



Extension de la Clinique Néphrologique Saint-Exupéry de Toulouse

Développer une offre de prise en charge globale et graduée.

Depuis près de 42 ans, la Clinique Néphrologique Saint-Exupéry est spécialisée dans le traitement des maladies rénales. Elle dispose de toutes les unités de soins qui permettent de répondre à une prise en charge globale et graduée de ses patients (centre d'hémodialyse, unité de formation et d'éducation à la dialyse à domicile, services d'hospitalisation, accueil d'urgences néphrologiques et métaboliques, dix unités d'hémodialyse de proximité et de consultations néphrologiques avancées réparties en Haute-Garonne). Par une démarche qualité d'excellence, des soins personnalisés, une présence permanente et des équipements de pointe, la clinique veille à apporter une prise en charge médicale globale pour les patients atteints d'insuffisance rénale. La Clinique Saint-Exupéry a su préserver son indépendance dans les orientations médicales grâce à sa participation à des coopérations régionales et nationales : l'alliance des cliniques indépendantes Clinavenir, le Groupement de Coopération sanitaire Télésanté Midi-Pyrénées, ou encore Santé Cité, le premier groupe coopératif d'établissements de santé indépendants français. Depuis sa création, dans un souci constant d'améliorer la qualité de l'accueil et de la prise en charge des patients et visiteurs, différentes phases de restructuration, d'aménagement et d'agrandissement se sont succédées, sur son site principal comme dans les unités Hors Centre. La prochaine opération menée par la Clinique Saint-Exupéry est la construction d'un nouveau bâtiment attenant à l'existant, un projet confié à l'agence d'architecture Kardham Cardete Huet. Avec cette extension, les médecins souhaitent pouvoir disposer de toutes les spécialités médicales sur site afin d'assurer une plus grande rapidité d'intervention et de consultation.

Entretien avec Vincent Lacombe, directeur

**Comment définiriez-vous la Clinique Néphrologique Saint-Exupéry ?**

Vincent Lacombe : Spécialisée dans le traitement des maladies rénales, la clinique néphrologique Saint-Exupéry de Toulouse a été créée par les Docteurs Philippe Bec et Jean-Michel Pujo et a ouvert ses portes le 6 janvier 1975. Il s'agit d'un établissement d'excellence assurant une prise en charge globale et graduée des maladies rénales. Il est attaché à une addition de valeurs marquant son identité et s'inscrit dans un tissu hospitalier de santé très atypique et qualitatif. La clinique se caractérise également par sa modernité et son aspect innovant. Elle se tourne largement vers les nouvelles formes de coopération régionale et nationale ainsi que vers les nouvelles technologies.

Quelles sont les valeurs et la culture portées par la clinique Saint-Exupéry ?

V. L. : Nous encourageons une accessibilité universelle au soin. L'établissement ne pratique aucun dépassement d'honoraires et maintient des chambres conventionnées avec la mutualité de la fonction publique et la mutualité française. Quelles que soient les ressources du patient, notre établissement s'attache à proposer une qualité de prise en charge homogène. La clinique Saint-Exupéry a évolué tout en préservant le fil conducteur de son projet médical. Elle compte aujourd'hui environ 200 collaborateurs sur son site et ses effectifs devraient se rapprocher de 300 à la fin de l'année 2018 afin de correspondre à la norme des établissements français. La clinique respecte également une mission forte de proximité. Nos néphrologues témoignent de leur dévouement et de l'importance qu'ils accordent à la prise en charge de l'ensemble de la population en se déplaçant pour des consultations avancées à plus de 180km du site de la clinique. Un néphrologue est disponible en permanence pour prendre en charge le patient et assurer la grande souplesse de notre accueil et la continuité du service.

L'offre de santé privée sur le territoire...

V. L. : L'offre du secteur privé est assez forte sur notre territoire. Les indépendants présents, regroupés au sein de l'alliance Clinavenir, portent des projets médicaux très emblématiques. Ils ont des cœurs de métier et des identifications de la part des correspondants et des patients extrêmement marqués. Les établissements appartenant à des groupes sont de plus grande taille, en zone périurbaine, avec une offre de soin encore plus complète.

Quelle est l'image de la clinique vis-à-vis de la population ?

V. L. : Nous constatons une représentation biaisée de l'établissement de santé dans l'ancienne région Midi-Pyrénées et surtout dans l'agglomération toulousaine. Une clinique privée française représente, en moyenne, 15M€ de chiffre d'affaires. Or, dans le paysage toulousain, la clinique Saint-Exupéry est vue comme un établissement modeste et de niche alors que nous sommes la 135ème clinique de France et que nous réalisons près de 20M€ de chiffre d'affaires. D'autre part, le paysage toulousain se caractérise par une concentration forte des établissements de santé. Il s'agit essentiellement d'établissements très urbains mais délocalisés en zones périurbaines.

Les coopérations...

V. L. : Nous nous démarquons par une intelligence de coopération et de partage avec nos confrères exerçant, potentiellement, le même métier que nous. Ainsi, nous fonctionnons en coopération avec le CHU de Toulouse. Nous maintenons un secteur d'hémodialyse très important. Grâce à cette place faite à la collaboration, la clinique a toujours su valoriser ses missions sur le territoire, quel que soit son partenaire. De plus, la coopération fait partie intégrante des objectifs et des valeurs de l'établissement. Elle participe à l'égalité d'accès au soin et à sa mission de proximité.

Quelles étaient les grandes lignes de votre projet d'établissement 2015-2018 ? Dans quelle mesure avez-vous rempli vos objectifs ?

V. L. : Nous avons répondu à tous les objectifs définis pour 2018. La clinique Saint-Exupéry occupe sa place actuelle car elle a réussi à s'inscrire intelligemment dans les politiques de santé nationale et régionale. Son projet d'établissement a été bâti dans le respect du plan régional de santé. La clinique entretient notamment des relations étroites avec l'Agence Régionale de Santé (ARS). Elle assure des activités d'hospitalisation à temps complet et envisage le développement d'activités de médecine ambulatoire. Toutes ses démarches actuelles visent à développer un certain nombre d'implantations d'unités de dialyse médicalisées de proximité ainsi que des lieux de consultation et de prise en charge avancés. Notre objectif est de limiter les temps et les coûts de transports sanitaires. Aujourd'hui, la clinique Saint-Exupéry s'inscrit donc pleinement dans l'exigence d'excellence qu'elle s'était imposée. L'établissement a d'ailleurs été très largement reconnu sur le plan financier dans le cadre des Indicateurs de Financement à la Qualité (IFAQ). La visite de certification effectuée en janvier 2016 s'est très bien déroulée. De plus, la clinique reste très proactive et s'adapte continuellement à son environnement par des projets ambitieux.

Avez-vous déjà envisagé les axes de votre prochain projet d'établissement ?

V. L. : À l'avenir, nous disposerons des ressources nécessaires pour accueillir des équipes entières de spécialités médicales assurant la prise en charge de pathologies chroniques, en interface avec la néphrologie. Nous nous inscrivons également dans un regroupement au sein d'une séquence identifiée des examens intercurrents des patients sur des activités d'hospitalisation de jour de médecine. En amont, nous souhaitons positionner la clinique dans le cadre d'une refonte du régime des autorisations des urgences. Enfin, l'établissement veut faire une place à une nouvelle activité de moyen séjour à orientation néphrologique. Aujourd'hui, aucune structure de moyen séjour n'assure la prise en charge de patients transplantés en néphrologie après hospitalisation. Ce manque d'offre est essentiellement dû au coût de prise en charge de ce type de patients au regard des budgets alloués pour les activités de Soins de Suite et Réadaptation (SSR) de néphrologie. Dans ce contexte, nous souhaitons développer une offre de permanence en néphrologie avec un secteur d'hémodialyse. Nous pourrions ainsi consolider la prise en charge de moyen séjour en néphrologie, le temps d'entreprendre les démarches pour organiser le domicile du patient ou lui trouver une place dans une structure spécialisée de proximité (UAD, UDM). Enfin, après avoir contraint l'offre hospitalière par le nombre d'implantations, nous pourrions revenir à un réseau de santé plus proche du patient.

Quelle importance accordez-vous au management des relations humaines ?

V. L. : Le management des relations humaines est présent dans toutes les missions des professionnels de santé. Économiquement, ce volet représente près de 50 % des dépenses de la clinique. Aujourd'hui, nous sommes dans une phase de maturité de l'entreprise. Au sein de l'établissement, nous pouvons plus facilement formater un certain nombre d'éléments fonctionnels depuis plusieurs décennies. La qualité de vie au travail, par exemple, est symbolisée par un terme assez récent mais, bien avant son développement, elle était une préoccupation réelle de la clinique. Les relations humaines et l'entente entre les équipes définissent la qualité de prise en charge et la qualité globale de l'établissement. Or, notre secteur souffre encore certainement de l'incompréhension persistante au sein des équipes et d'un manque de pédagogie de la direction autour des missions et des objectifs amenant à des prises de décision. De plus, le compartimentage à outrance des activités nuit à la compréhension globale de nos projets par nos collaborateurs. L'acteur de la prise en charge présent quotidiennement sur le terrain ne voit, malheureusement, qu'une faible part des grandes démarches qualité mises en place à l'échelle d'un établissement. Le projet de construction de la clinique est, quant à lui, pleinement porté par l'équipe médicale et passe essentiellement par les équipes d'encadrement. La direction assure le programme architectural et la recherche de financements. Dans le cadre du projet, nous recourons aux services de l'agence de communication lcom, très portée sur les éléments de développement durable. Nous avons initié un travail avec ses équipes incluant l'ensemble des supports de communication de l'établissement. Cette démarche de création commune a conduit les acteurs impliqués à réfléchir aux prémices du projet médical que nous déclinons aujourd'hui sur le plan architectural.

Quelle est votre vision de la prise en charge de la santé du xxi^e siècle ?

V. L. : L'établissement de santé devra, avant tout, sortir de ses murs. Il devra également développer ses missions pour dépasser celles du soin. Il devra se tourner vers le développement de nouvelles technologies, notamment le « *Big Data* ». Les structures de santé et leurs équipes devront s'impliquer davantage dans les activités de prévention et de consultations avancées. Les cliniques similaires à la nôtre exerceront grâce à divers modes de coopération. Elles devront être des structures extrêmement malléables dans leur coopération avec des associations, des centres hospitaliers, des groupes de santé privés, etc. Cette souplesse leur garantira une place sur le territoire et un rôle important dans le réseau de prise en charge de la population. Pour être efficacement menées, ces évolutions nécessiteront une meilleure gestion des collaborateurs de nos structures respectives en matière de carrière, de reconnaissance, d'accompagnement et de formation. Nous devons également retravailler ce dernier volet car, aujourd'hui, des sommes très importantes sont allouées à la formation pour des résultats décevants. D'autre part, la qualité de vie au travail devra avoir son équivalent pour le patient, pour éviter l'industrialisation de sa prise en charge. Enfin, nous évoluons vers des établissements réalisant un volume d'actes toujours plus important. De ce fait, nous devons mettre en place des systèmes de gestion des risques plus efficaces.

