



Hôpital du Valais : développement et modernisation des infrastructures hospitalières

L'Hôpital du Valais est né en 2004 de la fusion de dix établissements. L'institution affirme aujourd'hui sa présence sur l'ensemble du territoire cantonal, dont il est le principal employeur avec plus de 5200 collaborateurs. Leur travail a d'ailleurs permis, en 2015, la prise en charge de près de 39000 patients hospitalisés et d'assurer 445000 visites ambulatoires. L'Hôpital du Valais est organisé en deux centres hospitaliers (le Centre Hospitalier du Valais Romand et le Centre Hospitalier du Haut-Valais) et comprend également un Institut Central des Hôpitaux. A quelques rares exceptions, l'Hôpital du Valais propose des prestations dans tous les domaines de la médecine moderne, qu'il s'agisse de soins somatiques aigus, non aigus, de psychiatrie ou d'analyses de laboratoire. Près de quarante conventions et accords de collaboration ont par ailleurs été conclus au fil des années avec le Centre Hospitalier Universitaire Vaudois (CHUV), les Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) et l'hôpital de l'Île à Berne. La sélection, en juin 2011 de l'Hôpital du Valais comme l'un des douze hôpitaux pour le traitement des blessés graves en Suisse, aux côtés des seuls HUG et CHUV pour la Suisse romande, constitue un témoin de la qualité et de l'importance de l'établissement dans le paysage hospitalier romand et suisse. Enfin, l'Hôpital du Valais prend une place toujours plus importante dans la formation de médecins en provenance de toute la Suisse. Chaque année, près de 300 médecins-assistants et chefs de clinique, ainsi que plus de 1100 soignants se perfectionnent dans les divers sites hospitaliers du Valais. L'évolution de la médecine et des technologies médicales, le renforcement de la concurrence entre établissements hospitaliers et les difficultés de recrutement du personnel médico-soignant nécessitent aujourd'hui une importante réorganisation hospitalière. Ces raisons ont amené le Conseil d'Etat à planifier le regroupement de toute l'activité hospitalière du Haut-Valais sur le site de Brigue et la centralisation de toutes les activités opératoires à l'hôpital de Sion pour le Centre hospitalier du Valais romand.



Entretien avec **Esther Waeber-Kalbermatten**,
présidente du Conseil d'Etat du Valais

Quels sont les enjeux de la modernisation des établissements de santé sur le canton du Valais ?

Esther Waeber-Kalbermatten : Compte tenu de la libre circulation des patients instaurée par la révision de la LAMa, les hôpitaux publics valaisans doivent rester compétitifs face aux établissements des autres cantons, ainsi que par rapport aux établissements privés.

Dans un tel marché concurrentiel, pour maintenir, voire améliorer la qualité de la prise en charge, il est impératif que l'Hôpital du Valais soit perçu comme un employeur attractif. Le niveau de soins s'améliore principalement grâce à deux facteurs interdépendants : la qualité du personnel médical et l'état des infrastructures et des technologies utilisées. Dans ce contexte, la centralisation/concentration des disciplines est indispensable tant en matière de masse critique que d'efficacité financière. Le renouvellement des équipements médico-techniques prime sur la rénovation et l'adaptation des bâtiments. La vocation touristique du canton nous oblige à offrir à nos hôtes également une prise en charge moderne et adaptée aux besoins. La quête constante d'une offre de soins de qualité en Valais est la condition sine qua non pour le maintien de nos patients en Valais.

Quelles actions votre département souhaite-t-il engager pour une meilleure efficacité de la prise en charge des valaisannes et des valaisans ?

E.W-K : Les contours de la future organisation hospitalière ont été fixés. Ils prévoient une centralisation des opérations chirurgicales sur le site de Sion pour le Valais central et le regroupement de toute l'activité hospitalière sur le seul site de Brigue pour le Haut-Valais. Les investissements qui seront consentis pour la mise en œuvre de cette nouvelle organisation ne devraient pas dépasser la capacité d'investissement stratégique de l'Hôpital du Valais qui est estimée à 400 millions de francs (300 millions pour le Valais central et 100 millions pour le Haut-Valais) d'ici à 2025. Les concours d'architecture des sites de Sion et de Brigue sont désormais terminés. Les bâtiments actuels seront rénovés (chambres créées ou rénovées), tandis que les plateaux techniques ainsi que le service des urgences se trouveront dans le nouveau bâtiment construit. La Clinique Ste-Claire à Sierre sera transformée en EMS, alors qu'une stérilisation centrale est construite à Martigny pour l'Hôpital du Valais et pour l'Hôpital Riviera-Chablais Vaud-Valais. Le Valais est enfin partenaire du canton de Vaud dans la construction du site de Rennaz pour l'Hôpital Riviera-Chablais.

La prise en charge et le parcours du patient ont beaucoup évolué ces dernières années, notamment avec le virage ambulatoire. Dans quelle mesure votre département souhaite-t-il accompagner cette évolution ?

E.W-K : Compte tenu de la hausse constante des coûts de la santé, toutes les pistes doivent être suivies dans le but de maintenir des primes d'assurance-maladie à un niveau raisonnable. Avec la planification hospitalière, le canton a la compétence de limiter la prise en charge stationnaire en définissant un volume de prestations.

Le canton n'a par contre pas de compétence de planification dans le domaine de l'ambulatoire. Mais il accompagne le virage vers l'ambulatoire d'autres manières : nous devons nous assurer que les infrastructures hospitalières permettent une bonne cohabitation entre le stationnaire et l'ambulatoire, notamment par des adaptations architecturales ; nous devons garantir une bonne coordination entre les prestataires de soins (hôpitaux, CMS, EMS, etc.), rôle attribué au Service de coordination socio-sanitaire (SECOSS) ; en amont et en aval du monde hospitalier, nous souhaitons favoriser encore davantage les soins à domicile grâce au renforcement des prestations desservies par les centres médico-sociaux (CMS) ; nous souhaitons encourager les prestataires publics pour qu'ils s'adaptent aux besoins du patient (horaire de consultation en fin de journée par exemple). Il faudrait également promouvoir au niveau fédéral une tarification équitable entre le stationnaire et l'ambulatoire.

Quelle est votre vision de l'hôpital de demain ?

E.W-K : Il faut rompre avec la vision hospitalo-centriste : l'Hôpital est un partenaire parmi d'autres de la chaîne de soins. Les prestations de soins sont interdépendantes et complémentaires : la coordination entre les prestataires de soins doit être renforcée. Face à l'évolution très rapide de la médecine, la tension est toujours plus grande entre les besoins en augmentation et les moyens limités : il faut trouver l'équilibre entre ces deux logiques. Il existe deux hôpitaux de soins aigus forts (Brigue et Sion) avec l'Hôpital Riviera-Chablais à Rennaz partagé avec le canton de Vaud. Pour les disciplines les plus spécifiques assurées uniquement à Sion, le bilinguisme doit être une réalité et pas seulement un vœu pieux. Nous devons également intensifier nos relations avec tous les hôpitaux universitaires en fonction des points forts de chacun.





Hôpital de Sion

Conseil d'administration

« L'Hôpital du Valais est un établissement promis à un bel avenir »



Propos recueillis auprès du **Prof. Dominique Arlettaz**, président du Conseil d'administration

Ayant récemment été nommé à la présidence du Conseil d'administration de l'Hôpital du Valais, comment définiriez-vous l'institution ?

Dominique Arlettaz : L'Hôpital du Valais est un établissement promis à un bel avenir. La volonté de consolider une institution unique au niveau cantonal mais présente sur plusieurs sites demande une implication très forte mais elle fait naître un grand potentiel au sein de l'institution.

Quels sont vos objectifs en tant que président du Conseil d'Administration de l'Hôpital du Valais ?

D. A. : Mon objectif est simple. Il est de rappeler les missions premières de notre institution de service public. Nous avons pour devoir d'offrir une chaîne de soins complète à l'ensemble de la population et sur l'ensemble du territoire du canton du Valais. Dans cette optique, l'hôpital public doit être très largement disponible grâce, notamment, à la mise en place d'infrastructures adéquates. D'autre part, l'institution doit être à la disposition des patients mais également de ses collaborateurs. Dans ce contexte, le Conseil d'Administration a pour mission d'assurer aux équipes de l'Hôpital les meilleures conditions de travail. Enfin, il est important que l'institution puisse poursuivre le développement de nouveaux projets et les initiatives les plus prometteuses de ses équipes.

La population valaisanne vous semble-t-elle particulièrement attachée à son hôpital ?

D. A. : Les Valaisans sont très attachés à leur Hôpital et en attendent beaucoup. Par ailleurs, l'Hôpital du Valais exerce dans une région complexe, bilingue (francophone et germanophone) et géographiquement assez étendue. Dans ce contexte, ma mission est de renforcer la relation de confiance entre les habitants et l'institution.

Quels sont les enjeux des projets structurels de l'institution ?

D. A. : Nous créons un Hôpital pour l'ensemble du canton du Valais. Cet exercice implique un regroupement des activités pour garantir la qualité des soins. De ce fait, le site de Sion va connaître un développement majeur pour devenir la structure hospitalière responsable de toutes les interventions les plus complexes. Le site de Brigue, quant à lui, évoluera pour regrouper les activités du SZO sur un site unique. Ces deux projets d'extension sont particulièrement importants pour l'institution dans la mesure où ils dessineront le profil de l'Hôpital du Valais des années 2020 à 2025. De plus, ces projets représentent un investissement global d'environ 400 millions de francs. Ils symbolisent donc un effort colossal de construction à l'échelle cantonale.

Quel message souhaiteriez-vous transmettre à vos collaborateurs au sein de l'institution ?

D. A. : J'ai accepté d'occuper les fonctions de président du Conseil d'Administration car je suis convaincu que les 5 000 collaborateurs de l'Hôpital du Valais sont des femmes et des hommes généreux, compétents, dévoués et passionnés par leur métier. Nous comptons sur chacun d'eux pour accompagner le développement de l'Hôpital.



Présentation de l'Hôpital du Valais

« L'Hôpital du Valais est une zone de transformation permanente »



Entretien avec le **Professeur Eric Bonvin**,
directeur général

L'Hôpital du Valais...

Eric Bonvin : L'Hôpital du Valais est le résultat de la fusion de 10 structures hospitalières. Ensemble, elles constituent un équipement plus adapté aux enjeux actuels de la médecine. Notre groupement conjugue la volonté des autorités politiques et de la population de conserver des installations de proximité tout en respectant les enjeux techniques et scientifiques d'une médecine toujours plus spécialisée. Les hôpitaux de proximité ont encore un rôle majeur à jouer dans la prise en charge du patient dans différents domaines, mais il est important, pour l'HVS, de disposer d'un quartier technologique.

Quelles raisons ont-elles poussées tous ces établissements à fusionner ?

E. B. : Le Réseau Santé Valais, créé en 2004, est devenu l'Hôpital du Valais en 2015. Historiquement, toutes les structures hospitalières fonctionnaient par le biais d'associations, de collèges ou de conseils d'établissements régionaux et de collectivités locales. Ainsi, chaque ville disposait de son propre établissement de santé et d'un conseil d'administration regroupant des médecins et des élus locaux. La gestion des établissements a cependant été

largement modifiée avec la décision prise au niveau national de transférer la mission de gestion des hôpitaux publics aux pouvoirs cantonaux. Les 10 établissements constituant l'Hôpital du Valais ont alors été cédés à une entité unique.

Comment est organisé l'Hôpital du Valais ?

E. B. : L'Hôpital du Valais est une zone de transformation permanente. Une infrastructure hospitalière a une durée de vie importante comparativement à ses organisations qui évoluent continuellement. L'organisation actuelle de l'hôpital est basée sur 4 centres d'activités. Elle comprend 2 centres hospitaliers distincts ainsi que l'Institut Central des Hôpitaux (ICH) qui assure la gestion des laboratoires, des pharmacies, des stérilisations et d'autres aspects scientifiques de l'activité. Notre Centre de services est, quant à lui, un pôle dédié à la gestion des activités supports. Il y a 10 ans, l'hypothèse avait été abordée de constituer un établissement unique pour tout le canton. Cette proposition a entraîné de nombreuses tensions socio-politiques qui ont accentué la différenciation culturelle entre les parties germanophone et francophone du Valais. Le réseau comprend donc aujourd'hui 2 centres hospitaliers consacrés uniquement, pour l'un, à la population germanophone et, pour l'autre, à la population francophone. Toutefois, la barrière culturelle n'est pas exclusive au canton du Valais. Fribourg et Berne sont également concernés par ces problématiques et conçoivent encore aujourd'hui des établissements exclusivement francophones ou germanophones. Ainsi, le mouvement de centralisation et de standardisation des établissements de santé évolue progressivement et modifie les rapports entre l'hôpital, la sphère politique et la population.

Qu'implique cette organisation sur le plan managérial ?

E. B. : Aujourd'hui, nous fonctionnons avec un management fédéraliste. Nous laissons donc une forme d'autonomie aux 2 centres hospitaliers mais ils doivent néanmoins se soumettre au management général de l'ensemble de l'Hôpital du Valais. La politique managériale générale vise le développement d'une stratégie commune aux 2 hôpitaux. Ainsi, nous affirmons leur appartenance à un ensemble unique auprès de la population et des professionnels extérieurs.

Comment avez-vous réfléchi la complémentarité des sites ?

E. B. : La concentration du plateau technique est la principale raison de la complémentarité de nos établissements. Les ressources financières limitées de l'Hôpital du Valais et la complémentarité nécessaire de ses équipes médicales ne lui permettent pas de disperser ses équipements les plus techniques. La sécurité sismique est un aspect important sur le plan architectural. Cette complémentarité est également cruciale au regard de la situation exceptionnelle à laquelle l'hôpital est confronté. Ses installations doivent respecter le développement de l'ambulatoire intervenant dans la prise en charge d'une population âgée augmentant de façon significative. Mais elles doivent néanmoins disposer d'une capacité d'accueil suffisante pour assurer une prise en charge en hospitalisation classique. Aujourd'hui, l'Hôpital du Valais enregistre une réduction du taux d'occupation de certains de ces lits, ce qui a d'ailleurs entraîné la fermeture d'un établissement de 80 lits pour en faire une résidence pour personnes âgées. Le Valais a l'avantage d'être bien doté en matière de structures médico-sociales. Cependant, le morcellement du système de santé suisse est un véritable problème pour notre établissement. Le système hospitalier suisse est très séparé de l'ambulatoire et le système médical est très différencié du médico-social et du domaine de la prévention. La mise en place d'une filière de prise en charge plus globale et cohérente sur le plan médical suppose une gestion étatique du système de santé. Or, ce fonctionnement et le grand pouvoir donné à l'État sont largement décriés en Suisse. De ce fait, le pays est arrivé à un compromis avec un excellent équilibre en matière de financement des soins (le règlement des frais de santé est divisé en 3 parties à la charge des assurances, de l'État et du patient). Ainsi, le réseau de santé suisse dispose de très bonnes structures médico-sociales mais les connexions entre les spécialités et les acteurs des différents secteurs de prise en charge restent complexes à mettre en place, ce qui représente une lacune manifeste et un défi prioritaire à relever à l'avenir.

Comment l'Hôpital du Valais est-il positionné en matière de parts de marché ?

E. B. : L'hôpital est dans une position très confortable et détient plus de 95% de la médecine hospitalière du canton. Il est également le plus important employeur du Valais avec plus de 5 200 collaborateurs. Mais cette excellente situation ne doit pas nous empêcher de poursuivre nos efforts et d'entretenir continuellement de nouveaux projets. Les structures privées, notamment, sont très intéressées par les activités les plus rentables de l'hôpital public. Cette concurrence pose un certain nombre de problèmes sur le plan sanitaire car l'hôpital, face à cette logique compétitive, peut être contraint de se défaire d'une ou plusieurs de ses spécialités. Or, l'hôpital public est un ensemble indivisible et cohérent de

spécialités étroitement connectées. Aussi, extraire une spécialité d'un établissement hospitalier est une opération très complexe et, surtout, peu souhaitable. L'évolution de la médecine et des traitements est telle qu'il nous est impossible de prévoir, aujourd'hui, comment certaines pathologies seront traitées dans 5 ans. Dans ce contexte, l'hôpital public maintient un équilibre financier difficile en assurant des activités plus ou moins lucratives et en renforçant l'interaction entre ses équipes de spécialistes.

Quelles sont les forces de vos établissements en matière d'attractivité ?

E. B. : Pour les médecins, l'Hôpital du Valais est la plus grande structure de Suisse romande qui permette une vraie formation clinique. Les deux autres centres universitaires les plus importants proposent une formation trop spécialisée et plus académique. Les médecins intégrant nos équipes apprécient particulièrement le volume important d'activités cliniques. Pour les soignants, notre structure est connue comme l'une des pionnières dans le domaine informatique. L'hôpital a été l'un des premiers à créer un service informatique avec un Dossier Patient Informatisé (DPI) opérationnel depuis 10 ans et très régulièrement modernisé. De plus, le personnel infirmier apprécie d'évoluer dans une structure capable de co-évoluer avec les besoins du terrain. Enfin, la grande majorité de nos patients sont très satisfaits de nos prestations. Cependant, nous traversons une période difficile marquée par le passage d'un hôpital de proximité profondément implanté dans son tissu social à une structure hospitalière plus importante pouvant paraître déconnectée de sa population. L'image de l'hôpital souffre de cette vision culturelle, souvent infondée, de l'hôpital industriel hermétique à son environnement. Afin de pallier ce phénomène, nous avons, entre autres, impliqué les élus de la Ville de Sion dans le projet architectural du nouvel hôpital.

Quelle est la politique de l'Hôpital du Valais en matière de partenariat et de coopération ?

E. B. : Le partenariat est un volet important de notre stratégie d'établissement mais il doit se faire à plusieurs niveaux. Outre notre collaboration avec les structures médico-sociales, le maintien de bonnes relations avec les autres structures publiques est crucial. D'autre part, pour ne pas développer d'activités trop coûteuses pour l'établissement tout en couvrant efficacement les besoins de la population en matière de soins, nous favorisons les coopérations avec les structures universitaires. Aussi, nous entretenons 50 conventions dans 50 domaines différents avec les Centres Hospitaliers Universitaires (CHU) de Berne, Lausanne et Genève. Nous collaborons également au développement d'un service de cardiologie au sein de l'Hôpital Riviera-Chablais (HRC), en collaboration étroite avec ce dernier et le CHU de Lausanne. Toutes ces coopérations ont pour but de renforcer et d'optimiser la coordination des établissements et des filières de prise en charge du patient. Certains autres partenariats concernent la formation. L'Hôpital du Valais est très apprécié pour son volume conséquent d'activité clinique mais cet aspect nécessite un soutien majeur en matière de formation. Dans ce contexte, nous renforçons nos relations avec les grandes écoles. Notre projet de construction intègre, notamment, la création d'un campus hospitalier et l'implantation sur site de la HES-Santé (Haute École Spécialisée). Nous collaborons également avec la Clinique Romande de Réadaptation (CRR) et avec les facultés de médecine.

Quel est l'état de santé financière de l'établissement ?

E. B. : L'Hôpital du Valais est dans une phase critique résultant de la mise en œuvre, depuis 2012, des nouveaux modes de financement et de la mise en concurrence des acteurs de santé publics et privés. Cependant, comparativement aux structures d'autres cantons, l'Hôpital du Valais reste dans une situation satisfaisante et a toujours été peu coûteux pour le canton. La partie francophone de notre établissement est déficitaire mais la partie germanophone fonctionne particulièrement bien. Financièrement, l'Hôpital du Valais va clairement faire face à des difficultés systémiques indépendantes de son mode de gestion qui a toujours été de bonne qualité. De façon générale, nous constatons clairement que le système sanitaire suisse se complexifie. Mais le maintien d'une bonne santé économique pour notre établissement ne doit pas se faire au détriment du bien-être de nos collaborateurs.

Quels sont les grands enjeux des projets romands et alémaniques dans lesquels vous êtes engagés ?

E. B. : Ces opérations ont pour objectif global de faire évoluer notre établissement avec son temps. Un projet comprend une partie prospective témoignant de l'attention portée, par les acteurs hospitaliers, à l'évolution de l'hôpital. Le fait de multiplier les projets nous permet d'adapter nos différents secteurs d'activité aux évolutions de la médecine et de la population, entre autres. Nous devons également assurer l'accompagnement des nouveaux processus développés. Ainsi, nous garantissons une mise en activité efficace et des procédures adaptées aux besoins et aux attentes de la population lors de l'ouverture des installations.

Était-il important de développer ces projets en parallèle ?

E. B. : Développer tous ces projets pratiquement simultanément était, sans doute, important sur le plan politique. Le canton du Valais est divisé entre ses 2 zones linguistiques. Ce clivage a tendance à se traduire par des blocages au niveau parlementaire si les projets abordés ne concernent pas les 2 régions. Aussi, nous avons privilégié une répartition équitable des projets sur les plans géographique et budgétaire pour éviter d'attiser les tensions. D'autre part, mener ces projets en parallèle est un facteur de réussite supplémentaire. S'agissant d'un ensemble hospitalier, il est légitime et cohérent que nos 2 structures évoluent de concert pour assurer l'efficacité de leur collaboration.

Comment ces projets sont-ils financés ?

E. B. : L'hôpital contracte un emprunt cautionné par l'État, réalisé sur un fonds d'investissement et prélevé sur son tarif. L'activité croissante de nos installations assurera donc le remboursement de cet emprunt. Cependant, le financement de l'activité psychiatrique de l'hôpital reste un problème. Il s'agit d'une spécialité mal valorisée qui ne peut pas participer à l'effort d'investissement. De plus, l'Hôpital du Valais est dans une situation particulière puisqu'il fait partie des 3 établissements suisses intégrant la psychiatrie dans leurs spécialités, avec le Centre Hospitalier Universitaire Vaudois (CHUV) et les Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG). Dans ce contexte, l'État ne s'occupe pratiquement plus de soutenir l'activité psychiatrique alors que cela se fait dans les autres cantons. Nous devons donc sensibiliser les acteurs politiques à la situation difficile de l'hôpital et les solliciter pour disposer d'un financement adapté.

À quel moment, dans une période de grande transformation, décidez-vous d'écarter la sphère politique de vos décisions ?

E. B. : Ce sujet fait actuellement l'objet de débats au niveau cantonal. Nous demandons une meilleure séparation entre l'opérationnel et le politique dans le cadre de la gestion de l'Hôpital du Valais. Nous souhaiterions que la direction hospitalière dispose d'une plus grande marge de manœuvre afin que ses décisions aient plus de poids sur le plan opérationnel. Dès lors qu'une stratégie et une orientation politique sont clairement définies, il devrait revenir à l'hôpital d'assurer lui-même son évolution et la prise en charge du patient sur le terrain, sans être soumis à des impératifs politiques.

Quels sont les éléments qui vous permettent d'avoir une vision du fonctionnement de votre établissement pour les 5 prochaines années ?

E. B. : Pour s'assurer de disposer d'une telle vision, la direction générale de l'Hôpital du Valais doit assurer une veille constante sur l'évolution de la médecine qui comprenne les volets médical, scientifique, technique et politique. L'expérience de terrain au sein de l'Hôpital du Valais est aussi un outil très efficace pour comprendre et anticiper les évolutions de l'établissement et ses réactions au niveau institutionnel. Enfin, il nous faut avoir conscience qu'une décision prise aujourd'hui n'impactera la pratique sur le terrain que dans 5 ans.



Parking couvert à Sion - 1er prix « de la douceur ». BFN architectes Martigny

Quelles performances espérez-vous pour votre établissement ?

E. B. : La première des performances que nous recherchons, au niveau hospitalier, reste la sécurisation optimale des soins et des patients. La qualité des relations entre les collaborateurs de l'hôpital est l'un des facteurs essentiels de la sécurité d'une prise en charge. Or, aujourd'hui encore, la culture de la collaboration entre les professionnels n'est pas suffisamment présente et intégrée dans les procédures hospitalières. Une fois la sécurité optimisée, suivra l'amélioration de la qualité des soins et des finances de l'établissement.

Quelle place accordez-vous au management des relations humaines ?

E. B. : Ce volet est primordial. Pour assurer la qualité des relations entre collaborateurs, il faut soutenir l'émergence d'une culture interprofessionnelle et interdisciplinaire collaborative permettant le développement de nouvelles compétences autant que la gestion d'équipe et de conflit au sein des équipes de terrain. Dans ce domaine, la direction doit favoriser un management assez souple et gérer ces questions avec une grande capacité d'adaptation et l'aide de l'expérience du terrain.

Dans le cadre de vos fonctions, comment parvenez-vous à maintenir une proximité avec les collaborateurs de l'hôpital ?

E. B. : Je regrette de ne plus pouvoir assurer une proximité exhaustive avec toutes les équipes de terrain de l'hôpital. Ce contact direct est tout simplement impossible à entretenir en dirigeant une institution regroupant plus de 5 000 collaborateurs répartis sur tout le territoire cantonal. En tant que directeur général, mon rôle est d'assurer la concertation entre les structures et d'être le garant d'une grande transversalité et du partage de valeurs communes au sein des installations de l'Hôpital du Valais. Il revient cependant aux directeurs des Centres de conserver une proximité avec leurs équipes respectives.

L'hôpital d'aujourd'hui correspond-il à votre idéal de début de carrière ?

E. B. : Quelle que soit la manière dont il a évolué depuis mes débuts, je suis toujours fasciné par le fait que l'Hôpital maintienne son fonctionnement en toute circonstance. Je suis admiratif face à la compréhension des équipes de terrain de la nécessité de soigner et de secourir le patient, sans considération de l'ambiance et de la situation générale de l'établissement. La dimension de l'Hôpital comme lieu d'accueil profondément social est magnifique et il serait prétentieux de vouloir faire mieux. En revanche, en matière de performances et d'efficacité, l'Hôpital idéal serait un établissement plus libre de ses actions. La valorisation de la relation humaine a été oubliée, si bien que, dans un hôpital, médecins et soignants ne peuvent plus prendre du temps pour rester aux côtés de leurs patients. Or, ce temps a une valeur colossale en matière de qualité, de sécurité et d'efficacité de la prise en charge. Depuis l'introduction du « New Public Management », nous remarquons une méfiance et une perte de confiance au sein des institutions. Nous devrions être capables d'accorder une plus grande confiance à nos équipes, même si cela peut comporter certains risques du point de vue de la politique d'entreprise. Aujourd'hui, il serait plus utile de recruter du personnel hôtelier pour libérer du temps au soignant et d'alléger les structures de contrôle plutôt que d'être contraint d'engager des médiateurs et psychologues pour gérer les plaintes des patients mécontents de leurs relations avec certains membres du personnel. L'Hôpital doit miser sur la qualité des relations entre ses équipes et les patients car elles accompagnent idéalement les plus grandes performances techniques.



Hôpital du Valais - Centre valaisan de pneumologie (CVP), Montana