



©solveg.delahouge

Centre Hospitalier Mémorial de Saint-Lô : L'expérience et l'innovation au service des patients

Classé aux monuments historiques, le Centre Hospitalier Mémorial France Etats-Unis de Saint-Lô a tracé la voie de la modernité pour les hôpitaux de l'après-guerre. Lors de son ouverture en mai 1956, il était couramment désigné par les spécialistes comme « l'hôpital le plus moderne de France, voire d'Europe ». Locaux vastes et spacieux, grands couloirs, chambres orientées au sud, toutes ces avancées, c'est à son concepteur que le Mémorial les doit : l'architecte franco-américain Paul Nelson. Le CH Mémorial de Saint-Lô se distingue également par la présence de l'art, incrusté jusque dans ses murs puisque, dès le projet, l'architecte avait associé son ami, le peintre bas-normand Fernand Léger. Ce dernier est l'inspirateur des fenêtres multicolores de l'hôpital et l'auteur de la grande mosaïque

située à droite de l'entrée principale : un monument à la mémoire des soldats américains tombés lors de la libération de la ville. Le centre hospitalier saint-lois est riche de ce passé et, aujourd'hui encore, les deux piliers sur lesquels il continue à se construire se nomment Histoire et Modernité. Au fil de son histoire, le Centre Hospitalier Mémorial n'a eu de cesse de se doter de matériels de haute technologie et de rester à la pointe des techniques médicales. En plus de la qualité et de la sécurité de sa technique, le Centre Hospitalier Mémorial France Etats-Unis a choisi de garder et de développer une dimension humaine. Le patient et sa famille sont ainsi entourés par un personnel qualifié qui, au-delà des actes techniques, sait écouter et prendre en considération les besoins de chacun.

Interview - Interview - Interview - Interview - Interview - Interview - Interview - Interview - Interview

Présentation de l'établissement avec son directeur Thierry Lugbull

Comment définiriez-vous votre établissement ?

Thierry Lugbull : Le

Centre Hospitalier Mémorial France - Etats-Unis de Saint-Lô est un établissement avec une histoire importante, après la deuxième Guerre Mondiale. Il est également tourné vers l'avenir avec, notamment, beaucoup

de recherches sur les technologies de pointe et une organisation se voulant résolument moderne. C'est un hôpital fortement ancré dans son territoire avec du personnel à 90% normand, beaucoup de stabilité et une attraction importante.

Comment votre territoire de santé est-il articulé ?

T.L. : D'après la définition de l'ARS, les limites du territoire de santé sont départementales.

Même si la Manche est officiellement un territoire de santé, ce département possède en réalité trois territoires : le Cotentin avec l'hôpital de Cherbourg - Valognes ; le Centre Manche avec Saint-Lô qui a organisé une CHT avec Coutances, Carentan, les EHPAD et les hôpitaux psychiatriques ; le Sud Manche avec Avranches, Granville, tourné principalement vers le sud, vers Rennes et la Bretagne.



Quelles sont les forces de votre établissement ?

T.L : Nous avons un établissement historiquement important. Lors de son ouverture en 1956, notre hôpital était l'un des plus modernes d'Europe avec des salles d'opérations les plus modernes au monde ! Cette modernité a beaucoup joué dans son attractivité. C'est un établissement situé à Saint-Lô, siège du SAMU, avec une position centrale dans la Manche, proche de son territoire, proche de Caen. Nous avons beaucoup d'atouts aussi bien en termes de positionnement géographique que de positionnement du bâtiment.

Quel est le positionnement de l'hôpital de Saint-Lô en termes d'activité sur le bassin ?

T.L : Notre ambition est de pouvoir soigner toute la population sur Saint-Lô. L'hôpital Mémorial est un établissement MCO qui n'a évidemment pas les autorisations d'un CHU mais qui développe toutes les activités de MCO comme les soins intensifs de cardiologie, la neurologie, toute la dialyse, la néphrologie, la chirurgie vasculaire, etc. Nous ne nous couvrons pas deux secteurs, l'ophtalmologie et l'ORL, qui sont couverts par la clinique privée de Saint-Lô et pour lesquels nous souhaiterions d'ailleurs une coordination entre le public et le privé. Notre maternité est de niveau 2B, elle fait 1250 accouchements par an et possède un service de néonatalogie de 12 places, ainsi qu'un service de pédiatrie fonctionnant plutôt bien.

Dans quelle mesure assumez-vous pleinement votre rôle de proximité ?

T.L : Nous assurons notre rôle de proximité car les patients du Centre Manche n'ont pas à parcourir des kilomètres pour se faire soigner à Caen. Certes, les fuites sont possibles. Il existe deux grandes cliniques caennaises chirurgicales. Il y a le CHU. Mais, hormis la chirurgie

un peu pointue, les patients préfèrent rester sur Saint-Lô et font confiance au Centre Hospitalier Mémorial. La réputation de notre établissement est excellente. Nous avons un taux de satisfaction de 98,5% et nous avons recruté 35 médecins supplémentaires depuis quatre ans ; des praticiens qui, pour la plupart, ne sont pas de la région. C'est un établissement qui attire par son projet et son dynamisme.

Quel est l'état de santé financière du Centre Hospitalier de Saint-Lô ?

T.L : Les exercices 2009 et 2010 ont été en excédent alors que sur l'exercice 2011, nous avons connu un déficit de 650 000 € ; un chiffre à relativiser par rapport à notre budget de 97 millions d'euros. Nous projetons d'être à l'équilibre cette année et c'est une mission essentielle car nous ne pouvons pas développer des projets si l'hôpital n'est pas à l'équilibre financier. Cet objectif a été gagé sur une augmentation de l'activité, sur une attractivité bien plus forte et sur l'ouverture de certains services comme la chirurgie ambulatoire, les soins intensifs de cardiologie, les soins intensifs de neurologie, la réanimation, la néphrologie, etc.

Comment fonctionne la direction commune avec l'hôpital de Coutances ?

T.L : Sur l'hôpital de Coutances, nous avions auparavant un syndicat inter hospitalier, créé en 1993, qui gérât quelques activités annexes comme la blanchisserie ou l'UCSA. Depuis mon arrivée il y a 4 ans, nous avons redonné une vraie dimension à cette direction commune. Je ne suis pas le seul directeur commun aux deux établissements : il y a une DRH commune, une DSI commune, etc. Nous avons également rédigé un projet médical commun demandant un gros travail de la part des acteurs médicaux des

deux hôpitaux. Il existe donc une vraie complémentarité entre l'hôpital de Saint-Lô et celui de Coutances. Ce dernier n'est pas MCO car il n'a ni chirurgie ni obstétrique. Il ne lui reste que de la médecine et, surtout, de la gériatrie de haut niveau. Avec cette direction commune nous avons essayé d'harmoniser les règles du jeu notamment en matière médicales, d'achats, de pôles, de DRH, etc. Si un jour la fusion nous est imposée, elle ne posera aucune difficulté.

Avec quels autres établissements entretenez-vous le plus de liens ?

T.L : Nous entretenons des relations avec le CHU de Caen. Selon moi, un CHU doit pouvoir compter sur des établissements périphériques forts. Inversement, ces hôpitaux ne fonctionnent bien que si le CHU remplit toutes ses missions. Par ailleurs, nous avons des liens avec les centres hospitaliers avoisinants à Cherbourg, Avranches ou Granville, ainsi qu'avec les EHPAD de la CHT. Avec le secteur privé, les relations sont plus compliquées. Sur Saint-Lô, il existe une clinique de taille moyenne, rachetée par le groupe de la clinique du Parc de Caen qui, pour le moment, n'a pas souhaité travailler en collaboration avec l'hôpital. Les actionnaires veulent même pour cette nouvelle clinique des activités qui viendraient directement nous concurrencer. Il s'agit vraiment d'un état d'esprit très particulier car, globalement, nous travaillons bien avec le secteur privé. Nous allons ainsi constituer un GIE avec les radiologues privés et nous travaillons très étroitement avec la clinique de Coutances. Je pense qu'il est plus facile de travailler dans un climat de complémentarité plutôt que de concurrence. Concernant ce projet de nouvelle clinique, nous n'avons aucune explication et c'est dommage. En tout cas, aujourd'hui, j'appelle de mes vœux une vraie complémentarité.





breux ensuite à vouloir rester à Saint-Lô pour passer leur PH pour continuer au sein du service des urgences. En quatre ans, nous sommes passés de 13 PH aux urgences à 22 aujourd'hui. Le temps médical partagé est indispensable car il faut pouvoir accoutumer les personnes à venir à Saint-Lô.

Quelle est la place de la recherche au CH de Saint-Lô ?

T.L : Notre établissement doit faire plus de recherche. Certains médecins font des protocoles en relation avec les laboratoires mais je souhaiterais des travaux de recherche plus systématisés avec les équipes du CHU. Un jeune praticien venant à Saint-Lô doit pouvoir avoir son nom dans une publication en tant que membre associé à un travail de recherche. Ce n'est pas parce que nous ne sommes pas un CHU que nous devons être coupés de la recherche.

Quelle est la place des coopérations internationales ?

T.L : Les coopérations internationales sont très importantes pour notre établissement. Nous sommes un hôpital franco-américain jumelé avec le Carilion Memorial Hospital de Roanoke en Virginie. Nous avons également des échanges avec le Deuxième hôpital du Peuple à Changzhou, à 150 km au nord de Shanghai. Nous avons beaucoup à apprendre de la Chine, notamment en termes d'organisation. Certes, nous avons beaucoup d'avance au niveau des traditions et des pratiques médicales mais, en termes de locaux, d'informatisation de circuit du patient, il est très intéressant d'échanger avec les Chinois. Enfin, nous aimerions développer des échanges avec l'Afrique et, notamment, avec le Burkina Faso. S'ouvrir vers l'extérieur est toujours une richesse.

Le 17 décembre dernier, vous avez signé une convention pour la mise en place d'une CHT du Centre Manche. Quels sont les établissements qui la composent ?

T.L : Cette CHT est composée de Saint-Lô, Coutances et Carentan, trois établissements sanitaires, mais aussi de membres associés comme les deux établissements psychiatriques de Saint-Lô et Picauville ainsi que les 13 EHPAD du Centre Manche. Pour la mettre en place, nous avons dû faire preuve de beaucoup de pédagogie, notamment vis-à-vis de Carentan qui avait la crainte de ne plus être maître de son développement. De nombreuses explications ont été nécessaires, de même qu'un fort positionnement de l'ARS qui a demandé au CH de Carentan de collaborer à cette CHT.

Quels sont les objectifs, aujourd'hui, de cette CHT ?

T.L : Nos premiers objectifs ont été de faire un projet médical commun qui est aujourd'hui pratiquement rédigé, d'avoir des complémentarités en termes gériatriques et d'explorer toutes les solutions permettant de nous rapprocher les uns des autres. Au niveau informatique, nous sommes en train de mettre en place un « Pastel » de CHT, c'est-à-dire d'avoir une gestion administrative des malades qui soit commune aux deux établissements de Saint-Lô et de Cou-

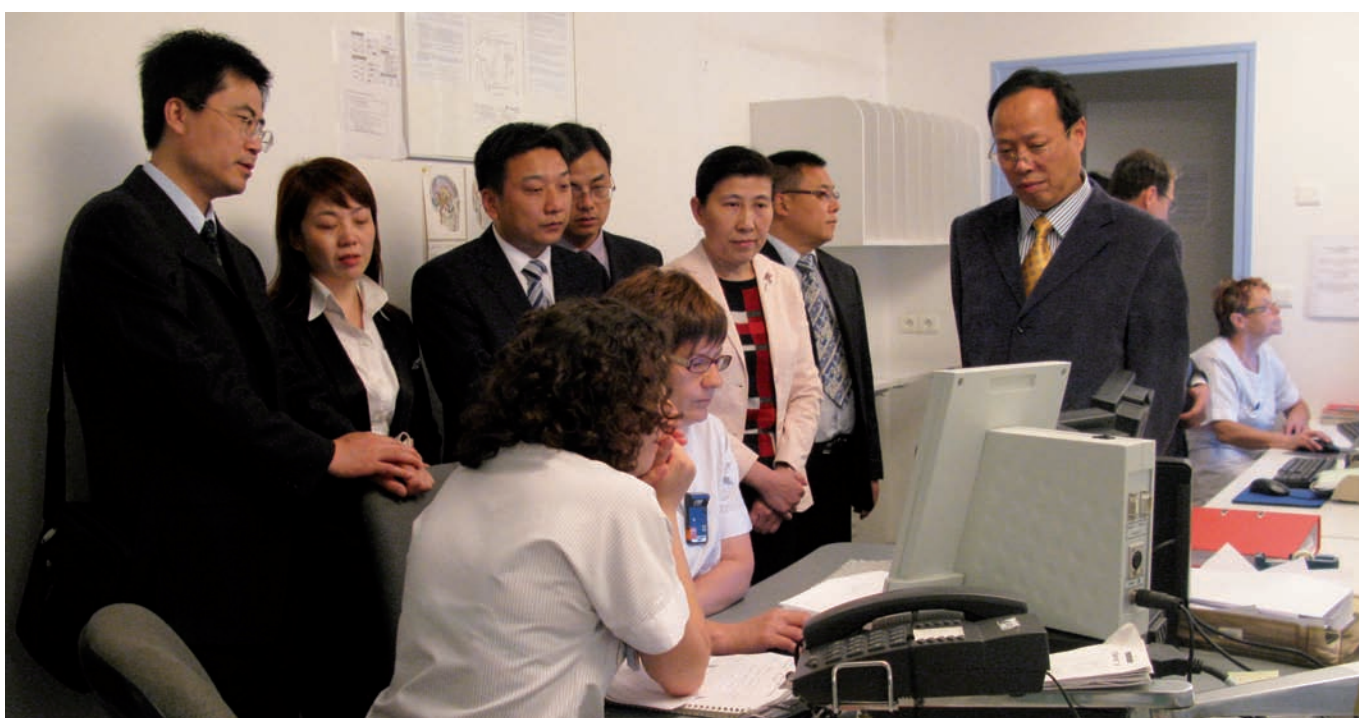
tances, peut être étendu un jour à Coutances, de mettre en commun des ressources, de travailler sur la logistique, sur la filière gériatrique, sur les équipes mobiles, etc. Cette CHT doit permettre d'avoir un parcours du patient beaucoup plus fluide.

Quelles sont les coopérations que vous souhaiteriez développer davantage ?

T.L : Nous aimerions des coopérations encore plus fortes avec le CHU autour du personnel médical car il existe des spécialités pour lesquelles il est difficile de recruter. Ce rapprochement a déjà porté ses fruits. Nous n'avons pratiquement plus de néphrologues et, grâce à des systèmes de collaboration, nous avons réussi à recruter des praticiens. Nous ne devons pas être dans un système de concurrence et nous avons tout intérêt à développer ces relations transversales et médicales entre les établissements.

Le temps médical partagé fait-il partie des options que vous envisagez ?

T.L : Effectivement et nous avons plusieurs assistants spécialistes régionaux avec des temps partagés entre le CHU et Saint-Lô. Nous sommes également un lieu de formation. Par exemple, pour les diplômes d'études supérieures spécialisées pour les urgentistes, nous sommes un terrain de stage et ils sont nom-



Quels sont les objectifs et les grandes orientations stratégiques de votre établissement pour les trois années à venir ?

T.L : Notre projet est bâti sur un document baptisé « valeurs, missions et engagements de l'Hôpital Mémorial ». Tout notre travail est basé autour de plusieurs axes bien précis : qualité et sécurité des soins, hygiène, qualité des professionnels soignants, des médecins, etc. Nous avons l'ambition de devenir un établissement modèle en France sur de nombreux domaines. Nous devons rappeler cette ambition à tous les agents qui ont reçu cette plaquette, support à notre prochain projet d'établissement 2013-2018. Il est important d'avoir une vision partagée et nous devons être exemplaires en matière de qualité, de sécurité des soins, d'innovation, d'informatisation du système de santé... Nous devons apporter des solutions originales et adaptées aux besoins des patients mais également avoir un environnement d'enseignement efficient. Nous cherchons également à avoir un environnement de vie et de travail dynamique et attrayant car, pour bien fonctionner, un hôpital doit être capable d'attirer du personnel et des médecins. Nous avons créé des cellules de recrutement et nous avons une véritable gestion prévisionnelle des métiers et des compétences. La gestion des ressources humaines doit être très performante. Le Centre Hospitalier Mémorial est un établissement dynamique qui doit avoir des projets, qui doit attirer des médecins afin d'augmenter l'activité pour avoir le budget nécessaire pour fonctionner, etc. Chaque année, nous organisons quatre journées d'accueil des nouveaux arrivants afin de leur expliquer notre vision de l'hôpital ainsi qu'une journée de fête pour le personnel. Une bonne ambiance est primordiale. Nous avons donc cinq engagements plutôt clairs : développer une offre de soins de qualité dans le respect de chaque personne et au meilleur coût ; améliorer l'environnement hôtelier, technique et informatique ; promouvoir une politique de ressources humaines ambitieuse et motivante tout en prenant en compte les aspirations du personnel ; encourager l'innovation technique managériale et développer l'image et l'attractivité de l'hôpital ; ouvrir l'hôpital sur son environnement avec le décroisement vers la médecine de ville, les coopérations régionales et internationales. C'est une grosse ambition avec les valeurs qui doivent être partagées : des valeurs de professionnalisme, de compétence, de respect, d'engagement, de disponibilité, d'écoute, de cohésion de l'équipe et de service public.

En terme de pilotage stratégique, quelles sont les performances que vous espérez pour votre établissement ?

T.L : Notre établissement avait pris beaucoup de retard sur le découpage en pôle. Ce retard a été comblé et nous avons même aujourd'hui

des pôles en commun avec l'hôpital de Coutances. Nous avons ainsi un pôle gériatrique commun aux deux établissements ainsi que sur les urgences, le SAMU et la réanimation. Nous attendons beaucoup des contrats de pôle que nous sommes en train de signer. Par ailleurs, en termes d'objectifs, nous priorisons également l'aspect qualitatif rendu aux patients. Nous attachons beaucoup d'importance à l'aspect logistique et hôtelier : la restauration, l'accueil, l'informatisation, notamment à travers les tablettes numériques au lit du patient regroupant le multimédia ainsi que tout le dossier de soin. Notre but est de mieux informer le patient et de permettre aux médecins et soignants de faire de la prescription au lit du patient. Nous sommes aujourd'hui dans une société de communication avec des attentes fortes de la part des malades et nous souhaitons qu'ils puissent être informés en direct.

Quelle importance accordez-vous au management des relations humaines ?

T.L : C'est fondamental : il ne peut y avoir de bon hôpital sans un bon personnel. Je souhaite motiver au maximum le personnel sur son établissement. Il doit être fier de travailler au Centre Hospitalier qui est une institution à Saint-Lô : un hôpital classé Monument Historique, construit après la guerre sur les ruines de la ville par les Américains, conçu par un architecte novateur, Paul Nelson, et décoré par son ami Fernand Léger. Cet aspect historique est très important car c'est un hôpital qui a été bien conçu, large, clair, éclairé et coloré. Le personnel doit bien se sentir dans ses locaux. Nous organisons d'ailleurs de nombreuses réunions d'encadrement et des rendez-vous d'échanges entre médecins et direction. Nous avons une politique de communication interne très active avec un site intranet que nous sommes en train de finaliser, avec un vrai journal du personnel, avec des lettres d'information, etc. Par ce travail, le personnel doit se sentir comme faisant partie de la famille hospitalière.

Quelle vision avez-vous de l'hôpital de demain ?

T.L : L'hôpital de demain devra être un établissement numérique. L'informatisation ne doit pas être un gadget : elle représente la sécurité, la qualité et la rapidité. Aujourd'hui c'est indispensable et nous ne pouvons plus soigner les patients sans une informatisation complète bien intégrée dans l'établissement. Ensuite, l'hôpital de demain doit vivre sur ses ressources humaines, impliquant un choix extrêmement fin de chaque personne. Cela induit un suivi personnalisé, un suivi des métiers, des compétences et même une cellule d'accompagnement social. Chaque personne doit se sentir respectée et écoutée dans son environnement. L'hôpital de demain aura donc du personnel motivé, très

bien formé, une hygiène impeccable, une informatisation performante, un développement de la chirurgie ambulatoire et des procédures souples et rapides. Enfin, l'hôpital de demain devra être un établissement accueillant.

L'hôpital aujourd'hui correspond-il à l'idéal que vous aviez en début de carrière ?

T.L : Le Centre Hospitalier Mémorial commence à ressembler un peu à cet idéal mais il faut toujours se remettre en question. Nous sommes dans une spirale dynamique positive, avec un bon personnel, des patients bien soignés, une attractivité intéressante, des finances saines, des partenaires sociaux jouant pleinement leur rôle mais respectueux des patients, du personnel et de l'institution. Nous sommes perpétuellement en recherche d'innovation, toujours au service des soins.



Cession de rencontre
avec les nouveaux arrivants