

Zeitschrift: Défis / proJURA
Herausgeber: proJURA
Band: 3 (2005)
Heft: 12: Les communes de l'Arc jurassien et l'eau

Artikel: L'Hôpital du Jura face à la tourmente des restructurations : une gestion efficace du changement
Autor: Stadelmann, Jacques
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-824119>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 15.03.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

L'Hôpital du Jura face à la tourmente des restructurations

Une gestion efficace du changement

L'Hôpital du Jura vit depuis 2001 dans la turbulence des plans hospitaliers successifs. Comment le premier employeur du canton gère-t-il, face à ses 1600 collaboratrices et collaborateurs, la bousculade

des restructurations imposées? Une question placée au cœur d'une rencontre avec Gérard Weissbrodt, chef du département des ressources humaines à l'Hôpital du Jura

Propos recueillis par Jacques Stadelmann

Amené lors de la présentation du rapport d'activité 2004, en juin dernier, à faire le point sur la mise en œuvre du plan hospitalier 2002, Gérard Weissbrodt a pu se féliciter d'avoir réussi à relever, sans heurt ni licenciement, le défi de la suppression imposée de 45 emplois.

Dans la foulée il a expliqué que le défi le plus important n'a pas concerné la problématique des 45 suppressions d'emplois, mais bien la gestion des nombreux changements internes engendrés par l'application du plan hospitalier en question. Des changements qui de manière directe ou indirecte ont concerné quelque 500 personnes, pour la plupart employées sur le site de Porrentruy. Et, ici aussi, l'opération s'est déroulée sans trop de « casse », puisque dans 70 % des cas – sur quelque 250 – les vœux de changement exprimés de manière préférentielle ont pu être retenus.

Sensibilisation

A la question quelle est votre recette? Gérard Weissbrodt répond: « je préfère parler de méthode ».

« C'est peu dire, observe-t-il, que l'Hôpital du Jura vit une période d'importantes modifications organisationnelles. Appelées à générer des améliorations, elles suscitent aussi de réelles inquiétudes dans les personnels ».

« La méthode appliquée, poursuit-il, consiste d'une part à anticiper les inquiétudes, à travailler en amont et à sensibiliser les intéressés aux changements à venir et, d'autre part, au moment où l'on se trouve en prise avec les problèmes, à être disponible et à l'écoute ».

La Charte pour socle

Qui dit méthode dit aussi références et outils!

Et c'est sans doute ici, aux yeux du chef des ressources humaines, que réside pour une large part au moins l'explication du succès rencontré par l'Hôpital du Jura dans la gestion des turbulences organisationnelles.

« Notre socle de référence, souligne Gérard Weissbrodt, est représenté par la Charte de l'Hôpital du Jura. Un document au contenu très

bref, élaboré par un groupe de travail intersites et adoptée en 2001. Un texte qui affiche l'engagement de l'institution, tant vis-à-vis de ses patients que de ses collaborateurs. Cet engagement, finalement réciproque pour le personnel, s'articule autour de valeurs telles que le plaisir, le respect, la collaboration, l'écoute ou encore l'excellence. S'agissant du personnel, ladite Charte affirme notamment: « nos collaborateurs représentent notre ressource la plus précieuse » et souligne l'ouverture de l'établissement aux changements ».

Gestion des contrats

« A l'origine déjà de l'élaboration de la convention collective de travail de l'Hôpital du Jura, note Gérard Weissbrodt, les engagements inscrits dans la Charte ont tout naturellement pesé sur notre méthode de gestion des réformes et des changements exigés par le plan 2002. »

« Dans l'esprit de la Charte, nous avons commencé par privilégier le dialogue et la concertation avec l'intersyndicale. Pour convenir avec elle qu'à partir d'un certain



Gérard Weissbrodt

moment et pour une période limitée nous ne signerions plus de contrats à durée indéterminée (CDI) et que, situation particulière oblige, notre préférence irait aux contrats à durée déterminée (CDD) ainsi qu'aux engagements temporaires, via les agences d'intérimaires ».

Ce procédé a bien facilité le respect de la contrainte des suppressions de 45 emplois. Plusieurs d'entre elles ont coïncidé avec l'échéance de la durée déterminée. Depuis, le département des ressources humaines s'applique, conformément aux engagements pris, à transformer les CDD en CDI. A ce jour on

▶ ne compte plus que 84 CDD sur plus de 120 au pic de la problématique.

Près de 250 entretiens

Quid donc des changements d'organisation ?

«S'agissant, répond Gérard Weissbrodt, des quelque 500 personnes touchées de manière plus ou moins sensible par les retombées organisationnelles du plan hospitalier 2002, la Charte a également constitué notre référence.

Du coup, la méthode s'est traduite par des entretiens particuliers.

«Ces entretiens ont été organisés par l'infirmier-chef du site (Porrentruy) qui a interviewé près de 250 collaboratrices directement touchées par cette restructuration. Il faut relever que sans la participation active du départe-

ment des soins nous n'aurions pas pu atteindre le même résultat.»

Au terme de chaque entretien, la personne a été alors invitée à présenter trois choix de manière hiérarchique. Au total, 70 % des concernés ont vu leur premier choix être retenu et 30 % leur deuxième choix. Les insatisfactions totales ont été rares, au point de se compter sur les doigts d'une main. Autre élément de satisfaction pour Gérard Weissbrodt, aucune personne n'a été déplacée de son site contre son gré.

Bref, ce recours à la technique de l'entretien a été extrêmement positif. Son mérite essentiel est de permettre aux collaborateurs entendus de s'exprimer sur leur devenir. L'expérience acquise sera très utile pour gérer les retombées du nouveau plan 2002 remodelé en novembre dernier par le Parlement et dont la mise en œuvre va marquer l'an prochain.

Hôpital du Jura en chiffres

Données tirées du rapport 2004, publié en juin 2005

Trois sites :

- Delémont, Porrentruy, Saignelégier

Un directeur et six départements transversaux :

- Directeur, Laurent Christe
- Département des finances, Germain Brossard
- Département des ressources humaines, Gérard Weissbrodt
- Département médical, Dr Jean-Luc Crevoisier
- Département des soins, Jean-Paul Moll
- Département logistique et hôtellerie, Jean Barthe
- Département projets et qualité, Peter Anker

Personnel au 31.12.2004 **1600 env.**
Equivalents plein temps **1199**

dont en %

- Soignant 37 %
- Médico-technique 26 %
- Hôtelier 20 %
- Médical 7 %
- Administratif 7 %
- Technique 3 %

Patients hospitalisés **13 637**

Journées d'hospitalisation **148 941**

Lits en tout **501**

dont

- aigus 277
- longs séjours 204
- nourrissons 20

Charges, en millions fr. **145,3**

dont

- Salaires et charges sociales 107,7

Produits, en millions fr. **144,1**

dont

- Subventions publiques 54,5
- Hospitalisations 51,7

L'Hôpital du Jura
à Delémont



Inquiétude

On s'accroche d'autant plus à son emploi dès qu'on le sait ou le pense menacé. Pour preuve, les différences des taux de départs naturels enregistrés en 2004 sur les trois sites de l'Hôpital du Jura. Le plus frappé, Porrentruy, a connu un taux de 4,5% seulement, contre 7,4% à Saignelégier et 13,9 % à Delémont.

Plan 2002

Adopté par le Parlement en juin 2002, le plan en question constitue une version édulcorée du plan du 21 octobre 2001 repoussé par l'Ajoie parce qu'il transférerait tous les soins aigus à Delémont. Il se borne en gros à concentrer sur Delémont les soins intensifs ainsi que les services d'urgence des week-end. Il entraîne 45 suppressions d'emplois à Porrentruy.

Plan 2002 bis

Validées en novembre dernier par les députés, les avancées apportées au plan hospitalier 2002 en cours se traduisent notamment par la fermeture du secteur mère-enfant à Porrentruy et cela au profit de Delémont et par le renforcement de la dimension de Centre de réadaptation conférée à Porrentruy. Ces restructurations et les autres prévues sont à mettre en œuvre en 2006. Elles entraîneront une trentaine de suppressions d'emplois, à parts égales sur les deux sites.

© photos : Bist