

Tirage: 68464  
Poids: Ouverture de la page de couverture/ des pages

**24heures**

9. avril 2020

LA UNE

## P.-F. Leyvraz fait le point sur son mandat à l'hôpital de Rennaz



FLORIAN CELLA

---

VAUD PAGE 9

Interview

### «Cet événement dramatique peut s'avérer bénéfique car fédérateur»

**Ex-directeur du CHUV, le professeur Leyvraz vient en renfort à l'Hôpital Riviera-Chablais. Qui, selon lui, affronte bien la crise**

Stéphanie Arboit

Le professeur Pierre-François Leyvraz, ex-directeur général du CHUV, est venu renforcer l'état-major du nouvel hôpital intercantonal de Rennaz, qui a connu des débuts chaotiques («24 heures» du 31 janvier). Il a commencé son mandat d'un an à 70% le 9 mars, quelques jours avant que la crise du Covid-19 ne vienne bouleverser la donne, le forçant désormais – du haut de ses 70 ans – à travailler à distance du virus. Interview.

*Dans quel état avez-vous trouvé l'hôpital?*

Il est magnifique architecturalement et les conditions d'hospitalisation sont incroyables, mais surtout le personnel est très motivé. La première semaine, avant d'être contraint à me confiner, j'ai assisté comme observateur à trois réunions entre les syndicats, les représentants du personnel et la direction générale. Les signalements de dysfonctionnements concernaient surtout des questions de rodage, accompagnées de propositions constructives et dans un état d'esprit positif.

*Ces colloques extraordinaires, interrompus à cause du Covid-19, seront repris. Les professionnels du terrain se plaignent de n'avoir pas été écoutés avant...*

Je ne sais pas ce qui s'est passé avant mon arrivée. Je constate simplement qu'il existe une réelle volonté de dialogue: j'ai été étonné de la grande franchise avec laquelle les choses se disent, dans une ambiance non agressive, à peu près identique à ce que j'ai pu connaître au CHUV. La direction prend note de chaque point soulevé. Des choses sont

perfectibles, mais on regarde toujours ce qui ne va pas, alors qu'il y a aussi des patients satisfaits.

*Selon le directeur, il faudra 12 à 24 mois pour arriver à une prise en charge optimale à Rennaz. Vous qui avez connu des regroupements, qu'en pensez-vous?*

L'arrivée de l'Hôpital orthopédique au CHUV n'est pas comparable, car les médecins travaillaient déjà sur les deux sites. Lorsque nous avons intégré l'oncologie en revanche, cela a été plus difficile. Compter une année me semble une bonne estimation. Cela ne signifie pas une année de gabegie, mais de fine tuning, d'élaboration d'une culture institutionnelle commune pour des équipes aux histoires différentes, qui travaillaient auparavant différemment sur cinq sites.

*L'hôpital est-il prêt à faire face à la crise du Covid-19?*

Oui. Je suis aussi en contact avec le CHUV et nous nous inspirons de ce qui s'y passe pour l'Hôpital Riviera-Chablais (HRC). Comme dans les autres hôpitaux, je vois à Rennaz un mouvement de solidarité exceptionnel. Cet événement dramatique peut s'avérer bénéfique car fédérateur: il consolide les relations entre les partenaires, obligés de collaborer entre eux par la force des choses. Dans toute difficulté, il y a aussi de l'opportunité. Cette crise peut semer le germe de cette culture commune qui n'est pas encore suffisamment développée. Face au Covid-19, les équipes sont totalement mobilisées dans leur mission, qu'elles accomplissent avec une qualité et un professionnalisme remarquables.

*Quels seront vos moyens pour améliorer les deux gros points noirs (Urgences et bloc opératoire)?*

Les Urgences sont la priorité. Les urgentistes sont le parent pauvre des hôpitaux, partout en Suisse: comme il n'existe pas de FMH pour leur spécialité, ils souffrent souvent d'un manque de reconnaissance des autres professions, ce qui complique la transmission des malades entre les Urgences et d'autres services. Par exemple, un urgentiste envoie un patient en médecine, d'où il est renvoyé aux Urgences car les médecins ne sont de leur côté pas sûrs qu'il faille l'hospitaliser. Le patient doit être réausculté et on perd énormément de temps! Mais ces flux de malades sont déjà en train de grandement s'améliorer à Rennaz à cause du coronavirus, car les urgentistes, intensivistes, anesthésistes et médecins collaborent tout à coup beaucoup mieux ensemble.

*N'y a-t-il pas plutôt eu des manquements dans la mise en place des procédures de coordination entre services?*

Je l'ai moi-même vécu au CHUV: il y a toujours un écart entre la théorie et la vie réelle. Beaucoup de choses se jouent dans des détails, comme une machine qu'il faut roder.

*Allez-vous faire venir des spécialistes du CHUV en renforts ponctuels à l'HRC, qui a vu beaucoup de cadres démissionner?*

Non. J'assisterai aux commissions de nomination, pour le personnel à engager. Mais il y a déjà des employés de valeur à Rennaz. Pour l'heure, je suis en contact téléphonique avec eux mais mon mandat passe naturellement au second plan, vu l'urgence du moment. Dès que je le pourrai, je visiterai tous les services, rencontrerai tous les chefs et leurs cadres pour discuter de leur organisation interne, dans le but d'optimiser ce qui peut l'être. Avant Rennaz, l'HRC fonctionnait sans système hiérarchique. Le passage à un autre fonctionnement ne se fait pas sans frustrations. Or pour gagner en efficacité et donc en qualité des soins, il ne faut pas perdre du temps dans des batailles de pouvoir ou de territoire.

*Cette nouvelle organisation pyramidale, décriée par des médecins, semble un noeud du problème. Pourrez-vous la modifier?*

Je vais m'y efforcer, mais je ne suis pas là pour donner des ordres, seulement mon avis. Certes un chef de service est nécessaire, mais je me suis évertué au CHUV à aplatir la hiérarchie.

*Votre arrivée peut être perçue comme une mise sous tutelle de l'hôpital par le Canton...*

Pas du tout: j'appartiens à l'état-major de la direction générale, attaché aux affaires cliniques, à titre consultatif, donc sans droit de vote et sans position hiérarchique ou décisionnelle.



Le professeur Pierre- François Leyvraz, ex-directeur général du CHUV, a commencé le 9 mars un mandat pour renforcer l'état-major du nouvel hôpital intercantonal de Rennaz. À cause de la crise du Covid-19, il intervient par téléphone. FLORIAN CELLA

© 24 heures