



La Lignière : une vision globale et moderne de la santé

Fidèle à sa philosophie depuis plus d'un siècle, La Lignière offre un espace pluridisciplinaire où le patient est au centre de toute l'attention médicale. Prenant en compte l'individu dans ses besoins biologiques, psychosociaux et spirituels, ses activités s'adressent à toute personne ayant besoin de soins ou désirant maintenir ou développer un style de vie de qualité. Ainsi, la clinique, le nouveau Centre Médical & Thérapeutique et le Centre de Santé accueillent leurs patients au quotidien dans un environnement apaisant et ressourçant. Bien que centenaire, la Clinique La Lignière se caractérise par sa modernité dans son approche d'une santé globale. Son infrastructure et ses activités novatrices, son équipe spécialisée et son cadre naturel unique contribuent à la réalisation de cet objectif. Une éthique chrétienne, privilégiant le contact humain, permet d'accompagner le patient, dans le respect de son intégrité et de ses idées personnelles. La Clinique La Lignière réunit les services et les soins les plus performants, avec une présence médicale permanente. Suite à une intervention chirurgicale ou à une affection aiguë relevant de la médecine interne, en cas de pathologies physiques ou psychologiques, les médecins internistes et les différents spécialistes consultants assurent le suivi personnalisé du patient. Le nouveau Centre Médical & Thérapeutique a ouvert ces portes cette année 2017 après plus d'un an et demi de travaux. Il s'agit d'un établissement de santé ambulatoire, permettant à toute personne de consulter des spécialistes médicaux, et prolongeant les soins stationnaires pratiqués à la clinique. Ce centre se veut fidèle à la tradition de soins de La Lignière, et respectueux de ses valeurs et visions de la Santé. Le Centre Médical & Thérapeutique veut devenir un centre/pôle de compétences et un leader régional dans le domaine de la prise en charge ambulatoire multi-disciplinaire, avec notamment une approche interdisciplinaire en réadaptation et en psychiatrie, en capitalisant tant sur nos compétences que sur nos valeurs éthiques et chrétiennes. Ce nouveau centre s'intègre dans cet objectif global, et adapte ses activités médicales selon les besoins émergents de la communauté environnante.

Entretien avec **Nicolas Walther**, directeur général



Comment définiriez-vous la Clinique La Lignière ?

Nicolas Walther : La Clinique La Lignière est un établissement centenaire situé sur le terrain de l'ancien sanatorium du Léman. La société philanthropique de La Lignière a acquis le domaine actuel en 1904. Le Dr Alfred

Perry de Forest, formé aux États-Unis par le Dr John Kellogg, a alors développé pendant plusieurs années des missions de réadaptation spécialisée. Depuis la fin des années 1970, l'établissement s'est spécialisé dans le secteur de la réadaptation cardiovasculaire.

La psychiatrie a, quant à elle, été développée à partir des années 1980. Par la suite, la clinique s'est également consacrée aux missions de réadaptation orthopédique, neurologique, rhumatologique et de médecine interne de réadaptation. Aujourd'hui, elle fait partie d'un réseau de prise en charge régional et cantonal, voire extracantonal. Par son histoire, la clinique s'inscrit dans les valeurs et les fondements de l'approche en santé de l'Église adventiste. Il s'agit d'une Église chrétienne née des mouvements protestants du milieu du XIX^e siècle. Cette Église véhicule une approche de la santé bio-psychosociale et spirituelle avec un accent sur la nutrition, l'exercice physique, le repos et l'équilibre dans le style de vie.

La clinique fait partie du réseau mondial des établissements adventistes comptant plusieurs centaines d'établissements, qu'ils soient centres universitaires, hôpitaux, cliniques ou maisons de retraite. Quels sont les avantages pour la clinique d'appartenir à un tel réseau ?

N. W. : Avant tout, je tiens à préciser qu'il n'existe aucun lien juridique entre tous ces établissements et ils ne sont pas reliés par des flux financiers. Leur rapprochement se fait exclusivement sur la base d'une philosophie de prise en charge commune. La Clinique La Lignière bénéficie d'un réseau mondial de compétences et de professionnels experts dans différents domaines, notamment les soins aigus et psychiatriques, la réadaptation et la prévention. De ce fait, notre établissement peut plus facilement partager avec des confrères étrangers. Il dispose d'une vision bien plus globale des besoins de santé de la population aux niveaux européen et mondial. Nos équipes s'enrichissent d'échanges et d'expériences souvent très innovantes. Nous entretenons des conventions d'affiliation avec trois établissements. Avec le premier d'entre eux, Loma Linda University Medical Center, nous travaillons notamment sur le domaine de la réadaptation. Nous bénéficions de son expérience dans le financement des soins de la réadaptation et dans la gestion des DRG. Nous collaborons aussi avec l'hôpital Waldfriede de Berlin spécialisé dans le domaine des soins aigus. Ensemble, nous échangeons autour de nos cultures de santé, de nos modes de financement, du développement de nos pratiques et de notre gestion de la Qualité. Enfin, nous travaillons avec un hôpital spécialisé en psychiatrie aiguë situé en Afrique du Sud. Un représentant de chacun de ces différents établissements fait partie du Conseil d'Administration de la Clinique La Lignière.

Avec quels établissements du territoire entretenez-vous le plus de liens ?

N. W. : Nous maintenons une étroite collaboration avec l'Hôpital de Nyon, une structure du Groupement Hospitalier de l'Ouest Lémanique (GHOL). La clinique est l'un des centres de réadaptation partenaires de l'hôpital et nous collaborons également dans le cadre de la mise en place d'une Stroke Unit. Le Centre Hospitalier Universitaire Vaudois (CHUV) est également un partenaire important pour la clinique. Nous entretenons une convention commune pour la prise en charge des patients cardiovasculaires et insuffisants cardiaques sévères et pour la filière en réadaptation neuro-oncologique. Cette filière est unique et permet à la clinique de prendre en charge, pendant une vingtaine de jours, les patients du CHUV après un épisode de traitement aigu. La Clinique La Lignière est à ma connaissance, le seul établissement suisse proposant une prestation de réadaptation neuro-oncologique.

Quelles sont les valeurs de la clinique ?

N. W. : Nos valeurs sont celles de l'approche globale visant le respect de la personne dans toutes ses dimensions, que ce soit le patient ou le collaborateur. Nous avons également pour volonté d'intégrer la personne dans sa dimension sociale en prenant en compte le proche aidant et l'environnement du patient. Nous véhiculons le respect d'une vision de développement durable et la garantie de prestations de très haute qualité, conformes aux bonnes pratiques du domaine de la santé. La Clinique La Lignière se démarque surtout par une éducation thérapeutique spécifique et l'invitation à un changement de style de vie. Au cours de leur séjour, nous sensibilisons les personnes à l'importance de la santé dans leur hygiène de vie quotidienne.





Dans quelle mesure l'infrastructure, les activités et les soins de la clinique reflètent-ils son caractère novateur ?

N. W. : Depuis 1904 et l'arrivée du Dr Alfred Perry De Forest, la clinique a connu plusieurs étapes de construction. Cependant, elle réalisait déjà des prestations d'hydrothérapie et respectait une notion centrale de repos et de sanatorium. La clinique actuelle s'est développée autour de ces éléments essentiels. Les développements successifs de ses missions de réadaptation et de psychiatrie ont été des étapes importantes pour la clinique. Elles ont dû se partager des installations architecturales limitées qui ont progressivement été développées par des projets d'extension. En 1998, la finalisation du Centre de Santé a permis d'ouvrir bien plus largement l'établissement et de décloisonner nos installations. Nous avons pu développer notre volonté d'ouverture sur notre environnement et auprès de la population avec des solutions de fitness, des cours de gym ainsi que l'ouverture d'un bassin thérapeutique. Outre les 2000 patients accueillis chaque année en séjour stationnaire, nous recevons 600 à 700 clients dans notre Centre de Santé. Cette perspective de toucher une population plus diversifiée accompagne le développement du rôle de la clinique. Nous souhaitons devenir un acteur du territoire et un centre de compétences reconnu par la population dans nos domaines de spécialité. Nous finalisons également notre projet de Centre Médical & Thérapeutique. Cette offre permettra de renforcer notre approche de la médecine et de la thérapie ambulatoires liées à la réadaptation et à la psychiatrie.

Comment la clinique est-elle positionnée sur son canton ?

N. W. : L'établissement a connu une évolution importante liée à la modification du système de financement en 2012 avec l'introduction de la révision de la loi sur l'assurance maladie (LAMal). Jusqu'à cette date, nous fonctionnions par le biais de conventions avec les assurances maladies. Dès 2012 nous avons convenu de disposer

d'un mandat de prestation avec le canton de Vaud permettant ainsi de disposer de lits reconnus d'intérêt public. Ils sont désormais inscrits sur la liste cantonale pour l'accueil de patients en chambres communes. En s'inscrivant dans une planification cantonale et en disposant de mandats de prestation, la clinique développe un réseau renforcé avec les partenaires de soins aigus et de soins à domicile. Elle s'inscrit donc davantage dans le réseau de prise en charge de la population régionale.

Comment la clinique est-elle organisée ?

N. W. : La clinique fait partie de la Société philanthropique de la Lignière, une association à but non lucratif, fondée en 1904. Elle gère le patrimoine hospitalier et toutes les infrastructures présentes sur le site de La Lignière. La clinique est donc une société anonyme dont 100 % du capital d'actions appartient à l'association. Nous créons actuellement une nouvelle société anonyme pour le Centre Médical & Thérapeutique. Nous pourrions ainsi assurer, à terme, une séparation claire entre nos activités ambulatoires et stationnaires. Parallèlement, l'association assure la gestion de logements dédiés aux collaborateurs également présents sur le site. Nous maintenons aussi sur le site 18 appartements protégés appartenant à une autre fondation. Ces logements sont destinés à des personnes qui, pour des raisons de sécurité et d'infrastructure, doivent disposer d'un environnement sécurisé.

Quelles sont les activités principales du centre de traitement de réadaptation de la clinique ?

N. W. : La réadaptation cardiovasculaire est l'une des principales missions de ce centre. Elle représente environ un tiers de son activité, soit 95 lits. Le deuxième tiers correspond à la réadaptation orthopédique, neurologique et rhumatologique. Le dernier tiers est réparti entre la réadaptation de médecine interne et 15 lits dédiés à la psychiatrie aiguë en milieu ouvert.

Quels types de prestations ambulatoires la clinique peut-elle fournir?

N. W.: Nous proposons des traitements de réadaptation cardiovasculaire en ambulatoire et avons développé des prestations similaires en rhumatologie et diabétologie. Nos prestations ambulatoires concernent aussi la neuropsychologie, l'ergothérapie, la physiothérapie, la psychiatrie et la psychothérapie.

Vous achevez la construction du nouveau Centre Médical & Thérapeutique de la clinique, débutée en 2015. Pour quelles raisons avez-vous décidé d'initier cette opération?

N. W.: Depuis plusieurs années, la clinique assure une prise en charge ambulatoire, notamment pour ses activités de réadaptation. Cependant, ses installations de prise en charge stationnaire ne sont pas adaptées à l'activité ambulatoire et aux attentes des professionnels et des patients. Elles ne permettent donc pas le développement efficient de nos activités ambulatoires. Or, le développement de l'activité de jour est un enjeu majeur pour la clinique au regard de l'évolution des besoins aigus en réadaptation ou réadaptation précoce, alors que certaines prises en charge hospitalières aiguës n'intègrent plus de stade de réadaptation, privilégiant un retour à domicile. De plus, la mise en place de ce centre répond à une vision propre à la clinique. Mes collaborateurs et moi-même sommes persuadés que l'ambulatoire dans le domaine de la réadaptation va de plus en plus répondre à un besoin de la population. Il permet de s'inscrire sur les traitements de troubles musculo-squelettiques, les prises en charges liées aux maladies cardiovasculaires, mais également sur les parcours de soins de patients atteints de maladies chroniques et non transmissibles, telles que le diabète. L'ambulatoire permet aussi à la clinique de renforcer son lien avec son environnement, la population dans une approche de santé communautaire.

Quels ont été les acteurs impliqués dans les réflexions liées au projet?

N. W.: Le Conseil d'Administration a évidemment joué un rôle majeur dans les échanges et les prises de décisions, notamment en raison de connaissances relatives à l'évolution du domaine de la santé, aussi bien en Suisse qu'au niveau international, aux États-Unis notamment. Nous avons également travaillé en respectant les besoins estimés et les demandes auxquelles nous n'arrivons pas encore à répondre. Nous souhaitons ainsi développer nos relations avec les acteurs de santé régionaux, notamment les médecins libéraux, les réseaux de santé, et les professionnels de santé régionaux. Nous voulons nous investir plus largement dans la planification globale des besoins du territoire qui affiche quelques manques dans le domaine de la réadaptation.

Comment le personnel est-il accompagné dans la création de ce nouveau centre?

N. W.: Le Centre Médical & Thérapeutique concernera en priorité le volet ambulatoire de la clinique. De nombreux acteurs travaillant dans le domaine stationnaire tout en réalisant des activités ambulatoires sont largement impliqués et constituent nos équipes de réflexions. L'activité ambulatoire est une nouvelle approche et devient donc un nouveau métier incluant de nouvelles techniques et des pratiques repensées. L'accompagnement au changement se fait en interne, entre autres, par l'engagement de ressources, notamment la création d'un poste de responsable opérationnel des flux. Ce collaborateur développe une vision centrale et transversale couvrant tous les aspects du parcours du patient au sein de la clinique et du futur centre ambulatoire.





Avez-vous fait face à des résistances au changement ?

N. W. : Il nous a évidemment fallu gérer certaines inquiétudes au sein de nos équipes. Certaines d'entre elles sont intimement liées au caractère interdisciplinaire caractéristique du fonctionnement de notre établissement. Transposer ce modèle interdisciplinaire propre à des activités stationnaires dans le cadre d'une structure dédiée à l'ambulatoire est un défi majeur qui peut inquiéter certains de nos collaborateurs. D'autant que le financement actuel des activités ambulatoires ne favorise pas l'interdisciplinarité des prises en charge.

Avez-vous requis une aide extérieure pour l'accompagnement au changement ?

N. W. : Nous collaborons avec un cabinet de conseils spécialisé. Avec nos consultants, nous travaillons les perspectives de la clinique et la vision qu'elle peut développer. Nous restons également proches de notre réseau et recourons volontiers aux connaissances et à nos liens avec les professionnels de la santé publique. Tous nos contacts sont des partenaires essentiels que nous sollicitons et écoutons pour alimenter nos réflexions et développer les projets les plus cohérents.

Pour quelles raisons avez-vous créé le pôle diabète ?

N. W. : Ce pôle s'inscrit dans un projet régional. Nos activités de réadaptation en diabétologie intègrent un programme cantonal impliquant les médecins de la région et les hôpitaux de Nyon et de Morges. Ce projet vise la création de pôles dédiés à la prise en charge de patients diabétiques. Il est important pour la Clinique La Lignière car il représente la continuité logique de la prise en charge en réadaptation. Une motivation similaire nous a d'ailleurs encouragé dans le développement d'un pôle dédié à la douleur. Ainsi, son traitement fera partie du centre ambulatoire au travers de prestations et de propositions de traitements permettant une

prise en charge de réadaptation plus globale afin de favoriser la rééducation du patient.

Quelle est la place de la formation dans le domaine de la réadaptation cardiovasculaire ?

N. W. : La formation est importante pour tous les types de réadaptations car elle garantit le maintien et l'amélioration des compétences des équipes. En tant que centre de référence dans le domaine, la Clinique La Lignière est un partenaire à part entière qui organise et accueille dans ses installations les missions de formation de maîtres de sport.

Quelles activités souhaitez-vous développer au cours des cinq prochaines années ?

N. W. : Concernant les activités stationnaires, nous souhaitons poursuivre nos missions actuelles. Leur avenir dépendra grandement de l'évolution des modes de financement prévue en 2020, et notamment la différenciation des types de réadaptations. Aujourd'hui, nous constatons cependant une cohérence dans les différentes approches de rééducation et de réadaptation entretenues par la clinique. Nous souhaiterions développer davantage nos prestations de réadaptation cardiovasculaire car nous constatons un vrai besoin de lits supplémentaires pour répondre aux attentes de la population du territoire. Ces réflexions vont probablement être intégrées aux projets de rénovation structurelle de la clinique. Il va nous falloir repenser en profondeur nos installations pour les rendre plus fonctionnelles et cohérentes avec les besoins des patients. Pour la prise en charge en ambulatoire, nous voulons développer nos prises en charges actuelles, à savoir la rééducation orthopédique, neurologique et cardiovasculaire, la diabétologie, la psychiatrie et le centre de la douleur. Nous devons enfin travailler le développement de la physiothérapie et l'ergothérapie en ambulatoire.

Quelles sont les grandes lignes de votre schéma directeur ?

N. W. : Notre réflexion sur ce sujet a débuté entre 2010 et 2012. Notre projet de rénovation du bâtiment principal bénéficie d'un schéma directeur dont nous devons encore finaliser les contours, en collaboration avec le bureau d'architectes et en concertation avec les professionnels de la Santé publique. Le nombre de lits envisagé et les missions définies correspondent aux intérêts de tous mais nous devons encore aborder les masses critiques et le dimensionnement de nos unités pour assurer la pérennité de nos organisations. Ces décisions et le développement de ce projet dépendent de nombreux paramètres en cours d'évolution et qui devraient être stabilisés durant les prochaines années. Le développement de notre vision et de l'approche globale et holistique respectée par la clinique est un élément essentiel, mais la stabilité du financement de nos prestations est un enjeu tout aussi important pour garantir la pérennité de notre établissement et de ses missions. Tout comme le sont, d'ailleurs, la planification, le développement de nos partenaires sur le territoire, l'évolution des besoins de santé et la croissance des maladies chroniques, notamment au regard du phénomène de vieillissement de la population.

Quels sont les chantiers actuels réalisés par la clinique ?

N. W. : Nous assurons la réalisation de notre centre ambulatoire et abordons les réflexions du plan de quartier. Nous devons également traiter d'importants projets dédiés à l'ensemble du parc immobilier du site.

Quel est l'objectif de votre opération de recrutement massif de médecins ?

N. W. : Nous avons commencé à développer nos contacts avec des professionnels médicaux. Notre objectif est de collaborer avec des médecins indépendants souhaitant développer des activités dans le centre ambulatoire. Nous souhaitons ainsi devenir un pôle de compétences reconnu en étoffant nos effectifs médicaux et thérapeutiques. Ce projet se développera en deux étapes. Notre nouveau bâtiment a ouvert ses portes à la fin du mois de juin 2017. Cependant, le dernier étage du bâtiment actuel devra être transféré dans les locaux neufs pour assurer la modernisation de l'existant. De ce fait, nos organisations définitives ne pourront être mises en place dans notre nouvelle structure qu'à partir du mois d'avril 2018.

Quelle importance accordez-vous aujourd'hui au management des relations humaines ?

N. W. : Ce volet a deux aspects distincts. La clinique étant un établissement privé partiellement reconnu d'intérêt public, nous sommes soumis à une convention collective partielle. Ainsi, nous appliquons les mesures salariales du domaine para-public vaudois. Nous misons grandement sur la formation qui est l'un des domaines de compétences majeurs de la clinique. Notre approche qualitative de projets et de gestion intègre tous les collaborateurs.

Chacun d'eux connaît et participe de manière collective, semi-collective ou individuelle aux objectifs de l'établissement. Nous les impliquons également dans la recherche de dysfonctionnements par le biais de contrats d'objectifs. En tant que directeur général, je privilégie un management participatif que je souhaite voir repris par l'ensemble de mes cadres et collaborateurs. Nous voulons que chacun se sente partenaire de l'institution au sein de laquelle il exerce et qu'il soit satisfait de ses conditions de travail.

Comment comptez-vous développer l'image de la clinique ?

N. W. : Je souhaite développer la clinique et le centre ambulatoire comme des pôles de compétences. Notre vision doit évoluer autour de la prévention par la rééducation et la prise en charge psychiatriques. Nous devons travailler une image de confiance s'inscrivant sur les valeurs et fondements historiques de la clinique. Enfin, nous souhaitons devenir des partenaires pour tous les professionnels de la santé, en interne comme en externe.

Pourquoi était-il nécessaire de faire évoluer l'identité visuelle de la clinique ?

N. W. : Nos logos vont être renouvelés mais nous tenons à conserver notre identité. Nous souhaitons proposer une image plus ouverte et moderne, adaptée aux changements structurels opérés actuellement au sein de l'association qui chapeaute l'ensemble de la Lignière.

Quelle est votre vision de la prise en charge médicale et soignante du XXI^e siècle ?

N. W. : Aujourd'hui, le patient s'adapte à la structure hospitalière qui l'accueille. Demain, les établissements de santé devront s'adapter aux besoins de la population. Bien que le patient reste au centre des préoccupations des professionnels de santé, il est important de veiller au contexte dans lequel il est accueilli. La population est confrontée à des problèmes de santé évoluant sans cesse et à des problèmes croissants de mobilité. Les questions de financement sont également au cœur des préoccupations ainsi que la collaboration avec les partenaires du réseau regroupant l'ensemble des acteurs impliqués dans la prise en charge des patients. De ce fait, l'optimisation de notre système de santé passe par une meilleure collaboration entre tous ses acteurs pour éviter les hospitalisations inutiles tout en favorisant les alternatives au séjour hospitalier. Les acteurs de santé du territoire doivent développer une vision commune pour mieux accompagner le patient dans son parcours de soins. Le patient de demain sera plus connecté et toujours plus impliqué, qu'il soit conscient ou pas de tous les enjeux liés à sa prise en charge. Enfin, il est important, dans ce contexte, de laisser une marge de manœuvre aux établissements de santé publics, parapublics ou privés. Nous pourrions ainsi nous assurer de maintenir la qualité des prestations de chacune de ces structures et des prises en charge adaptées aux besoins.