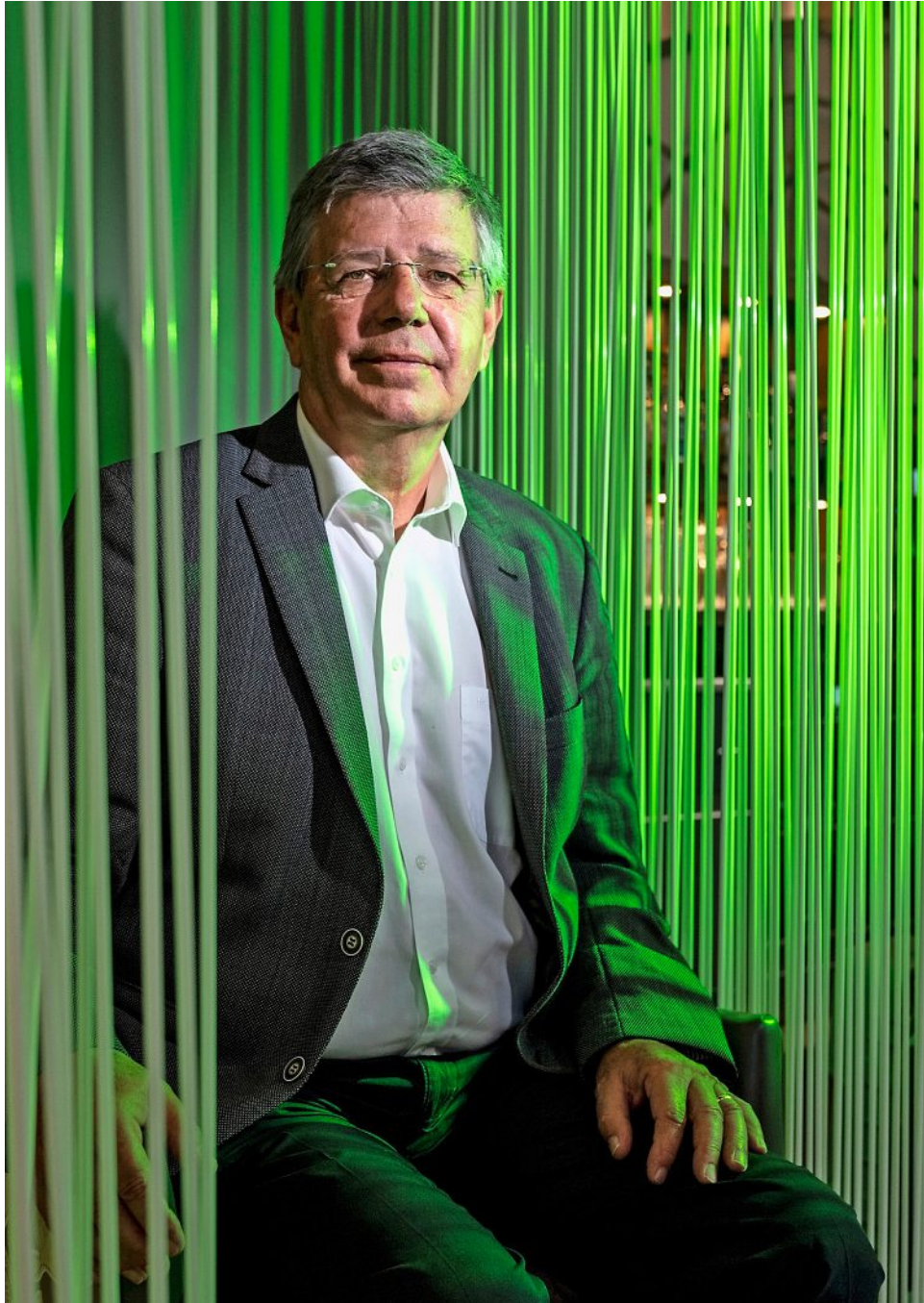


«Rennaz est un hôpital complexe, il doit trouver sa propre culture»



Pierre-François Leyvraz, ancien directeur du CHUV, reprend la direction par intérim de l'Hôpital Riviera-Chablais (HRC). Dom Smaz

INTERVIEW Alors qu'il pourrait profiter d'une retraite bien méritée, Pierre-François Leyvraz a repris début juin, et pour un an, les rênes de l'Hôpital Riviera-Chablais, dans la tourmente depuis plusieurs mois. Interview.

LUCIE MONNAT
lucie.monnat@lematindimanche.ch

Pourquoi l'ancien directeur général du CHUV, après une longue carrière fructueuse, accepte de mettre les mains dans ce cambouis? Qu'est-ce qui vous a pris? J'ai d'abord été sollicité ce printemps comme appui, un peu comme un consultant. Puis, lorsque le directeur général Pascal Rubin a démissionné, le Conseil d'établissement m'a demandé de reprendre le poste. Pour lui, il était impossible de trouver quelqu'un au pied levé. De mon côté, j'ai dirigé le CHUV pendant onze ans et fait bien d'autres choses avant. J'ai une famille que j'adore, au moins 300 livres à lire et autant de films à voir. J'ai hésité, mais pas longtemps. J'habite Saint-Légier, j'ai débuté ma carrière à Monthey, je suis attaché à cette région. Et je suis aussi un homme de service public. La situation difficile de l'hôpital me touche. J'ai donc accepté de bon cœur.

Vous avez accepté de reprendre la main pour un an. Vous n'avez donc pas pour ambition de régler tous les problèmes. Non. Il faudrait être bien présomptueux pour le penser. J'aimerais aménager de bonnes bases pour la suite, et ramener un peu de calme et de sérénité. L'hôpital est

absolument magnifique, doté d'équipements de pointe. Les collaborateurs sont très motivés et réceptifs, notamment les jeunes chefs de service qui se battent pour faire fonctionner cet hôpital. Ils ont envie que Rennaz soit reconnu et souffrent du fait qu'il ait, pour l'instant, mauvaise réputation. Entre les articles de presse, les protestations politiques et l'annonce des audits, les gens de l'hôpital ont l'impression qu'on leur dit qu'ils font mal leur travail. C'est tout le contraire: j'ai été impressionné par la gestion impeccable de l'hôpital pendant la crise du Covid-19. Je crois cependant, même si c'est peut-être un peu prétentieux de ma part, que le fait qu'un médecin ait repris la direction les rassure. Même comme directeur du CHUV, j'ai continué à travailler comme clinicien jusqu'en 2018. Je suis perçu comme l'un des leurs. Ensemble, nous allons mener un travail de fond autour de trois valeurs essentielles à mes yeux: la confiance, la bienveillance et la transparence.

Votre nomination a fait grincer les dents de certains médecins, notamment des démissionnaires de l'hôpital, qui y voient une mainmise du CHUV sur l'établissement de Rennaz.

C'est un fantasme. Rennaz est un hôpital régional capable de réaliser beaucoup de choses. Mais, malgré un équipement de pointe et des compétences disponibles, il ne peut pas aller aussi loin qu'un hôpital universitaire. Ce n'est pas son rôle. Certains médecins craignent que, si l'on doit transférer un patient au CHUV pour un suivi impossible à Rennaz, il ne revienne pas. Je ne comprends pas cette peur. Le CHUV a actuellement un flux de patients qui déborde. Il n'a donc aucun intérêt à vouloir en attirer toujours plus. Et pour le

patient qui habite la région, c'est bien plus pratique d'être soigné à l'HRC. Il faut changer de mentalité et collaborer avec le CHUV lorsque cela est nécessaire - ou avec les HUG ou l'Inselhospital de Berne! La notion de concurrence inscrite dans la LAMal est une bêtise complète: il faut parler de coopération. Rennaz ne peut fonctionner en autarcie.

Si les médecins n'envoient pas de patients à Rennaz, c'est aussi parce que le suivi du patient y est mal assuré.

Je travaille à améliorer simultanément la communication externe et interne. Lorsque je suis arrivé, elle était un peu diffuse. Et quand la communication n'est pas claire, cela laisse place aux rumeurs. Déjà, il y a un effort énorme à faire, car les médecins de la région ne connaissent pas tous les intervenants des différents services de l'hôpital. Nous avons donc commencé à les rencontrer. Ensuite, quand un patient est hospitalisé chez nous, son médecin traitant doit désormais être informé de manière plus complète, plus rapide et plus systématique. La sortie du patient doit également être notifiée immédiatement et bien préparée. L'information

«Quand la communication n'est pas claire, cela laisse la place aux rumeurs»

Pierre-François Leyvraz,
directeur général
de l'Hôpital Riviera-Chablais (HRC)

communiquée au patient et à ses proches doit également être améliorée. Enfin, je tiens énormément à la communication interne. Il est essentiel que la direction ne soit pas détachée du terrain. Au total, j'ai déjà mené près d'une trentaine de rencontres internes et externes.

La situation financière de l'hôpital était déjà compliquée. La crise a-t-elle fortement aggravé les choses?

L'activité redémarre lentement. Je ne m'occupe pas des aspects de technique financière, cette charge revient surtout à mon directeur général adjoint, Arnaud Violland. Je m'occupe de l'efficacité. C'est un mot qui, dans la tête des soignants, a une connotation négative: il est traduit par «économie». Or l'efficacité, c'est améliorer le flux des patients et leur suivi. Concrètement, cela signifie que la prise en charge d'un patient doit être organisée et planifiée. Prenons l'exemple d'une fracture du col du fémur. Un plan thérapeutique doit être établi, consignnant notamment la séquence d'intervention spécialisée, avec les dates prévues, la sortie, le planning de rééducation. C'est mieux pour le patient, car il n'y a pas de place pour l'improvisation, et cela fait gagner indirectement de l'argent: vous évitez ainsi des attentes ou des examens inutiles. Cela demande de la discipline, mais crée un cercle vertueux extrêmement efficace.

Comment réagissez-vous aux critiques émises par d'autres médecins?

Je ne trouve pas correct de tirer sur l'ambulance. L'hôpital doit maintenant être soutenu. Récemment, je me suis entretenu longuement de cet aspect avec le Dr Philippe Eggmann, président de la Société vaudoise de médecine. Nous sommes tombés d'accord. Un nouvel hôpital de cette complexité doit trouver sa propre culture et son véritable positionnement. Cela prend du temps. Je comprends que certains collègues aient peut-être un peu de peine à passer de leur vie antérieure, menée dans de petites structures, à des structures beaucoup plus centralisées et plus contraignantes. Mais il s'agit d'une évolution qui concerne tout le système de santé, dans l'intérêt public.



Les Jeunes PLR ont jusqu'à juillet 2021 pour convaincre les signataires de leur initiative sur l'âge de la retraite.

Une étude justifie la retraite à 66 ans

PRÉVOYANCE Deux experts ont répondu aux objections traditionnellement avancées à l'élévation de l'âge de la retraite. Réactions.

«On ne va pas élever l'âge de la retraite alors que les personnes âgées ne trouvent déjà pas de travail.» «Travailler plus longtemps empêche les jeunes de trouver un emploi.» «Il est injuste d'aligner l'âge de la retraite des femmes avec celle des hommes tant que la discrimination salariale existe.» Voilà quelques-unes des affirmations péremptoires qu'entendent les Jeunes PLR Suisse quand ils récoltent des signatures pour leur initiative populaire sur la retraite. Cette dernière demande une élévation de l'âge de la retraite à 66 ans d'ici à 2032. Après cette date, la retraite serait automatiquement adaptée à l'espérance de vie, selon un calcul mathématique.

«Beaucoup de lieux communs circulent sur l'élévation de l'âge de la retraite, explique le vice-président des Jeunes PLR, Nicolas Jutzet. Nous avons voulu pouvoir mener un vrai débat factuel et serein, fondé sur des chiffres. Voilà pourquoi nous avons commandé à deux experts de l'Université de Lucerne une étude sur la pertinence économique de notre initiative.»

En mauvaise posture

L'étude vient de sortir et elle conforte pleinement les convictions des jeunes de droite. D'abord elle souligne que l'AVS se trouve en mauvaise posture car elle aligne les déficits depuis plusieurs années. Si on continue comme cela, les réserves seront bientôt épuisées.

Le taux de chômage des travailleurs âgés? Contrairement à ce que l'on croit, il est inférieur à celui des autres classes d'âge. En revanche, il est vrai qu'un travailleur âgé au chômage a beaucoup plus de mal à retrouver un emploi. L'initiative ne va-t-elle pas aggraver ce phénomène? «Non, répond Nicolas Jutzet. La rente-pont qui vient d'être créée permettra de remédier au problème de façon ciblée. Et puis, le départ des baby-boomers à la retraite va créer un besoin de main-d'œuvre important

qui favorisera les travailleurs âgés et les jeunes.»

Nicolas Jutzet est très satisfait des conclusions de cette étude qui plaide pour une élévation rapide de l'âge de la retraite. «Toute personne peut légitimement s'opposer à cela. Mais alors, elle doit se prononcer pour une augmentation massive d'impôts, de la TVA ou des cotisations sociales. On ne peut pas faire de la démagogie. C'est soit on travaille plus longtemps, soit on va tous payer plus. Les gens le comprennent très bien quand on leur explique.»

Le débat ne fait que débiter Pierre-Yves Maillard, le président de l'Union syndicale suisse, n'est pas d'accord. «Pourquoi ne peut-on pas garantir aux gens la même retraite qu'on a accordée depuis des décennies alors que le pays est devenu tellement plus riche? La croissance des salaires et des cotisations a déjà permis d'absorber le passage de 7 à 3 actifs pour un retraité. C'est la bonne méthode. Je rappelle que les dividendes se montent à 60 milliards et que la BNS regorge d'argent.» Se-

«Pourquoi ne peut-on pas garantir aux gens la même retraite qu'on a accordée depuis des décennies alors que le pays est devenu tellement plus riche?»

Pierre-Yves Maillard,
président de l'Union
syndicale suisse

lon lui, une injustice s'installe de plus en plus: «Les personnes avec un haut salaire prennent une retraite anticipée alors que celles avec un bas salaire sont obligées de travailler au-delà de l'âge légal pour compléter leur retraite.»

Pierre-Yves Maillard estime que l'étude est idéologiquement biaisée. «Tous les arguments contre l'initiative sont réfutés, tous ceux en sa faveur sont approuvés.» Le débat va se poursuivre. Les initiateurs ont déjà récolté entre 17'000 et 20'000 signatures. Il leur faut 100'000 paraphe valides au 5 juillet 2021. ARTHUR GROSJEAN