

# Management und Qualität

# MQ



## Der grosse Preis

Die zwei Nominierten im Rennen um den ESPRIX Swiss Award for Excellence ■ s. 32

**Corporate Digital  
Responsibility**

■ S. 9

**«Jahr-3-Blues» im  
Risk Management**

■ S. 38

**Demand Driven Material  
Requirements Planning**

■ S. 48

## Clinique de La Source, Lausanne

# Vers l'avenir avec qualité et bon esprit

En 2014, la Clinique de La Source de Lausanne était déjà l'un des lauréats du prix d'excellence ESPRIX. Elle avait alors été récompensée pour avoir «créé de la valeur pour ses clients». Aujourd'hui, la célèbre clinique privée a de nouveau relevé le défi d'une requalification EFQM.

Thomas Berner

La Clinique de La Source à Lausanne a été fondée en 1891. Elle trouve ses racines dans la première école laïque de soins infirmiers. Elle est aujourd'hui l'une des cliniques privées les plus prestigieuses de Suisse romande et fait partie du groupe des Swiss Leading Hospitals. Les membres de ce groupe de cliniques doivent se requalifier tous les deux ans pour faire partie de ce groupe. L'engagement en faveur de la qualité est donc très important à tous les niveaux de prestations. La clinique multidisciplinaire compte aujourd'hui 150 lits (dont 6 pour les soins intensifs), 576 médecins indépendants sont accrédités, dont 54 dans des cabinets médicaux voisins. Chaque année, plus de 100 000 patients sont traités en ambulatoire ou en stationnaire. L'infrastructure médico-technique compte 7 salles d'opération et 5 salles d'intervention, dont 2 d'accouchement. La clinique appartient depuis toujours à la Fondation La Source, une institution indépendante, privée et à but non lucratif.

### Le bien-être des patients au centre des préoccupations

Des équipements techniques de pointe (dont le robot chirurgical da Vinci), associés à des équipes médicales compétentes et engagées, sont les piliers qui permettent d'offrir aux patients une sécurité

et une qualité maximales lors du traitement et du processus de guérison. La Clinique de La Source souhaite offrir aux patients une prise en charge globale et personnalisée qui réponde à leurs attentes, voire les dépasse. Cela signifie que le patient ou la patiente est au centre d'une approche thérapeutique globale. Cela implique un dialogue entre les différentes spécialités médicales afin de trouver les solutions thérapeutiques les plus appropriées. Une des particularités de la Clinique de La Source, introduite en 2020, est le service «La Source à domicile»: cette nouvelle structure permet à La Source d'offrir une chaîne de soins complète qui commence par les urgences, se poursuit par l'hospitalisation et se termine par les soins à domicile du patient.

En tant qu'employeur, la clinique veut également offrir un cadre optimal: La qualité des conditions de travail est prioritaire. La conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée revêt une grande importance, de même que la formation continue. En 2020 et 2021, la Clinique de La Source a été élue meilleur employeur de Suisse romande dans la catégorie «Hôpitaux et cliniques» par le magazine Bilan.

### Le modèle EFQM, un instrument de travail efficace

Pour garantir une qualité élevée, la Clinique de La Source utilise depuis de



nombreuses années le modèle EFQM en combinaison avec les normes pertinentes pour le domaine médical et de laboratoire. En 2008, la clinique a été la première en Suisse à obtenir le niveau EFQM «Recognised for Excellence 4 Star». Et en 2014, la clinique a été lauréate du ESPRIX Swiss Award for Excellence. Quels sont les avantages du modèle EFQM pour la clinique? Dimitri Djordjevic, Directeur général de la Clinique de La Source: «Le modèle EFQM nous permet de viser la qualité dans tous les services de la Clinique de La Source, et pas uniquement dans les soins ou les métiers médicotechniques. Ce modèle s'est par ailleurs imposé comme une référence européenne dans le domaine, ce qui constitue également un gage de qualité et de sérieux.» Plus encore: «EFQM est LE modèle qualité de référence pour notre clinique au niveau institutionnel. Nous sommes toutefois soumis à d'autres normes telles que ISO, par exemple pour nos laboratoires ou pour le retraitement des dispositifs médicaux et la stérilisation. Certains indicateurs ou processus d'amélioration continue sont naturellement utilisés tant pour EFQM que pour ISO», comme l'explique Dimitri Djordjevic.



*La Clinique de La Source est l'un des meilleurs employeurs de Suisse romande.*

Les défis d'une clinique, voire de l'ensemble du système de santé, sont multiples: la pression croissante, tant politique que des assureurs sur les coûts, les réglementations, la rarefaction de personnel qualifié ou la numérisation ne sont que quelques-uns des plus importants. À cela s'ajoutent les investissements attendus dans l'infrastructure technique et architecturale de la Clinique de La Source, l'évolution démographique dans le canton de Vaud et la concurrence avec d'autres cliniques privées. Pour relever ces défis, la clinique a mis l'accent sur trois stratégies: la recherche de l'excellence dans les soins aux patients, l'intégration des nouvelles technologies et le maintien d'une position de leader dans les services ambulatoires. Le modèle EFQM aide énormément à la mise en œuvre de ces stratégies, comme le constate Dimitri Djordjèvic. D'autant plus que l'environnement dans lequel se trouve la Clinique de La Source est en constante évolution. «Ce modèle nous a permis – et nous permet encore – d'appliquer une logique agile de planification stratégique, soutenue par les différents outils de pilotage inhérents au modèle



*Dimitri Djordjèvic est directeur général de la clinique depuis 2013.*

## Entretien avec Dimitri Djordjèvic, Directeur général de la Clinique de La Source

**Nous sommes toujours préoccupés par la pandémie de coronavirus. Quel a été l'impact de la pandémie sur votre travail?**

**DIMITRI DJORDJÈVIC:** Faisant partie intégrante du système de santé vaudois, notre clinique s'est immédiatement mise à la disposition des autorités sanitaires; accueil de patients Covid-19 dans une unité de soins intensifs ainsi que dans une unité de soins continus spécialement créées, mise sur pied et responsabilité infirmière du plus grand Centre de vaccination du canton de Vaud, avec plus de 330 000 vaccinations... tout cela en continuant à accueillir, dans les meilleures conditions possibles, les autres patients devant être hospitalisés ou venant pour un examen dans nos différents services ambulatoires (excepté pour les sept semaines du printemps 2020, où seules les interventions urgentes étaient admises).

**Dans quels domaines le modèle EFQM a-t-il aidé à bien maîtriser les défis liés à la pandémie?**

Grâce au modèle EFQM, notre écosystème avait été identifié de manière exhaustive; cette connaissance approfondie de nos parties prenantes nous a permis d'accélérer la mise en œuvre des collaborations spécifiques rendues nécessaires par la pandémie.

**Qu'est-ce qui vous a incité à poser votre candidature pour le ESPRIX Swiss Award for Excellence 2022 ?**

La Clinique de La Source a adopté le modèle EFQM pour assurer le développement continu de sa qualité il y a plus de 20 ans déjà. Notre première participation au Prix ESPRIX, en 2014, nous avait permis d'intégrer des améliorations

concrètes dans notre management de la qualité. Ainsi une nouvelle candidature au Prix ESPRIX, quelque peu retardée par la crise Covid, était une évidence.

**Dans quelle direction votre institution s'est-elle développée depuis lors et à quoi a-t-elle accordé une importance particulière pour obtenir de bons résultats lors de la nouvelle évaluation?**

Le modèle EFQM a énormément changé depuis notre dernière participation, et le niveau d'exigence s'est élevé. Néanmoins notre priorité a toujours été de délivrer une qualité la plus élevée possible de prestations à toutes nos parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes. Ainsi, nous nous sommes attachés à obtenir une cohérence globale de nos objectifs, avec un alignement entre notre raison d'être, nos missions, nos valeurs et les activités quotidiennes de chaque collaboratrice et collaborateur.

**Quels sont les prochains objectifs d'entreprise de la Clinique de La Source?**

Les enjeux des prochaines années sont très importants pour notre clinique. Le canton de Vaud prépare sa planification hospitalière, pour une mise en œuvre en 2023, et nous serons forcément impactés par ces décisions politiques. De même, les assureurs cherchent à diminuer toujours plus les remboursements, alors que nos charges augmentent chaque année, ne serait-ce qu'à cause des annuités accordées à l'ensemble des collaborateurs. La qualité a naturellement un coût; ne pas en faire serait à moyen et long terme encore plus onéreux, et contre-productif. Et quels que soient nos défis, le patient doit rester en tout temps au cœur de nos préoccupations, afin que nous puissions lui offrir une prise en charge aussi personnalisée et adaptée que possible.

## Clinique de La Source: Mit Qualität und gutem Geist in die Zukunft

Die Clinique de La Source in Lausanne wurde 1891 gegründet und ist heute eine der prestigeträchtigsten Privatkliniken in der Westschweiz. Die multidisziplinäre Klinik zählt heute 150 Betten (davon 6 für die Intensivpflege), 576 unabhängige Ärzte sind akkreditiert, 54 davon in benachbarten Arztpraxen. Pro Jahr werden über 100 000 Patientinnen und Patienten ambulant oder stationär behandelt. 12 Operationssäle und 2 Geburtzimmer gehören zur Ausstattung. Die Klinik gehört heute der Stiftung La Source, einer unabhängigen, privaten und nicht gewinnorientierten Institution. Hochmoderne technische Einrichtungen verbunden mit kompetenten und engagierten medizinischen Teams bilden die Eckpfeiler, um den Patientinnen und Patienten höchste Sicherheit und Qualität bei der Behandlung und beim Genesungsprozess zu bieten. Die Clinique de La Source will den Patienten eine umfassende und persönliche Betreuung bieten, die den Erwartun-

gen entspricht oder diese sogar übertrifft. Das bedeutet: Der Patient resp. die Patientin steht im Mittelpunkt eines ganzheitlichen Behandlungsansatzes. Für die Sicherstellung der hohen Qualität setzt die Clinique de La Source seit vielen Jahren auf das EFQM-Modell in Kombination mit den einschlägigen Normen für den Medizin- und Laborbereich. Im Jahr 2008 war die Klinik die erste in der Schweiz, welche mit der EFQM-Stufe «Recognised for Excellence 4 Star» ausgezeichnet wurde. Und 2014 war die Klinik Preisträgerin beim ESPRIX Swiss Award for Excellence. Seit damals gab es einen Generationenwechsel in der Klinikleitung. Die neue Führung hat es geschafft, das Modell weiter zu verankern und die Unternehmenskultur mit dem «Esprit Source» aufrechtzuerhalten. Auf dieser Basis arbeitet die Klinik an ihrer weiteren Strategie, die auf die Entwicklungen in der Gesundheitspolitik, den Kostendruck und auf neue Tarifsysteme Rücksicht nehmen muss.

EFQM, comme la grille de Hoshin, les mégatendances ou les indicateurs.»

### Préserver l'âme d'une entreprise

Quel est le succès de cette démarche ? Quel est le verdict des auditeurs ? Ils soulignent par exemple l'excellente connaissance de l'environnement dans lequel la clinique évolue en tant qu'organisation. Et au milieu de tout cela se trouvent les collaborateurs, qui sont tous impliqués dans les processus de changement permanents grâce à l'«Esprit Source», qui constitue en quelque sorte l'ADN de la clinique. Celui-ci constitue également une condition préalable à l'agilité de la Clinique de La Source, qui est à l'origine du succès de l'en-

**«La transition numérique ne doit pas faire perdre l'âme d'une entreprise.»**

semble de l'institution: les auditeurs constatent dans leur rapport que des solutions sont rapidement trouvées aux problèmes les plus divers. Un facteur clé est toutefois l'orientation client conséquente, c'est-à-dire le suivi individuel des patients. Les besoins des patients sont pris au sérieux tout au long du «customer journey». Un taux d'encadrement supérieur et une majorité de personnel soignant hautement qualifié, garantissent la haute qualité des

prestations de soins. À cela s'ajoute des équipements médicaux à la pointe de la technologie. Cela permet également de se positionner comme un lieu de travail attractif pour les médecins hautement qualifiés.

Il est régulièrement reproché au modèle EFQM de dépendre fortement de l'engagement de certains dirigeants. La Clinique de La Source prouve quasiment le contraire: depuis la dernière évaluation de 2014, il y a eu un changement de génération à la direction de la clinique. La nouvelle direction a toutefois réussi à ancrer davantage le modèle et à maintenir la culture d'entreprise avec l'«Esprit Source» évoqué. «L'équipe de direction en place a su concilier les atouts traditionnels de la Clinique de La Source avec l'agilité et la modernité», notent les assesseurs. Sur cette base, la clinique travaille à la poursuite de sa stratégie, qui doit tenir compte de l'évolution de la politique de santé, de la pression sur les coûts et des nouveaux systèmes tarifaires. Le directeur de la clinique, Dimitri Djordjèvic, ne veut pas perdre de vue le côté humain d'une organisation qui veut placer au centre aussi bien le bien-être des patients que celui des collaborateurs: «Le plus important peut-être, la transition numérique ne doit pas faire perdre l'âme d'une entreprise.» ■