



Groupe Cap Santé : Une nouvelle clinique Saint-Jean pour mieux répondre aux besoins de santé

La Clinique Saint-Jean de Montpellier jouit depuis sa création en 1956 d'une réputation de qualité dans les soins et services qu'elle offre à ses patients. Son plateau technique moderne et doté des dernières technologies, ainsi que ses équipes médicales et paramédicales d'expérience, sont les gages d'une prise en charge optimale. La Clinique Saint-Jean traite toutes les spécialités chirurgicales et médicales classiques, de la naissance au sénior, tout en ayant une unité de HAD (hospitalisation à domicile). Pour répondre aux besoins toujours plus importants du territoire en termes de santé, la clinique s'installera au printemps prochain à Saint-Jean-de-Védas dans ses nouveaux locaux, aux portes ouest de Montpellier. Ce déménagement s'inscrit dans la volonté constante de proposer aux patients la meilleure prise en charge possible avec une plus grande capacité d'accueil et une meilleure accessibilité. Le centre-ville ne sera cependant pas totalement déserté puisqu'un accueil médical de jour ainsi qu'un pôle de biologie et de radiologie devraient toujours être présents sur l'ancien site.

Entretien avec **Lamine Gharbi**, président de Cap Santé



Le groupe Cap Santé...

Lamine Gharbi : Il s'agit d'un groupe régional regroupant 18 établissements de santé. Il a bâti sa croissance et son organisation sur des filières de territoire de proximité grâce, entre autres, à un maillage territorial important. Aujourd'hui, 80 % des installations du groupe sont situées dans le département de

l'Hérault. Il assure également la gestion de deux établissements dans l'Aude et de deux structures dans le Gard. Cap Santé se développe en respectant une filière de soins incluant une prise en charge de la population de la naissance à l'accompagnement des seniors. De ce fait,

le groupe comprend des activités d'obstétrique, d'urgence (avec 70 000 passages par an), de médecine, de chirurgie, de Soins de Suite et de Réadaptation (SSR) et d'hospitalisation à domicile. Il intègre aussi des maisons de retraite médicalisées et un établissement psychiatrique. Le groupe accorde une importance majeure au développement de cette offre très complète sur les territoires au sein desquels il est présent. Il s'efforce également d'assurer la qualité de la prise en charge avec une certification par la Haute Autorité de Santé (HAS). Cette certification de catégorie A décernée aux établissements du groupe témoigne de la qualité de nos process, de la prise en charge médicale et paramédicale, des prestations hôtelières et de la gestion administrative.

Quelle est la place de la clinique Saint-Jean de Montpellier au sein du groupe ?

L. G. : Cette clinique est un établissement de référence pour le groupe Cap Santé. Elle développe des activités de pointe en orthopédie, en chirurgie urologique, vasculaire et digestive, ophtalmologique, et dispose également de nombreux agréments de cancérologie. Elle offre à l'ensemble des praticiens et cadres de santé du groupe une possibilité d'exercer sur un site de référence. De même, les équipes de la clinique Saint-Jean peuvent intervenir sur l'ensemble des installations périphériques du groupe, dans le respect des spécificités contractuelles de chaque médecin.

Comment la clinique est-elle positionnée sur son territoire ?

L. G. : L'établissement dispose d'une excellente réputation en tant que centre de chirurgie pédiatrique. La clinique Saint-Jean est la seule du sud de la France à bénéficier d'une reconnaissance officielle pour cette spécialité avec une rémunération de la permanence des soins de nos chirurgiens pédiatres et anesthésistes pédiatriques. Nos équipes pédiatriques opèrent des patients âgés de 1 jour à 18 ans pour des troubles touchant principalement l'orthopédie, l'appareil digestif et l'ophtalmologie.

Quels liens entretenez-vous avec les établissements de santé publics du territoire, notamment le CHU de Montpellier ?

L. G. : Le CHU est l'établissement de référence de la clinique. La plupart des médecins exerçant au sein de la clinique ont été formés par le CHU.

Nous entretenons également plusieurs partenariats avec l'hôpital de la ville et nous assurons de développer des réponses complémentaires en matière de prise en charge.

De quand datent les premières réflexions liées au projet de reconstruction de la clinique ?

L. G. : J'ai décidé de déménager la clinique quelques semaines après son rachat par le groupe Cap Santé, en juillet 2011. Ce projet a pour objectif d'implanter le groupe au sud-ouest du département. Une période de 6 années a été nécessaire pour rendre constructible le terrain choisi, disposer des accords de transfert et assurer la construction des 36 000 m² que représente ce projet. Le nouveau bâtiment est composé d'un pôle médical et de la nouvelle clinique.

Quels ont été les acteurs impliqués dans ces réflexions ?

L. G. : L'étude de marché préalable au projet a été réalisée par Michel Noguès, économiste et géographe de la santé. A la suite de cette étude, il m'a soumis trois propositions d'implantation à Mauguio, au nord de Montpellier et à Saint-Jean-de-Védas. J'ai présenté ces options à la Commission Médicale d'Établissement (CME) qui a retenu comme intéressants les projets du nord de Montpellier et de Saint-Jean-de-Védas.

Nous avons finalement au terme de la soirée opté collégalement pour le second site afin de profiter d'axes routiers porteurs en vue de valoriser nos activités de références à fort connotation régionale.



Quels sont les enjeux de cette reconstruction pour le groupe Cap Santé ?

L. G. : Ce projet a pour objet d'améliorer les conditions d'accueil des patients et la qualité de vie au travail des équipes de la clinique. De plus, le positionnement de la clinique actuelle, enclavée en centre-ville depuis près de 50 ans, ne lui permet plus d'envisager son développement de manière pérenne et structurée. L'existant commence à présenter des signes de vétusté non négligeables et ne correspond plus aux attentes des patients en matière d'espaces hôteliers et de fluidité de parcours. Nous allons passer de 43 places de parking... à 450..! Ces nouvelles installations nous permettront, entre autres, de disposer d'un quartier opératoire favorisant le Fast Track, c'est-à-dire une organisation médicale et administrative où le séjour du patient est réduit à son strict nécessaire... une heure par exemple pour une cataracte... Le projet représente un budget de 100 M€ entièrement financé par sept partenaires bancaires du groupe. Cap Santé demeure propriétaire exclusif des murs de la clinique.

Quels sont les éléments qui participent à l'amélioration des conditions d'accueil des usagers ?

L. G. : Nous envisageons une admission zéro papier avec un professionnel équipé d'un support numérique mobile, dédié à l'accueil des patients ayant réalisé leur pré-admission en ligne. Un guidage via smartphone sera proposé aux usagers afin qu'ils poursuivent leur parcours de prise en charge de façon autonome. Nous tenons à nous montrer innovant et accorderons une grande place au Système d'Information au sein de la future clinique.

Dans quelle mesure le corps médical a-t-il été impliqué dans le développement du projet ?

L. G. : Le corps médical a été impliqué mais il a surtout été en grande partie décisionnaire sur de nombreux sujets. Les installations de chaque spécialité ont été développées en impliquant les spécialistes appelés à exercer dans le futur établissement. Entre le plan d'origine et le programme final, nous avons enregistré entre douze et quatorze versions du projet. Les modifications se poursuivent également durant la construction. Grâce à un fonctionnement très souple des opérations et des partenaires de qualité, nous pouvons modifier en direct les cloisons et les circuits.

Le projet médical prévoit-il le développement de spécialités chirurgicales ou médicales au sein de la nouvelle clinique ?

L. G. : Nous visons un renforcement de toutes les spécialités pour développer les surspécialisations. Nous devons aussi renforcer les équipes afin d'assurer les activités des 26 blocs opératoires intégrés à la nouvelle clinique, contre 15 dans les installations actuelles. La Maison du savoir, également prévue dans le projet, comprend un amphithéâtre de 150 places. Elle sera dédiée aux activités de formation continue, aux publications scientifiques des équipes de la clinique et au développement de la télé-médecine.

Comptez-vous conserver une présence du groupe sur le centre-ville de Montpellier ?

L. G. : Nous maintenons un accueil médical assurant une permanence de 8h à 20h ainsi qu'un laboratoire de biologie et de radiologie, scanner et échographie. Des médecins seront présents au sein des installations tous les jours.

Que deviendra l'actuelle clinique Saint-Jean ?

L. G. : Le site a été vendu au promoteur Bouygues. Il s'est engagé dans la construction de 112 logements dans un parc arboré.

Malgré cet ambitieux projet, la Clinique continue à innover puisque l'an passé vous vous êtes dotés du robot Mako pour la chirurgie orthopédique. Dans quelle mesure cette acquisition vous permet-elle de rester à l'avant-garde des pratiques opératoires ?

L. G. : Cet équipement apporte un meilleur confort au chirurgien et améliore la sécurisation de la pose de l'implant. Le robot garantit également une meilleure approche de la technique grâce à sa plus grande fiabilité, supérieure à la vision humaine. Il s'agit donc d'une assistance précieuse pour nos équipes de chirurgiens. Nous envisageons d'intégrer cet équipement au sein de la clinique Saint-Louis de Ganges qui accueille, elle aussi, un important pôle d'orthopédie.

Quelle est la place de la formation au sein du groupe ?

L. G. : Nous assurons la formation de 8 à 10 internes de médecine chaque année et formons également des étudiants à l'ensemble des métiers de l'hôpital. Nous consacrons 3% de la masse salariale du groupe à ces actions de formations, allant ainsi bien au-delà de nos obligations. Cette importance accordée à la formation impacte positivement le niveau de certification du groupe. Cap Santé est le premier groupe certifié sur l'ensemble de ses établissements au terme d'une procédure unique. Je m'assure ainsi une vision globale et transversale de la qualité des installations du groupe.

Quelle est la nature de votre partenariat avec la faculté de médecine ?

L. G. : Nous entretenons de très bonnes relations avec le doyen de la faculté. Ce dernier est chargé, avec une commission dédiée, d'attribuer les terrains de stage des internes de l'établissement d'enseignement. Nous partageons avec la faculté des valeurs d'enseignement et de transmission importantes pour le groupe.

Outre la construction de la nouvelle clinique Saint-Jean, quels sont les autres projets du groupe ?

L. G. : Nous restons à l'écoute de toutes les possibilités de rachat de structure sur les territoires au sein desquels Cap Santé est présent. D'autre part, nous abordons un projet de reconstruction de la clinique Saint-Louis de Ganges. Nous avons déjà acheté des terrains en sortie de la ville. Une fois ces espaces constructibles, nous pourrions déposer le permis de construire et débiterons la construction d'un nouvel établissement modernisé.

Comment le groupe est-il impliqué dans le développement de la télé-médecine ?

L. G. : Nous venons de créer Télé-médecine Cap Santé comprenant une trentaine de médecins qui devraient être rejoints par de nombreux confrères. Nous souhaitons que tous les patients, quel que soit leur lieu de résidence, aient accès aux spécialistes de nos établissements. La télé-médecine permet de proposer à la population un large choix de prise en charge médicale et thérapeutique, sans que le patient ait à se déplacer sur nos différents sites.

Cap Santé envisage également de se structurer en groupement hospitalier de territoire. Regrettez-vous que le secteur privé ait été exclu de la réorganisation territoriale amorcée par l'Etat ?

L. G. : Je regrette effectivement que la Ministre de la Santé de l'époque, Marisol Touraine, n'ait pas entendu les demandes du secteur privé d'intégrer cette réorganisation territoriale. Les Groupements Hospitaliers de Territoire (GHT) tels que constitués par le gouvernement portent mal leur nom. Ils devraient être rebaptisés groupements hospitaliers publics. Actuellement, ces GHT représentent, à tort, pour l'opinion publique le regroupement de tous les acteurs impliqués dans la prise en charge en santé de la population. L'actuel gouvernement semble encourager le rapprochement et la complémentarité des établissements de santé publics et privés d'un même territoire. Nous nous inscrivons pleinement dans cette démarche et apprécions de voir un climat apaisé entre les secteurs de santé public et privé. Cela étant, nous devons, tôt ou tard, aborder le regroupement des établissements de santé privés d'un même territoire au sein de groupements hospitaliers privés.

Comment envisagez-vous la structuration de ces groupements éventuels de structures de santé privées ?

L. G. : De tels groupements peuvent être entrepris simplement et de manière très coordonnée, qu'ils impliquent un ou plusieurs actionnaires, par des conventions de pratiques et la mise en place de filières et de réseaux de soins. Ils devraient également impliquer des achats en commun. J'ai personnellement déposé un dossier de reconnaissance officielle pour de tels groupements et attends une réponse. De plus, en tant que président de la Fédération des cliniques et hôpitaux privés de France (FHP), je sensibilise régulièrement ses adhérents et les encourage à soutenir la constitution de ces groupements hospitaliers privés.

En matière d'orientation et de pilotage stratégique, quelles performances espérez-vous pour votre groupe au cours des cinq prochaines années ?

L. G. : Nous devons poursuivre nos efforts pour réduire les temps d'attente en urgences et en hospitalisation. Il nous faut également

viser la disparition totale des documents et dossiers médicaux papier au profit d'un dossier médical partagé efficace permettant un accès rapide et fluide aux données médicales pour l'ensemble des médecins du groupe Cap Santé. Une application du temps d'attente pour nos 4 services d'urgences groupe fonctionne... en temps réel vous avez le temps d'attente estimé.

Quelle importance accordez-vous à la gestion des relations humaines ?

L. G. : Cap Santé est une société de service prenant en charge l'humain. De ce fait, notre management doit être en harmonie avec nos valeurs de prendre soin et de service. Nous ne pouvons demander à nos équipes d'être accueillantes et bienveillantes sans porter, nous-mêmes, au sein de la direction, des valeurs identiques. Le management doit être souple et capable de respecter les droits de chacun de nos collaborateurs et doit leur permettre de se reconnaître dans un projet médical et stratégique.

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

L. G. : Aujourd'hui, nous faisons face à une pénurie de médecins et une croissance continue de la population âgée nécessitant des soins. Les mesures décidées par le Ministère de la Santé d'augmenter le nombre de médecins sont encourageantes, de même que le projet « *Ma Santé 2022* » initié par le gouvernement. De telles initiatives devraient encourager la prise en charge de proximité de la population et permettre aux acteurs de santé de réinvestir des territoires touchés par une pénurie de l'offre médicale. Le groupe Cap Santé soutient pleinement le projet « *Ma Santé 2022* » et une vision de soins de proximité. Nous devons redonner confiance aux médecins stigmatisés pendant des années. Sur le sujet de la tarification des consultations et des dépassements d'honoraires. Ce climat de défiance a engendré une forte dévalorisation de la profession et une recrudescence de la violence à l'encontre des médecins dans le cadre de leurs missions, en établissement de santé comme lors de leurs visites à domicile. C'est regrettable.



DRONE-OPS - CAFAGNA Gino



©AAAArchitecture





©A+Architecture



Le parti architectural

« L'échange est un élément crucial pour garantir la réussite d'un tel projet »

Entretien avec **Philippe Cervantes**, architecte associé, A+Architecture

Quelles sont les grandes lignes du projet de construction de la nouvelle clinique Saint-Jean ?

Philippe Cervantes : Il s'agit d'un projet d'envergure pour la clinique privée et très ambitieux à l'échelle de la ville. La nouvelle clinique est un bâtiment unique accueillant 250 lits et proposant des possibilités d'extension en R+4. La commission médicale d'établissement étant très impliquée dans le projet architectural, l'opération est très suivie et répond à de multiples enjeux. Concernant l'agence A+Architecture, le projet représentait un défi important en raison d'un terrain relativement complexe car légèrement en contrebas des axes de circulation périphériques et confronté à un rond-point et une signalétique forte. Par son implantation, le bâtiment est une structure marquante dans le paysage.

Quels sont les enjeux de cette opération pour A+ Architecture ?

P. C. : Ce projet était un défi très important pour l'équipe. Le caractère technique de ces installations comptant 24 blocs opératoires, dont 3 salles d'endoscopie, nous a permis de démontrer clairement le savoir-faire de l'agence. Les installations d'hospitalisation ont, quant à elles, été traitées pour proposer un cadre plus confortable. Notre expérience dans le domaine hôtelier a également été un atout indéniable sur ce point et nous a permis de proposer des solutions assez innovantes pour un établissement de santé.

Comment avez-vous collaboré avec le groupe Cap Santé et les futurs utilisateurs de la clinique ?

P. C. : Le groupe Cap Santé est l'un des partenaires de longue date de l'agence A+Architecture. Nos équipes ont réalisé plusieurs EHPAD, des établissements de Soins de Suite et de Réadaptation (SSR) et des extensions de structures existantes. La reconstruction de la clinique Saint-Jean est notre projet le plus ambitieux avec Cap Santé. La collaboration avec les responsables du projet a nécessité une grande souplesse dans notre projet architectural. Comme souvent avec les opérateurs de santé privés, le programme a largement évolué en fonction des discussions et des échanges au sein des équipes de la clinique et du corps médical.

Comment la nouvelle clinique est-elle intégrée dans son environnement ?

P. C. : La nouvelle clinique a une telle signification dans son environnement qu'elle ne peut s'intégrer sans marquer le paysage. Avec l'agrandissement de l'agglomération, la nouvelle clinique se situe en entrée de ville. Elle fait donc office d'élément de repérage et est un symbole pour la ville et le territoire.

Comment avez-vous abordé la gestion des flux et l'optimisation des circuits à l'intérieur du nouveau bâtiment ?

P. C. : La géométrie du bâtiment reprend une forme de chromosome avec deux structures principales symétriques connectées par une arête perpendiculaire facilitant grandement les liaisons entre les services de la clinique. Cette zone centrale accueille également le hall d'accueil. Les deux structures symétriques comprennent les espaces d'hébergement, les blocs opératoires et l'ensemble des services de la clinique placés selon une logique fonctionnelle rendant la clinique très opérationnelle.

Le Groupe Cap Santé a souhaité mettre l'accent sur l'accueil des patients et de leurs proches. Quels ont été les éléments qui vous ont permis de concevoir un lieu du bien-vivre ?

P. C. : Le hall traversant de 1 200m² donne sur la plateforme de desserte du site pour les transports en commun et sur le parking de la nouvelle clinique. Cet espace est dessiné avec le plus grand soin et comprend un très large atrium ouvrant sur un jardin intérieur et clairement conçu pour marquer l'usager lors de son entrée au sein de la clinique. Outre le hall d'entrée, l'accueil des patients bénéficie également du soin apporté à la conception des chambres. De manière générale, une attention particulière a été apportée aux espaces de repos afin de masquer efficacement le caractère technique de ces installations, notamment les réseaux de fluides médicaux. Nous privilégions la décoration, la lumière et l'aspect humain de l'activité de la clinique.

Comment votre expérience dans le domaine hôtelier a-t-elle servi votre réponse faite à la clinique Saint-Jean ?

P. C. : Nous utilisons de nombreux revêtements stratifiés reproduisant le bois. Nous proposons ainsi des espaces chaleureux et accueillants permettant à la nouvelle clinique de se rapprocher d'un cadre hôtelier. Lamine Gharbi a spécifiquement souhaité recourir au carrelage d'une teinte brune pour de très nombreux espaces.

Comment les conditions de travail vont-elles être améliorées au sein de la nouvelle clinique ?

P. C. : Le nouveau bâtiment proposera des conditions de travail sans commune mesure avec l'ancienne clinique qui est d'une densité extrême. Elle s'est développée sur elle-même depuis plusieurs dizaines d'années au point de ne plus disposer de perspective d'évolution. Ses couloirs sont sous-dimensionnés et comptent plusieurs locaux aveugles. Au sein de la

nouvelle clinique, toutes les salles de bloc sont éclairées naturellement, certaines comprennent aussi des baies vitrées très généreuses. Cela étant, des protections solaires sont intégrées et le personnel souhaitant exercer dans l'obscurité peut se protéger de la lumière.

Comment avez-vous travaillé les aménagements extérieurs du bâtiment ?

P. C. : Nous avons respecté la volonté de Saint-Jean-de-Védas souhaitant une végétalisation importante du projet. Cette végétation sert également à traiter les problématiques de rétention d'eau sur le site. Dans ce contexte, le projet inclut l'implantation de 300 arbres sur le parking et sur le parvis de la future clinique.

Dans quelle mesure ce nouveau bâtiment sera-t-il capable de s'adapter à l'évolution des modes de prise en charge ?

P. C. : Nous avons déjà vécu cette flexibilité car de nombreux services ont évolué depuis le démarrage du chantier. Un service de dialyse et une aile VIP ont été intégrés au projet en cours de construction, ce qui a nécessité une grande adaptabilité pour nos équipes et la structure. Une extension prévue en R+4 a également été réalisée en cours d'opération. Pour encourager cette flexibilité, nous avons privilégié une grande simplification de la structure. Nous anticipons également une éventuelle extension des blocs opératoires sur la face avant du bâtiment.

L'ouverture de la clinique est prévue au printemps prochain. Quelles ont été les difficultés rencontrées durant le chantier ?

P. C. : Le chantier a été relativement simple sur le plan technique. Nous avons bénéficié d'un partenaire de qualité pour assurer les travaux de gros œuvre, l'entreprise BEC CONSTRUCTION. D'autre part, le groupe A+, au travers de son entité Arteba, dispose d'une équipe importante d'experts dédiée à la maîtrise d'œuvre et au suivi de chantier.

Quelles sont les clés de la réussite d'une telle opération ?

P. C. : L'échange est un élément crucial pour garantir la réussite d'un tel projet. Nous bénéficions d'une relation privilégiée avec le maître d'ouvrage, ce qui nous permet d'interagir rapidement avec lui pour assurer la fluidité et l'avancement des opérations. Il est également important d'établir un lien de confiance avec les entreprises de la construction afin que chacun s'assure de tenir ses engagements.



© Benoît Wehrli



© Benoît Wehrli