



Hôpital Riviera-Chablais : le Centre hospitalier de Rennaz ouvre ses portes cette année

L'Hôpital Riviera-Chablais, hôpital intercantonal, emploie près de 2000 collaborateurs répartis aujourd'hui sur les sites de Monthey, Aigle, Montreux, Mottex, Vevey Providence et Vevey Samaritain. Cette situation va évoluer cette année avec l'ouverture du nouveau Centre Hospitalier de Rennaz dont l'objectif est de fournir des prestations médicales de haute qualité sans les écueils de la répartition actuelle sur les 6 différents sites. Ce nouvel hôpital représente une opportunité unique d'améliorer la qualité de la prise en charge des patients, en permettant de mieux répondre aux défis liés à la spécialisation des soins, ainsi qu'à l'augmentation des maladies chroniques et des pathologies multiples caractéristiques du vieillissement de la population. De nouveaux outils technologiques de prise en charge équiperont le nouvel établissement qui se verra un hôpital numérique utilisant de façon optimale les technologies de l'information avec un objectif d'amélioration de la sécurité de la prise en charge des patients. Ce nouvel établissement offrira également un meilleur confort. Alors qu'aujourd'hui, certains sites comptent encore des chambres d'hospitalisation à trois ou quatre lits sans sanitaires, le CH de Rennaz disposera uniquement de chambres à un ou deux lits, toutes avec une salle de bain. L'accueil et la prise en charge de la patientèle privée seront également améliorés : un secteur et des services personnalisés leur seront dédiés. Une fois le déménagement terminé, les hôpitaux de Monthey et Vevey Samaritain seront transformés et rénovés. Les travaux se dérouleront entre fin 2019 le printemps 2021. Pendant la durée des travaux, les patients de gériatrie et de réadaptation seront pris en charge à Mottex et Vevey Providence. Ces deux sites cesseront définitivement leurs activités hospitalières lors de la réouverture des sites de Monthey et Vevey Samaritain, parachevant ainsi le nouveau dispositif hospitalier régional.



Comment définiriez-vous l'Hôpital Riviera-Chablais ?

Pascal Rubin : L'établissement se trouve à une période charnière de son évolution. Nos collaborateurs voient approcher l'ouverture du nouvel hôpital et prennent conscience des efforts à fournir pour pouvoir intégrer ces futures installations. De nombreuses actions

restent à mener pour nous assurer de l'efficacité et de la pérennité de ce nouvel outil.

Quatre ans plus tard, quel bilan dressez-vous de la fusion des hôpitaux de la Riviera et du Chablais ?

P. R. : Nous savons désormais que cette fusion était un choix plus que judicieux. Elle a permis aux collaborateurs des deux établissements de partager des pratiques et des conditions de travail identiques, encourageant la création d'une culture institutionnelle commune. Cependant, une période de quatre ans reste assez courte et certaines craintes et inquiétudes demeurent au sein des équipes. Nous devons tenir compte de ces résistances et éviter de mener trop rapidement nos opérations afin de ne pas brusquer nos équipes et nous assurer de leur soutien et de leur motivation. La paix sociale est essentielle pour garantir la pérennité et la modernisation de notre institution.

La fusion des secteurs médico-soignants a-t-elle pu être réalisée ?

P. R. : Elle a été faite de façon progressive mais, un an avant l'ouverture du nouvel hôpital, ce volet demande encore de nombreux efforts. Les chefs de ces services médico-soignants ont été nommés entre les mois

de mars et avril 2016. Ils n'ont que deux ans d'expérience à un poste que beaucoup d'entre eux ne connaissaient absolument pas. De plus, ils doivent s'approprier les connaissances communes du fonctionnement de nos deux structures afin de définir les meilleures pratiques pour le futur site unique. Il convient de rester prudent face aux résultats attendus, notamment en matière d'innovation et de performance. La mise en commun a demandé des efforts importants et une période non négligeable pour garantir des pratiques démocratisées et des économies d'échelle attendues dans le cadre du regroupement de nos installations dans un bâtiment unique. Pour l'heure, nous constatons que les économies d'exploitation ne seront pas effectives au moment du déménagement et devront être assurées après la pérennisation de l'hôpital de Rennaz.

Comment l'hôpital est-il positionné sur le territoire ?

P. R. : L'hôpital s'efforce de maintenir ses parts de marché malgré des infrastructures vieillissantes. Alors que nos équipes sont mobilisées dans le cadre de notre projet de nouvel hôpital, les acteurs privés du territoire renforcent leur position et nous voyons l'offre croître régulièrement. Parallèlement aux opérations liées au nouvel hôpital, nous devons donc demeurer vigilants pour maintenir notre rôle sur le territoire. Malgré nos efforts, nous constatons que l'hôpital rencontre des difficultés toujours plus importantes à maintenir ses parts de marché pour les activités impliquant un choix de l'établissement par le patient. Avec l'hôpital de Rennaz, nous espérons pouvoir disposer d'un outil hautement efficace nous permettant de valoriser pleinement les compétences de nos équipes et la qualité de nos prestations.



Comment avez-vous renforcé vos collaborations avec la médecine de ville ?

P. R. : Nous avons mené le plus d'actions possibles dans un contexte fortement marqué par le changement. Nous essayons de maintenir des contacts réguliers et renforcés avec la médecine de ville qui reste très dispersée sur le territoire. Il est particulièrement complexe pour l'hôpital de s'adresser directement à l'ensemble de ces praticiens indépendants. Nous organisons régulièrement des actions de communications ciblées et proposons des rendez-vous d'information dédiés mais les retours de la part des médecins de ville restent insuffisants. Pour améliorer nos échanges avec ces professionnels, nous devons renforcer nos collaborations avec les jeunes générations de praticiens regroupées en cabinets médicaux. Parallèlement, nous devons travailler l'image de notre institution, notamment certains de nos sites souffrant d'une mauvaise réputation. Le projet du nouvel hôpital est l'occasion de rassurer la population et de l'informer des qualités et des performances de nos futures installations et de nos équipes concentrées sur un site unique. D'autre part, pour garantir la mobilisation de nos collaborateurs, nous devons les convaincre de l'importance, pour l'hôpital, de renforcer ses relations avec les acteurs de santé de la ville. Les cadres doivent s'emparer de ces problématiques pour mettre en œuvre au sein de leur service la réorganisation portée par la direction. La Suisse dispose d'un réseau de soins efficient et en constante progression adapté à ces nouveaux défis en matière d'ouverture.

Au cours des quatre dernières années, comment avez-vous anticipé les nouvelles organisations envisagées pour le futur hôpital ?

P. R. : Il y a quatre ans, nous nous interrogeons encore sur le dimensionnement de l'hôpital car de nombreux praticiens s'inquiétaient de la réduction du nombre de lits, pourtant logique au regard de l'évolution de la prise en charge ambulatoire, entre autres. Aujourd'hui, nous devons accompagner le personnel pour encourager la réduction des durées moyennes de séjour et le développement de l'ambulatoire. Les taux actuels de prise en charge en ambulatoire restent trop faibles en comparaison des pratiques d'autres pays. Nous devons revoir nos processus et optimiser nos collaborations avec les acteurs de santé intervenant en amont et en aval de l'hospitalisation. Ces actions s'accompagnent d'une sensibilisation des professionnels de santé hospitaliers et de la population. Le médecin doit être accompagné pour prendre conscience de l'ampleur de ces enjeux économiques toujours plus pressants pour l'hôpital. Son rôle de gestionnaire doit faire partie de ses engagements et, pour cela, sa direction doit le soutenir et l'orienter. Elle doit aussi identifier les praticiens les plus aptes à mobiliser leurs collègues face à ces évolutions. Enfin, l'intégration de nos effectifs au sein du nouvel hôpital unique implique une redéfinition des postes de chacun.

Face à ces enjeux, avez-vous envisagé le renforcement de votre politique de Ressources Humaines ?

P. R. : Nous avons effectivement mené une démarche d'accompagnement au changement de nos équipes en nous appuyant sur un consultant externe. Nous sommes déjà intervenus ensemble auprès des cadres supérieurs de santé. Par la suite, nous devons nous rapprocher des cadres intermédiaires et donc des équipes présentes sur le terrain. Cependant, durant nos recherches, nous avons constaté un manque d'expérience des entreprises de consultants dans le domaine hospitalier en ce qui concerne l'accompagnement au changement. Cette situation est d'autant plus dommageable qu'il reste compliqué, en Suisse, pour une

direction hospitalière d'entraîner les cadres médicaux et soignants dans une approche évaluant pleinement l'équilibre médico-économique d'un hôpital. Certains de nos collaborateurs sont des forces vives importantes accompagnant efficacement le développement de nos projets. Nous devons donc faire en sorte qu'ils disposent des compétences et des connaissances nécessaires pour pouvoir mobiliser leurs collègues.

Après l'ouverture du nouvel hôpital en 2019, quelles performances espérez-vous pour l'établissement ?

P. R. : En matière d'activités, nous espérons récupérer les parts de marché perdues par l'institution ces dernières années grâce à ce nouvel outil. Nous allons pouvoir proposer plus de prestations sur lesquelles nous devons capitaliser. La région dispose d'une offre adaptée à la demande de la population, notamment le secteur de la chirurgie qui n'enregistre aucune liste d'attente. Pour développer ses activités, l'hôpital devra donc se montrer agressif et récupérer les parts de marché de ses concurrents.

Quelle est la place du marketing au sein de cette stratégie ?

P. R. : Il est d'une grande importance, notamment pour nous permettre de développer nos liens avec la médecine de ville. Nous devons également bénéficier des dernières technologies nécessaires pour développer les pratiques de l'hôpital connecté, telles que la prise de rendez-vous en ligne, et d'autres moyens modernes assurant à l'hôpital un positionnement fort sur le marché de la santé.

Quelles sont vos priorités jusqu'à l'ouverture du nouvel hôpital ?

P. R. : Nous devons multiplier nos efforts pour mobiliser le personnel autour de la réorganisation de l'institution, notamment en sensibilisant les cadres. L'implication de ces 140 professionnels est indispensable pour mener à bien nos projets d'envergure et nous assurer que les 1 800 collaborateurs de terrain partagent des objectifs et une vision commune de l'avenir de leur établissement. Ainsi, nous disposerons d'un nouvel outil moderne porté par des équipes pleinement opérationnelles. De plus, l'harmonisation des pratiques médicales est un enjeu particulièrement important pour garantir l'efficacité de nos prestations et des interactions entre nos équipes issues de nos deux sites historiques. Enfin, nous devons maintenir la motivation de nos équipes au-delà des opérations de déménagement afin que le nouvel hôpital fonctionne à son plein potentiel.

Quelle est votre vision de l'hôpital du XXI^e siècle ?

P. R. : J'ai beaucoup pensé à cet hôpital... Je le vois comme un établissement innovant marqué par l'évolution des outils numériques et la connexion avec son environnement. Mettre en place une telle structure demande des travaux de formalisation, notamment au niveau des processus, que nous devons encore réaliser et qui s'avèrent assez complexes. L'innovation des organisations doit également laisser une place prépondérante aux professionnels de l'hôpital pour que ce capital humain soit valorisé et traité de la meilleure manière. Le défi majeur pour la Direction Générale reste la mobilisation de tous les acteurs concernés autour d'un projet d'envergure dans un environnement marqué par un certain immobilisme du secteur de santé public de Suisse romande et des approches diverses partageant une résistance commune au changement. Dans ce contexte, chacun de nos collaborateurs doit partager la responsabilité institutionnelle liée à la réussite du nouvel hôpital.