

MOUTIER & JURA BERNOIS

MOUTIER

«Diriger un hôpital, c'est comme piloter un avion»

Jeune, Dominique Sartori rêvait de devenir artiste. La vie l'aura mené sur un autre chemin, puisqu'il a finalement consacré l'entier de sa carrière au domaine des soins. Après avoir sillonné les couloirs de l'hôpital de Moutier durant presque 40 ans (dont neuf en tant que directeur de l'Hôpital du Jura bernois), il s'apprête à prendre sa retraite.

Qui l'a côtoyé l'aura remarqué: il faut être patient pour décrocher un sourire à Dominique Sartori. «Le milieu de la santé est très dur. Il y a énormément d'émotions, qu'il faut apprendre à gérer. Y avoir été confronté très tôt dans ma carrière m'a renforcé. Comme directeur, cela m'a aussi aidé à pouvoir gérer des dossiers compliqués et très émotionnels. À force, on se construit une carapace et on a de la peine à exprimer ses émotions», concède notre interlocuteur.

L'homme, qui a laissé le poste de directeur à l'arrivée du groupe Swiss Medical Network pour piloter le Pôle santé mentale, n'est toutefois pas insensible. «J'ai toujours essayé de prôner des valeurs de respect et d'avoir une attitude fair-play et humaine», confie-t-il.

Dominique Sartori, vous êtes arrivé à l'hôpital de Moutier en 1984, en tant que responsable du laboratoire d'analyses biomédicales. On imagine que l'hôpital d'alors n'avait rien à voir avec celui d'aujourd'hui...

Si on pouvait trouver des images des locaux... il n'y avait pratiquement rien! Pas d'ordinateur, des appareils médicaux encore très peu nombreux et pas très développés... C'était minimaliste! C'était l'époque où on voyait encore des patients dans les couloirs. On manquait de place, les séjours étaient longs, aussi parce que poser un diagnostic prenait du temps. Grâce à l'évolution technologique, en particulier des équipements de diagnostic, la capacité de prise



Dominique Sartori quitte l'hôpital de Moutier après une riche et longue carrière. Son dernier grand défi aura été le déménagement de la psychiatrie, venue s'installer l'an dernier dans les murs de l'hôpital.

PHOTO STEPHANE GERBER

en charge a connu une sacrée évolution. Aujourd'hui, on va beaucoup plus vite à l'essentiel, dans l'idée de renvoyer le patient le plus vite possible à la maison.

Vous avez occupé différents postes et vu beaucoup d'évolutions en 40 ans, dont la fusion entre les hôpitaux de Moutier et Saint-Imier. Quel a été le dossier le plus compliqué à gérer?

Sans hésiter l'introduction du nouveau mode de financement des hôpitaux en 2012, quand je suis devenu directeur. Tout à coup, on recevait une enveloppe avec un certain montant, et il fallait se débrouiller avec ça. On ne touchait plus rien pour faire des investissements ou des travaux. C'était assez angoissant car on ne savait pas si les modèles avaient été évalués correctement, si on s'en sortirait avec le montant octroyé. Il fallait en même temps diminuer les durées de séjour et assurer la qualité des soins. Sur le moment, il a fallu bien maîtriser la communication pour ne pas créer la panique, ne pas laisser transparaître nos sentiments. Avec le recul, je pense que ce changement a été salutaire.

Pourtant, aujourd'hui, ce système semble dépassé.

Il est surtout mal adapté à la réalité actuelle. Il y a des infrastructures vieillissantes, les normes ont évolué, le système s'est complexifié. Il est temps d'avoir une vision différente des choses. C'est d'ailleurs ce qu'on tente de faire dans le Jura bernois avec le Réseau de l'Arc, au travers de la mise en place d'un système de soins intégrés. On ne parle plus en priorité de comment soigner les gens, mais comment préserver leur capital santé.

Ce modèle suscite toutefois des craintes, du fait de l'implication d'un assureur dans la gestion d'un hôpital. Qu'en pensez-vous?

Des craintes, il y en a eu de tout temps. L'introduction de la LaMal ne s'est pas faite dans la facilité! La réalité, c'est qu'actuellement, il n'y a aucune autre proposition sur la table pour stopper cette course folle à la prestation. Or, tout le monde s'accorde sur le fait que cette situation est malsaine. On a maintenant l'occasion d'expérimenter un autre modèle à l'échelle d'une région. Il faut avoir le courage de le faire vivre, lui laisser une

chance. Ce changement de paradigme me plaît.

Y a-t-il eu un moment, dans votre carrière, où vous avez craint pour l'avenir de l'hôpital de Moutier?

Des doutes, des questions sur l'avenir des prestations ou de l'hôpital, il y en a eu beaucoup, pour différentes raisons. Un hôpital est un projet en perpétuelle évolution. Mais à aucun moment je n'ai été inquiet. Vous savez, piloter un hôpital, c'est un peu comme piloter un avion. Un pilote pris

dans des turbulences ne panique pas. Il a confiance en son matériel, ses instruments, ses compétences. Ce sont les passagers qui ont peur. Je connaissais les points forts de l'établissement, sa solidité, et je savais qu'il serait compliqué de le faire vaciller. Même si, en marge de la Question jurassienne, il a fallu mettre beaucoup d'énergie pour ne pas se laisser attirer dans un débat qui n'était pas le nôtre.

Après 40 ans d'activité, l'hôpital de Moutier n'a

plus de secret pour vous. Quel est votre endroit préféré dans ce bâtiment?

Je dirais la terrasse, au dernier étage, d'où l'on peut observer toute la ville. Parce que j'ai connu l'époque où l'hôpital était une forteresse quasiment inaccessible, orienté sur lui-même, qui communiquait peu. Quand je n'étais pas encore directeur, je me disais souvent qu'il faudrait créer un hôpital sans les murs, ou hors les murs. Qu'un hôpital ne pouvait pas rester étranger à la vie sociale et économique d'un lieu. Cet hôpital, il a commencé à prendre forme dès les années 2000. Aujourd'hui, nous avons des structures au service de la population, comme les médicaments, impliqués aussi dans la relève médicale.

Quel est à vos yeux le plus grand défi qui attend l'ex-Hôpital du Jura bernois, devenu Réseau de l'Arc?

Le défi permanent, c'est de ne pas perdre de vue la mission historique de l'hôpital, qui est d'accueillir les patients avec humanité et hospitalité, de leur apporter de l'aide dans un cadre accueillant. On dit à tort que nous sommes un hôpital privé, mais nous sommes clairement d'utilité publique. Pour le reste, le plus grand défi sera de parvenir à appliquer une médecine orientée vers la santé plutôt que vers la maladie. Ça ne se fera pas du jour au lendemain, mais je crois à cette vision.

Propos recueillis par
CÉLINE LO RICCO CHÂTELAIN

Famille, écologie et poésie au programme

À l'approche de la retraite, Dominique Sartori s'est livré à un moment d'introspection. «Je suis allé chercher l'enfant que j'étais à 12-13 ans. Je l'ai pris par la main et me suis demandé à quoi il rêvait.» Et le rêve de Dominique Sartori, c'était de devenir artiste. Poète plus précisément, lui qui a dès son plus jeune âge été fasciné par le pouvoir des mots. Une fois à la retraite, il entend donc bien – en plus de prendre du temps pour sa famille – s'abandonner à coucher des mots sur des pages blanches. Il prend aussi des leçons de violoncelle depuis quatre ans. Un rêve de gosse qu'il compte bien poursuivre. «J'aimerais bien écrire un spectacle autour de l'instrument. À l'image de ce que

Patrick Süskind a imaginé pour la contrebasse, mais pour le violoncelle», sourit-il.

Swiss Medical Network lui a par ailleurs proposé un mandat de conseiller en durabilité pour les établissements du groupe désireux de progresser en la matière. «J'ai accepté à condition que ça ne me prenne pas plus que deux jours par semaine. J'ai beaucoup œuvré dans ce domaine lorsque j'étais responsable du système qualité. Il y a vingt ans, on avait toutes les peines du monde à imposer des changements. Ne serait-ce que pour décarboner le système de chauffage de l'hôpital. Ça m'amuse de rejouer le scénario vingt ans après, mais avec des gens cette fois ouverts au changement.» **CLR**