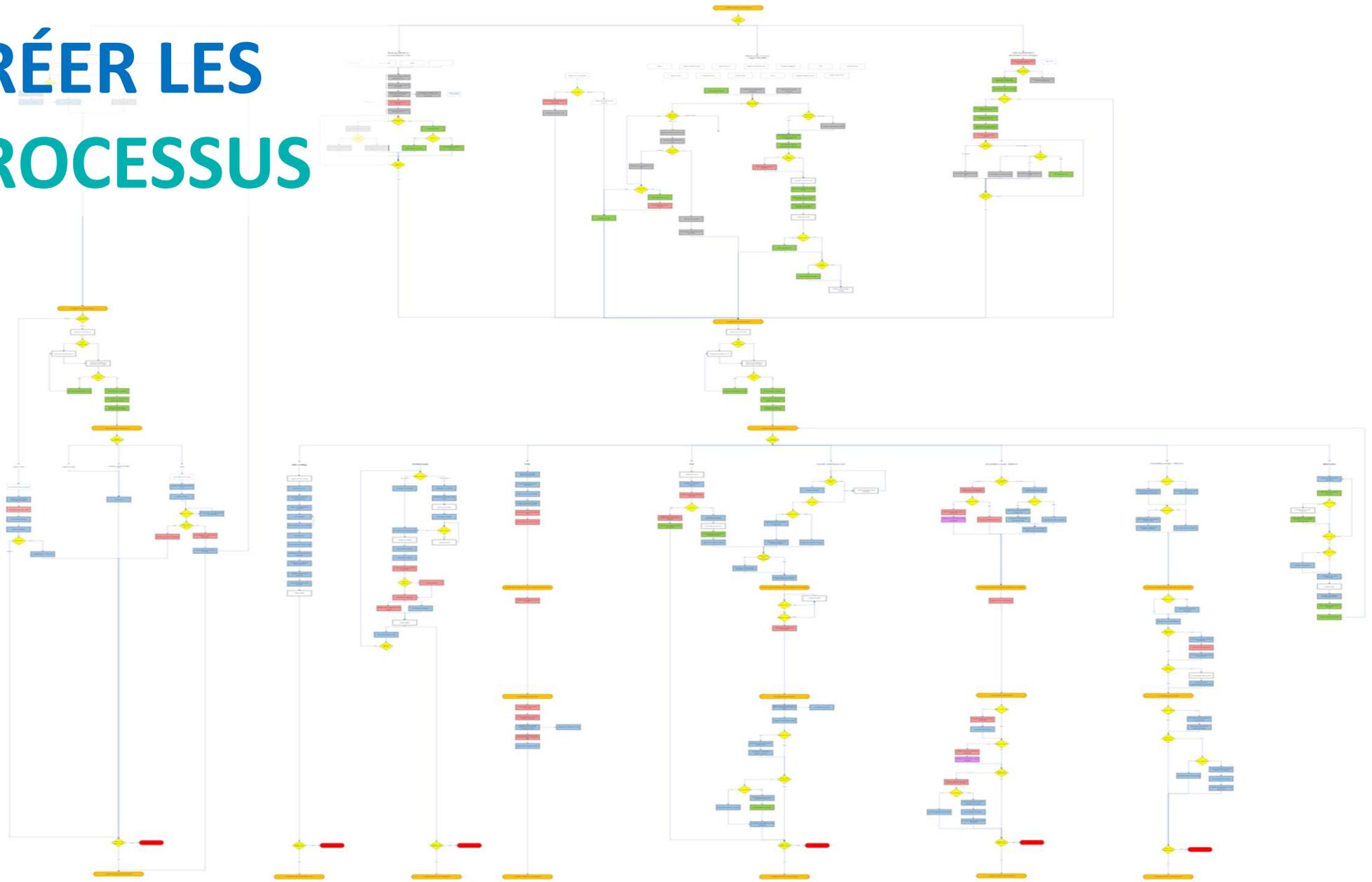
Évènements

Réactive

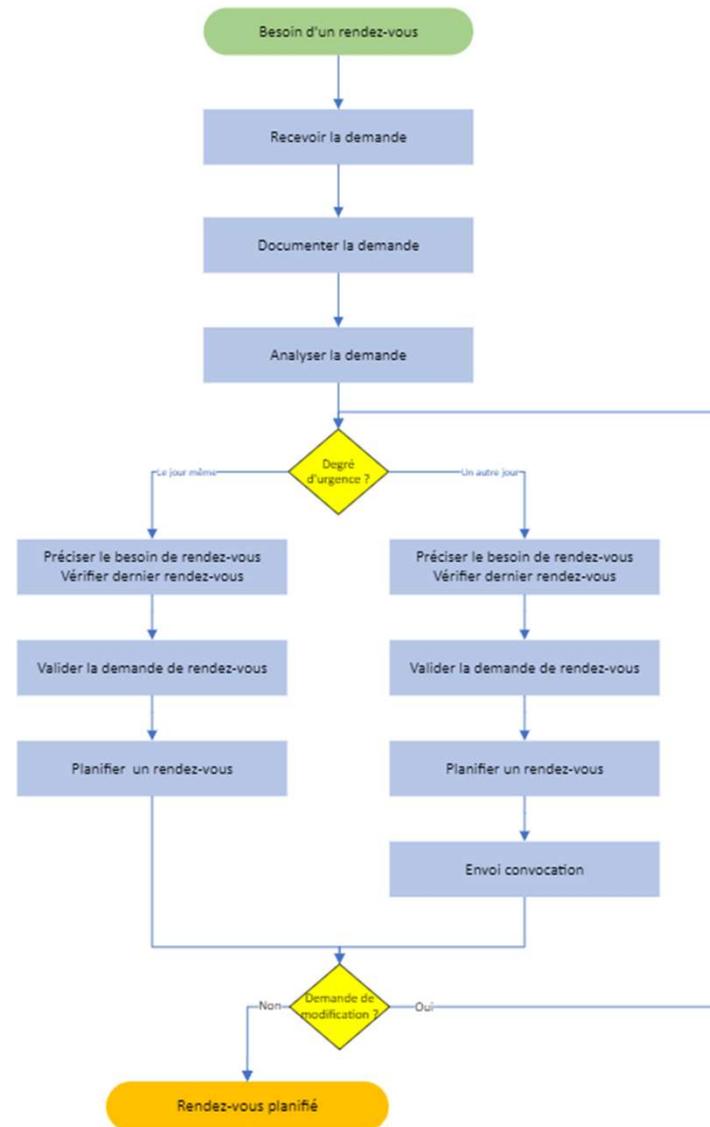
Présent

Quel est le moyen le plus rapide de réagir à cet événement MAINTENANT ?

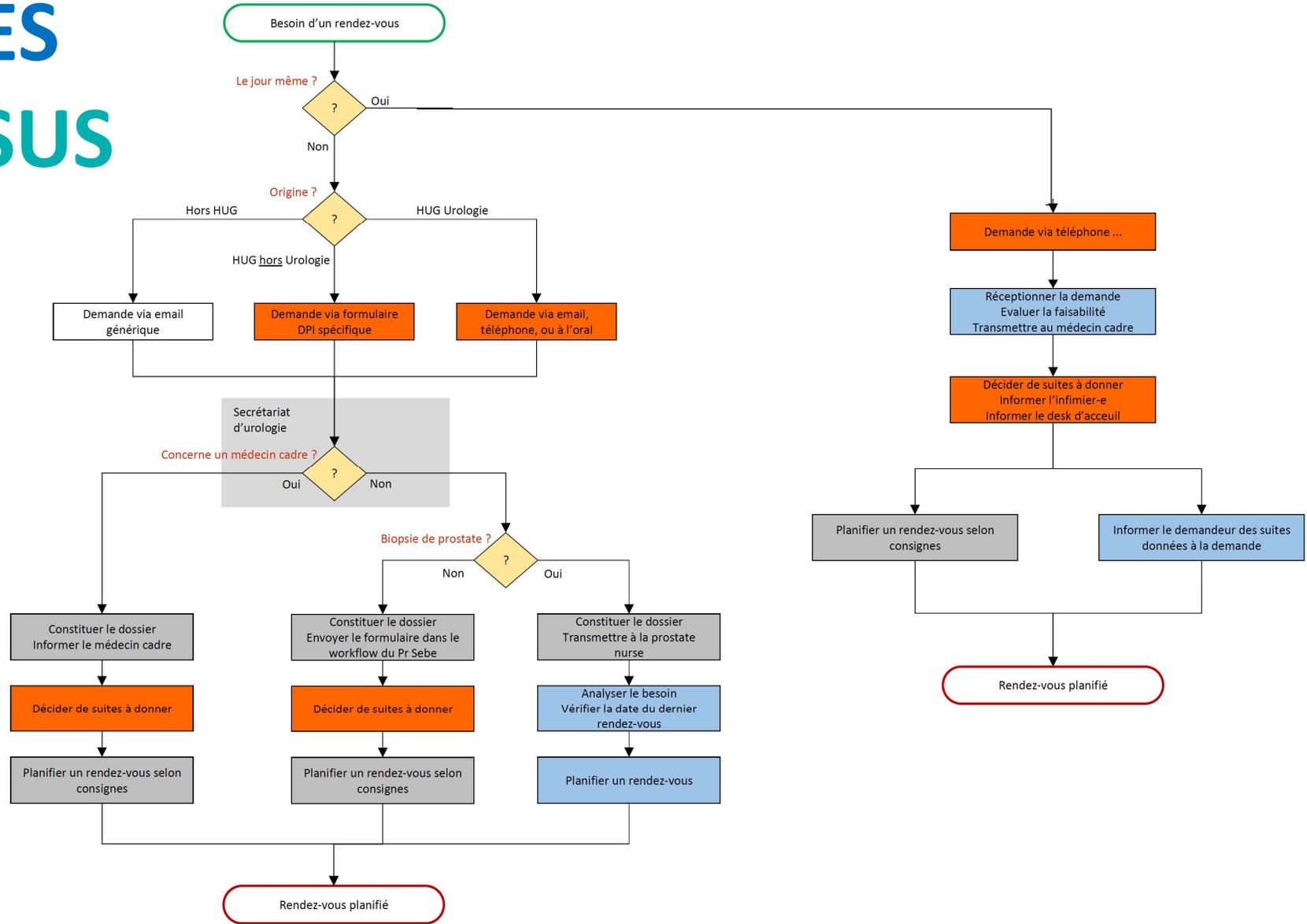
# CRÉER LES PROCESSUS



# CRÉER LES PROCESSUS



# CRÉER LES PROCESSUS



# OPTIMISER L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Lundi													
Mardi													
Mercredi													
Jeudi													
Vendredi													
	Salle 1	Salle 2	Salle 3	Salle 4	Salle 5	Salle 6	Salle 7	Salle 8	Salle 9	Julliard	Salle Rx	Polichir	3C
8.30			Soins	Salle libre Garde									
9.00		Int 3	Soins	Salle libre Garde		Int 2 - gestes							
9.30	Vaccaro + Vaucher (selon présence)	Int 3	Soins	Salle libre Garde			Int 2 - gestes			Int 1 - biopsies prostate			
10.00	Vaccaro + Vaucher (selon présence)	Int 3	Soins	Salle libre Garde		Int 2 - gestes							
10.30	Vaccaro + Vaucher (selon présence)	Int 3	Soins	Salle libre Garde			Int 2 - gestes						
11.00	Vaccaro + Vaucher (selon présence)	Int 3	Soins	Salle libre Garde		Int 2 - gestes				Int 1 - biopsies prostate			
11.30	Vaccaro + Vaucher (selon présence)	Int 3	Soins	Salle libre Garde			Int 2 - gestes						
12.00													
12.30													
13.00			Soins									SDS	
13.30	Vaccaro + Vaucher (selon présence)	Int 3 - Club	Soins				Int 1 gestes					SDS	Int 2
14.00	Vaccaro + Vaucher (selon présence)		Soins	Sonia		Int 1 gestes						SDS	Int 2
14.30	Vaccaro + Vaucher (selon présence)	Int 3 - Club	Soins	Sonia			Int 1 gestes					SDS	Int 2
15.00	Vaccaro + Vaucher (selon présence)		Soins	Sonia		Int 1 gestes						SDS	Int 2
15.30	Vaccaro + Vaucher (selon présence)	Int 3 - Club	Soins	Sonia			Int 1 gestes					SDS	Int 2
16.00												SDS	Int 2

# OPTIMISER LA PLANIFICATION

Greco2 - Nouveau rendez-vous Mardi 20 février 2024

Type de rendez-vous et informations à transmettre au patient:

Servies individuels: Tous les services

Motif du rendez-vous et information utile au patient:

97 Familiales

579 Modèles

Recherche de modèle:

RESSOURCES HOSPITALIÈRES À RÉSERVER:

Où: Patient: Sélectionner un patient

Créneaux disponibles:

20.02.2024 10:00

Rechercher

Annuler Effacer Planifier et convoquer Planifier

	Modèle	Durée	Qui (1)	Qui (2)	Local
Consultation médicale	Nouveau cas	30	Assit1-2-3 / Nominatif sans garde et SDS		Sauf 9, jul, prevost-0
	Nouveau cas avec geste	60	Tous sauf assistant 3		Sauf 9, jul, prevost-0
	Suivi	30	Assit1-2-3 / Nominatif		Sauf 9, jul, prevost-0
	Consultation Conjointe (Club)	60	Assistant 3		Uniquement 1 et 3
	Consultation pré-opératoire	30	SDS		Prevost-0
	Test de proprioception vésicale	30	Assit1-2-3 / Nominatif		Pas la 5, 6, 7, 9
	Flow Rpm	30	Assit1-2-3 / Nominatif		Pas la 5, 6, 7, 9
Consultation médico-infirmière	1 er changement de cystostomie	30	Assistant 1 ou 2 pour tous les gestes tech	Infirmière	1, 2, 3 ou 4
	Ablation de pigtail	45	Assistant 1 ou 2 pour tous les gestes tech	Infirmière	1, 2, 3 ou 4
	Changement de sonde sur guide	45	Assistant 1 ou 2 pour tous les gestes tech	Infirmière	1, 2, 3 ou 4
	Cystoscopie	45	Assistant 1 ou 2 pour tous les gestes tech	Infirmière	1, 2, 3 ou 4
	Dilatation	45	Assistant 1 ou 2 pour tous les gestes tech	Infirmière	1, 2, 3 ou 4
	Electro-coagulation	60	Assistant 1 ou 2 pour tous les gestes tech	Infirmière	1, 2, 3 ou 4
	Examen Gynécologique	45	Assistant 1 ou 2 pour tous les gestes tech	Infirmière	1, 2, 3 ou 4
	PBR	60	Assit 1-2 -3 Nominatif, CDC		4CL
	Biopsie de la prostate/pose de marqueurs tumoraux	90	Assistant 1	S. Buchs	JUL61
	Consultation post-PRDV	30	Assit1-2-3 / Nominatif	S. Buchs	Salle 5 ou 6
Injection botox	60	Assistant 1 (pas assistant 2 ou 3)		1, 2, 3 ou 4	
Consultation RX	Activation sphincter	45	Tous sauf assistant 3 sans la garde et SDS	Infirmière	Salle 5 ou 6
	Brickerographie	60	Tous sauf assistant 3 sans la garde et SDS	Infirmière	Salle 5 ou 6
	Changement Benders	60	Tous sauf assistant 3 sans la garde et SDS	Infirmière	Salle 5 ou 6
	Changement Nephro	60	Tous sauf assistant 3 sans la garde et SDS	Infirmière	Salle 5 ou 6
	Cystographie	60	Tous sauf assistant 3 sans la garde et SDS	Infirmière	Salle 5 ou 6
	UPA	60	Tous sauf assistant 3 sans la garde et SDS	Infirmière	Salle 5 ou 6
	UPR	60	Tous sauf assistant 3 sans la garde et SDS	Infirmière	Salle 5 ou 6
	Urétrographie	60	Tous sauf assistant 3 sans la garde et SDS	Infirmière	Salle 5 ou 6
	Urodynamique	90	Tous sauf assistant 3 sans la garde et SDS	Infirmière	Salle 5 ou 6
ESWL	90	Tous sauf assistant 3 sans la garde et SDS	Infirmière	Salle 5 ou 6	
Prostate nurse	Consultation pré-biopsie	30	S. Buchs		Tous à la poli sauf 5, 6 et 9
	Consultation pré-PRDV	45	S. Buchs		Tous à la poli sauf 5, 6 et 9
	Consultation post-PRDV	30	S. Buchs		Tous à la poli sauf 5, 6 et 9
	Consultation dysfonctionnement érectile	45	S. Buchs		Tous à la poli sauf 5, 6 et 9
	Consultation suivi onco-uro	30	S. Buchs		Tous à la poli sauf 5, 6 et 9
Soins infirmiers	Ablation fils et agraphes	15	Infirmier-e		Salle 7
	Apprentissage auto-sondage	Plusieurs fois sur 4 h	Infirmier-e		4CL
	Changement de cystostomie	30	Infirmier-e		Salle 7
	Changement de sonde transurétrale	30	Infirmier-e		Salle 7
	Contrôle (divers, injection)	30	Infirmier-e		Salle 9
	Ablation de pigtail Black Star	30	Infirmier-e		Salle 7
	Instillation Intravésicale	60	Infirmier-e		Salle 7
	Prise de sang	15	Infirmier-e		Salle 9
	Sédiment/Culture	15	Infirmier-e		Toilette
	Enseignement TENS	30	Infirmier-e		Salle 9



# INFORMER

Secrétaires

Infirmier-es

Commise administrative

Prostate nurse

Infirmier responsable d'unité

Médecins internes

Médecins chef-fes de cliniques

Médecins adjoints

Chef de service

Informier et former à la nouvelle organisation des rendez-vous pour les consultations

11:00 Accueil

11:05 Situation actuelle. Nouvelle organisation

11:10 Nouvelle structure dans Greco et son utilisation

11:30 Présentation du processus de prise de rendez-vous

11:50 Divers. Conclusion

12:00 Fin

# MISE EN ŒUVRE ET SUIVI DES SOLUTIONS



# RESULTATS

Mardi  
12 Nov.

	Urologie - Salle 1	Urologie - Salle 2	Urologie - Salle 3	Urologie - Salle 4	Urologie - Salle 5	Urologie - Salle 6	Urologie - Salle 7	Urologie - Salle 8	Urologie - Salle 9	Bureau Benamran	Bureau Médecin-c...
07:00											
08:00	Acti ⚡		Activité sans par ⚡								
09:00	Suivi ⚡	Suivi ⚡		Test ⚡		Suivi de maladie ⚡	Suivi d'un kyste ép ⚡		Consultation po ⚡		Suivi - Résultat F ⚡
10:00	Suivi ⚡	Flow Rpm ⚡	Dre ASS. 2/ONCO/PBR/	Suiv ⚡	Cystographie po ⚡	Cystoscopie retr ⚡	Flow Rpm ⚡	Suivi / Pr SEBE ⚡	Consultation po ⚡		
11:00	Suivi ⚡	Flow Rpm / Mictio ⚡	Insti ⚡	Suivi - discussion i ⚡	Mme BUCHS Sonia	Suivi à jeun pour ⚡	Suivi // Post CT Sc ⚡	Suivi ⚡			
12:00	Consultation pré-o ⚡	Nouveau cas ⚡	Char ⚡	Nouveau cas avec ⚡	Mme BUCHS Sonia		Flow Rpm ⚡	Suivi ⚡			
13:00	Nouveau cas ⚡	Flow Rpm ⚡	Instillation Intra ⚡	Nouveau cas ⚡			Suivi / incontine ⚡	Suivi ⚡	Consultation pré ⚡		Consultation télé ⚡
14:00	Nouveau cas ⚡	// Suivi / résultat C ⚡	INFIRMIERS/ÈRES	Nouveau cas ⚡			Flow Rpm / cont ⚡	Suivi ⚡			Suivi ⚡
15:00				Consultation pré-o ⚡			Test de propriocep ⚡	Nouveau cas ⚡			
16:00							POPE Byron Herman ♂ 02				
17:00								Consultation avec ⚡			
18:00								Cystoscope (Pr se ⚡			

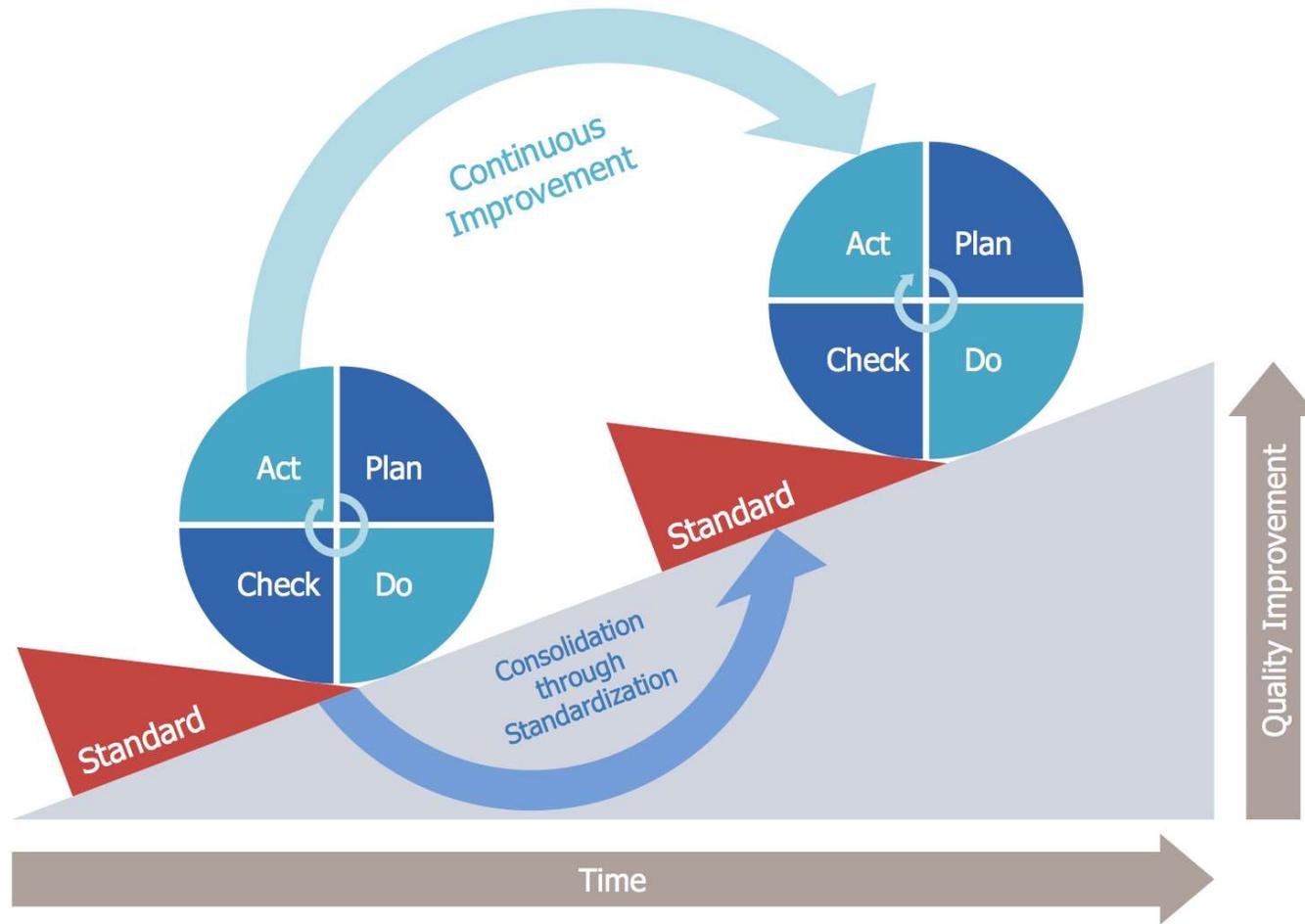
# RESULTATS



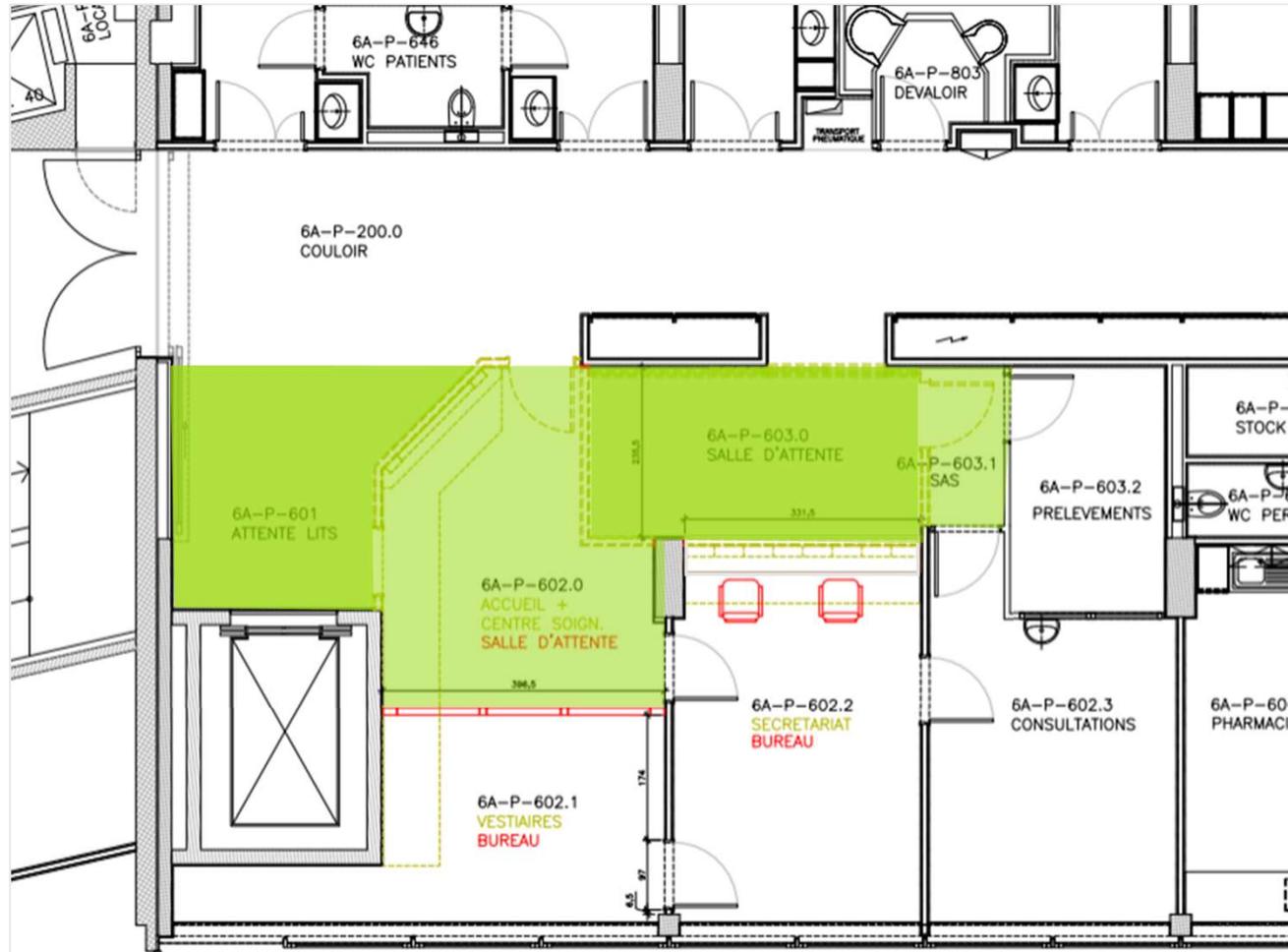
## Fin novembre 2024

	Réalisé	Budget	Ecart	%
<b>Recettes ambulatoires</b>	<b>3813599</b>	<b>3114833</b>	<b>698766</b>	<b>22%</b>
Prises en charge ambulatoires	15682	14511	1171	8%

# AMÉLIORATION CONTINUE



# AMÉLIORER LES LOCAUX



● Situation actuelle

● Situation future

# SUITE

Rénovation de l'accueil de la polyclinique

Matrice incluant les ressources, la logistique et les contraintes

Planification

Visibilité de l'organisation

Adaptabilité

Gestion des ressources

Suivi médico-économique

**FÉLICITER**  
**REMERCIER**  
**CÉLÉBRER**



MERCI!



[francois.vermeulen@hug.ch](mailto:francois.vermeulen@hug.ch)



[vermeulenfrancois](https://www.linkedin.com/in/vermeulenfrancois)



[francoisvermeulen.org](https://francoisvermeulen.org)