



Pascal Rubin, directeur de l'Hôpital Riviera-Chablais, sur le nouveau site de Rennaz, qui ouvre ses portes en octobre 2019. (LOUIS DASSELBORNE POUR LE TEMPS)

Un hôpital quatre étoiles sous le feu des critiques

SANTÉ Les cantons de Vaud et du Valais ont réussi l'exploit de fermer cinq sites de soins aigus pour tout regrouper dans un nouvel hôpital. Mais un conflit ouvert entre médecins et direction de l'établissement jette une ombre à l'heure de l'inauguration

MICHEL GUILLAUME

[@mfguillaume](#)

C'est encore un vaste chantier où s'affairent 250 ouvriers occupés à des travaux de finition. Mais déjà, le nouvel Hôpital Riviera-Cha-

blais (HRC) de Rennaz se dévoile un tant soit peu. Loin des labyrinthes oppressants que sont devenus les hôpitaux universitaires, l'établis-

sement reste à taille humaine, et sa structure en damier est relativement facile à comprendre. A l'étage hôtelier, on a même installé un parquet



en bois et les chambres à un lit disposent d'une terrasse donnant sur le Gramont ou les Dents-du-Midi, faisant oublier les nuisances de l'auto-route pourtant toute proche. «C'est un hôpital quatre étoiles», résume Georges Dupuis, ancien chef du Service valaisan de la santé et membre du conseil d'établissement.

De nombreux a priori

Pourtant, à quelques jours de l'opération «Portes ouvertes»*, on est à mille lieues d'une telle sérénité. «L'Hôpital Riviera-Chablais, ce grand malade», a même titré *24 heures*, qui a thématiqué le malaise du corps médical. En quatre ans, 24 cadres sont partis, soit un quart de la centaine de médecins-chefs. «Les médecins sont la carte de visite d'un hôpital. On peut se demander si la population n'est pas en train de perdre son lien avec l'HRC», s'inquiète Philippe Eggmann, le président de la Société vaudoise de médecine.

Comment en est-on arrivé là? En fait, ce projet est exemplaire à plus d'un titre. Partout ailleurs en Suisse, la fermeture de cinq sites de soins aigus aurait suscité une révolte populaire, immanquablement suivie de la non-réélection du ministre cantonal de la santé. Un vrai miracle s'est produit. «Ce fut un marathon de vingt ans», avoue le président du conseil d'établissement de l'HRC Marc-Etienne Diserens, ancien chef du Service de la santé du canton de Vaud, qui a vécu toute l'aventure en première ligne.

Dans les années 1990, Vevey et Montreux tentent de s'unir pour construire un nouvel hôpital à La Tour-de-Peilz. Mais la région n'est pas unie derrière le projet, qui est abandonné sans trop de regrets dans le contexte d'un canton criblé de dettes. En Valais, la situation n'est guère plus favorable. Durant un siècle, la politique hospitalière se heurte à des combats épiques: entre Viège et Brigue dans le Haut, entre Sierre et Sion au centre, et entre Monthey et Martigny dans le Bas.

Paradoxalement, ces luttes fratri-

cides vont favoriser une solution intercantonale, malgré tous les a priori. Une catholique valaisanne partant accoucher en terre protestante? Impensable! Un habitant de la Riviera remontant le Rhône pour aller se faire opérer? Inimaginable! L'histoire va prouver le contraire, dès le moment où un premier rapport conclut à la nécessité d'un nouvel hôpital sur un seul site.

Oui, mais où? Les Vaudois, comme les Valaisans, s'arc-boutent sur une frontière psychologique: celle du château de Chillon, chacun voyant l'établissement de son côté bien sûr... Les intérêts paraissent inconciliables. Mais la loi sur l'assurance maladie, qui réclame des politiques hospitalières cohérentes et coordonnées en prévision de la libre circulation des patients, pousse à de nouvelles solutions. Le choix se porte sur un terrain de 86 000 m² à Rennaz (Vaud). C'est encore un no man's land, loin d'une gare et donc difficilement accessible en transports publics. «On construit un hôpital dans un désert», ironisent les détracteurs du projet. En transports publics, on l'atteint en vingt-neuf minutes depuis Vevey et en quarante-six minutes depuis Monthey.

L'influence de Pierre-Yves Maillard

Le projet paraît encore plus compromis lorsque arrive Pierre-Yves Maillard au Conseil d'Etat vaudois en décembre 2004. Longtemps, le socialiste s'est fait l'avocat des petits hôpitaux de proximité et n'a pas caché son opposition aux processus de fusion. Mais après avoir posé beaucoup de questions, il finit par marquer cet hôpital de son empreinte.

Contrairement à tous les hôpitaux régionaux vaudois qui sont privés, l'HRC adopte le statut d'établissement autonome de droit public. Il est coiffé par un «conseil d'établissement» dont six des neuf membres sont désignés par les deux Conseils d'Etat valaisan et vaudois. Indirectement, sa gouvernance est donc proche du politique, mais là n'est pas

le plus important. L'HRC a nommé à la tête de ses 13 services un (ou une) médecin-chef et un (ou une) infirmier-chef. Ce n'est pas le cas dans les autres établissements de la Fédération des hôpitaux vaudois, où les médecins-chefs partagent la gestion de l'établissement avec la direction.

C'est cette verticalité de la hiérarchie qui a provoqué un conflit ouvert entre une partie des médecins cadres et les autorités de l'hôpital, avec en première ligne son directeur Pascal Rubin. Ce docteur en physique de 58 ans, directeur adjoint du CHUV avant de piloter l'Hôpital neuchâtelois, a repris les rênes de l'HRC en 2014. «Brillant manager» selon les uns, «manipulateur narcissique» selon les autres, le personnage ne laisse personne indifférent. Parmi les médecins cadres qui sont partis, les plus critiques lui reprochent «son absence de volonté d'écouter les médecins, qu'il réduit au statut d'ouvriers spécialisés».

Un service d'urgences moderne

Comme Pierre-Yves Maillard, Pascal Rubin s'est fait beaucoup d'inimitiés dans le corps médical. La direction lui a imposé non seulement une hiérarchie claire, mais aussi une CCT comprenant une part de salaire fixe élevée de 240 000 francs sur un plafond de 500 000 francs. «Ainsi, on casse l'esprit entrepreneurial des médecins», se plaint l'un de ceux qui ont quitté le bateau.

Face à ses détracteurs, Pascal Rubin tente de rester serein: «Ces critiques sont complètement exagérées. On ne réussit pas un tel projet unique en Suisse sans une certaine autorité.» Puis il rappelle les enjeux essentiels. «Nous arrivons au stade de la mise en exploitation d'un projet magnifique, que toute la population a attendu durant vingt ans et qui répond aux défis de l'avenir. Avec nos 350 lits, nous restons un établissement à dimension humaine tout en pouvant développer des activités nouvelles dans la cardiologie interventionnelle et dans la prise



en charge des cas d'accidents vasculaires cérébraux.» L'HRC disposera aussi d'un service d'urgences moderne auquel seront dédiés jour et nuit plus de 30 médecins seniors et assistants. Finie la séparation anachronique des urgences médicales et chirurgicales comme c'était le cas entre Vevey et Montreux.

Pour les quelque 2000 collaborateurs, rien n'est facile, car tout va changer: les chefs, les collègues de travail, le lieu et les horaires de travail. «Ce déménagement a suscité quelques craintes, c'est compréhensible», explique Emilie Brigante, infirmière-chef du Service de chirurgie. Mais peu à peu les points d'interrogation ont été levés. En septembre, le personnel va même recevoir une formation 3D pour se familiariser avec ses nouveaux modes de fonctionnement. Emilie Brigante se dit désormais «enthousiaste et impatiente»: «Nous sommes prêts à accueillir les patients dans un cadre offrant plus d'intimité et de calme.»

Reste à savoir si l'HRC parviendra à démentir les prophètes de mauvais augure, qui pointent un nombre d'opérations chirurgicales en baisse de 18% ces cinq dernières années. C'est vrai, mais l'hôpital a pris le virage de l'ambulatoire, de sorte que cette baisse est partiellement compensée par un nombre d'hospitalisations de moins de 24 h en hausse de plus de 25%. Président de la commission interparlementaire de contrôle, Philippe Vuillemin est persuadé de l'avenir radieux de l'HRC. Il imagine même que cet hôpital intercantonal, situé à deux pas de la frontière française, puisse devenir international! ■

*Portes ouvertes les 31 août et 1er septembre.

«Les critiques [à mon égard] sont complètement exagérées. On ne réussit pas un tel projet sans une certaine autorité»

PASCAL RUBIN, DIRECTEUR DE L'HÔPITAL

EN DATES

Années 1960

La région Riviera-Chablais compte six sites hospitaliers.

Années 1990

Le projet de regrouper trois des six sites est abandonné après le refus du corps électoral veveysan.

2004

Le canton du Valais reprend les dettes et regroupe une dizaine d'établissements.

2009

Après neuf ans de concertation, les parlements vaudois et valaisan votent l'adhésion à la Convention intercantonale sur l'Hôpital Riviera-Chablais (HRC).

2015

La construction commence, pour un devis à 390 millions et une surface équivalente à 12 terrains de football.