



Page 4 — Longue interview de Bernhard Pulver

Page 9 — Rencontre de mi-journée de la SMCB

Page 16 — Le financement uniforme

Insel Gruppe AG: enjeux médiatiques, changement de culture... Bernhard Pulver, président du conseil d'administration, nous livre sa vision.

Texte — Nicolas Felber, responsable communication et médias de la SMCB

Photos — mise à dispo



**Prof. Dr Bernhard Pulver mène la barque de l'Insel Gruppe AG
en ces temps d'eaux troubles.**

L’Insel Gruppe AG a dû faire face à de nombreux défis ces dernières années. Un nouveau bâtiment, les progrès de la numérisation et les soucis financiers ont marqué le groupe hospitalier. Après le grand changement de direction qui a eu lieu en mai 2024, il est désormais temps d’ouvrir un nouveau chapitre. Prof. Dr Bernhard Pulver, président du conseil d’administration et directeur opérationnel intérimaire de l’Insel Gruppe AG, a accordé une longue interview à doc.be.

L’interview a eu lieu le 4 septembre 2024.

Bernhard Pulver, depuis mai 2024, vous êtes non seulement président du conseil d’administration, mais aussi délégué du conseil d’administration à la direction opérationnelle intérimaire de l’Insel Gruppe AG. Comment avez-vous vécu ces trois premiers mois ?

C’était intense ! Tout comme lorsque j’étais au Conseil-exécutif, les journées sont bien remplies et on travaille 60 heures par semaine. Mais en dépit de cette lourde charge, ce travail me procure énormément de joie. J’ai le sentiment que je peux agir, que j’ai la possibilité d’élaborer des solutions. Nous avons déjà pu mettre en route quelques processus qui vont porter leurs fruits. Cela me fait vraiment plaisir ; c’est une expérience très positive.

Quelles sont pour vous les différences avec votre poste de président du conseil d’administration ?

Nous sommes actuellement dans une période marquée par de nombreux défis et dans laquelle nous devons agir. Un train de mesures a été mis en place et nous allons définir ensemble avec les collaborateurs une nouvelle stratégie. Ce travail exige que l’on relève ses manches, que l’on agisse. C’est urgent ! Par conséquent, il m’est personnellement plus agréable de mener des actions concrètes dans le cadre de mon rôle exécutif en intérim que de parler uniquement de stratégie. Cela est impossible avec la casquette de président du conseil d’administration.

Comment vous répartissez-vous le travail avec Christian Leumann, avec lequel vous partagez la direction en intérim ?

Il s’occupe de tout ce qui touche à la recherche et à l’université, aux aspects académiques du groupe et dirige des projets tels que l’Epic, l’optimisation des opérations chirurgicales, la gestion des médecins référents et la stratégie ambulatoire. Mon rayon, ce sont les affaires courantes. Je gère par exemple les séances régulières avec les membres de la direction et les collaborateurs de la présidence de la direction, la partie politique avec le canton ou les échanges avec les associations. Nous avons réparti les tâches ainsi afin que je puisse assumer mon rôle de président du conseil de direction pour tout

ce qui touche aux projets de longue durée que le professeur Leumann anime.

La collaboration se passe-t-elle bien ?

Oh que oui ! Nous avons des personnalités très différentes. Je suis quelqu’un de très énergique et Christian Leumann a une aura apaisante. Dans la situation actuelle, il faut les deux. Nous nous entendons également très bien sur les questions de fond. C’est très plaisant de travailler avec lui.

Quels sont les principes que vous suivez vous-même pour relever les défis actuels ?

Poser des questions, demander des précisions, écouter et décider. J’ai toujours ce besoin marqué de bien comprendre ce sur quoi je peux et dois prendre position, au regard de mon rôle. Et pour acquérir cette compréhension poussée, il faut poser des questions et écouter. Cela demande du temps et suppose de s’entretenir avec plusieurs personnes afin d’appréhender les sujets sous divers angles. C’est pour moi la seule manière de prendre la décision la plus pertinente de mon point de vue. C’est ma façon de travailler.

Poser des questions, écouter ; ce sont les piliers de la communication. Est-ce que cela fonctionne mieux qu’avec l’ancienne direction ?

En effet, dans le passé, l’écoute et l’attention étaient trop peu présentes. On ne m’a jamais dit que des décisions complètement insensées sur le fond avaient été prises, mais j’ai souvent entendu : « J’ai le sentiment de ne pas être écouté. » Certaines personnes ont eu l’impression persistante que l’on n’avait cure de leur expertise et que leur point de vue n’était guère pris en compte. C’est l’un des points qui nous a menés à cette décision de mai 2024. Dans une organisation de cette envergure, il y a des moments où il faut que quelqu’un à la direction mène les projets droit au but d’une main de fer. En revanche, il y a des périodes où il faut une direction qui écoute les collaborateurs et qui sait les faire rejoindre le bateau. On se trouve actuellement dans l’une de ces phases. Sous la houlette de la direction précédente, il nous a été possible de nous développer de manière ambitieuse, au-delà de ce que nos alter ego de Zurich ou de Bâle ont pu faire. Mais désormais, il faut une autre approche.

Pensez-vous pouvoir établir une nouvelle culture au sein du groupe avec ces approches ?

Mon optimisme et ma volonté à tirer les rênes me poussent à dire oui. Mais j'ai conscience de l'ampleur de la tâche. Nous sommes une entreprise de 11 000 collaborateurs. Nous n'avons pas le droit de nous surestimer. Mais nous pouvons, durant cette période intérimaire où nous assurons la direction, donner un aperçu de la culture d'entreprise que nous espérons de nos vœux. Tout en restant réaliste, car on sait bien que changer de culture prend plusieurs années.

« L'amélioration de la culture retient toute notre attention et nous voulons rester vigilants sur ce point. »

À ce sujet, qui va prendre la relève et continuer à développer cette vision ? Où en est le processus de recrutement pour pourvoir le poste de CEO ?

Le poste est mis au concours. Nous allons mener des entretiens dans le courant de l'automne. Nous espérons pouvoir nous positionner avant la fin de l'année. Ensuite, il faudra compter avec la disponibilité et le temps de dédite de la personne que nous aurons sélectionnée. Au vu des turbulences actuelles, on peut se demander si être CEO de l'Insel Gruppe est un poste alléchant. Les tarifs, les discussions sur les coûts, la pénurie de personnel qualifié... Diriger un hôpital n'est pas de tout repos à l'heure actuelle. Mais je reste fermement convaincu que l'Insel Gruppe est un employeur extrêmement attractif. Si la personne recrutée au poste de CEO entre en fonction l'été prochain, la phase la plus critique de nombreux projets ambitieux tels que l'Epic (voir doc.be 1/2024) ou le chantier de l'Anna-Seiler-Haus seront déjà derrière nous. De plus, l'Insel dispose d'un service de recherche qui est à la pointe et qui contribue régulièrement à faire avancer la médecine. L'Insel Gruppe est une véritable institution et je suis convaincu que nous allons trouver quelqu'un d'exceptionnel pour ce poste de CEO. Certes, nous venons de vivre une traversée du désert et les deux ou trois prochaines années s'annoncent compliquées. Mais sur le plus long terme, l'Insel reste en excellente posture. Nous ne sommes pas seulement prêts à apporter notre contribution pour garantir la couverture de soins dans le canton, mais aussi pour continuer à forger la médecine du futur.

Les médias ont leur part de responsabilité dans l'image de l'Insel. Vous vous attendiez à une couverture aussi négative ?

Non. Elle a probablement été alimentée par diverses instances dont la volonté était de déstabiliser la direction précédente. Je tiens à préciser ici que ce n'est pas l'image véhiculée par les médias qui a conduit au changement de direction. Bien au contraire : la pression qu'elle a engendrée n'a fait que retarder le divorce. La conclusion à laquelle nous sommes arrivés, à

savoir qu'il fallait un autre type de direction pour l'avenir de l'Insel, n'a absolument rien à voir avec la pression médiatique. Pour moi, cette mauvaise presse est en partie le fait d'anciens collaborateurs qui n'ont pas supporté que nous rompions les relations de travail. Les journalistes se sont juste servis de ces querelles pour tirer à boulets rouges sur l'Insel. Cela a pris une ampleur démesurée, ce qui m'a surpris. Malheureusement, ces derniers temps, les médias ne nous ont pas apporté grand-chose de constructif. Au contraire, ils sont même partiellement responsables de la perte de patients.

Que répondez-vous aux critiques émises à l'encontre de la culture d'entreprise au sein du groupe, qui ont tant circulé ?

Je les prends très au sérieux. Comme je l'ai déjà mentionné, il me tient à cœur d'instaurer de nouveaux rapports de travail. Nous avons mis en place plusieurs mesures qui devraient y contribuer, par exemple un accent plus important sur le respect de la philosophie du groupe et un questionnaire qui circule actuellement parmi les collaborateurs, pour n'en citer que deux. L'amélioration de la culture retient toute notre attention et nous voulons rester vigilants sur ce point. Les conflits peuvent éclater, notamment dans une clinique universitaire où peut régner une certaine compétitivité et au sein de laquelle les jeunes médecins dépendent de leurs supérieurs hiérarchiques, et je ne peux pas dire qu'ils aient été réglés de façon optimale par le passé. Certaines personnes ont parfois subi des injustices. Je ne nie pas que ces problèmes existent et qu'il faut absolument que nous nous en chargions.

Pensez-vous avoir la confiance du personnel de l'Insel ?

Je ne peux répondre à cette question que de manière très subjective. Quand j'ai démarré à ce poste, je n'ai eu que des échos positifs, des sourires sur le site aux échanges avec les cadres. Évidemment, les sourires se sont évanouis au fil des dernières semaines à l'annonce des mesures d'économie. Je le comprends très bien. Mais dans l'ensemble, je me sens vraiment soutenu – et aussi et surtout par les cadres.

Vous venez de créer un collège des médecins-chefs (Kollegium der Chefärztinnen und Chefarzte, KCCI), qui dispose d'un siège consultatif au sein de la direction de l'Insel. Pensez-vous que cela joue un rôle ?

Oui, nous avons à cœur d'intégrer l'expertise professionnelle dans nos processus décisionnels. À cet égard, il est très important d'écouter les avis des médecins-chefs. Leur présence est très enrichissante pour la direction ; les aspects et points de vue qu'ils apportent sont pris en compte. Comme la médecine est la raison d'être de notre organisation, il me paraît indispensable d'écouter ce qu'ils ont dire avant toute prise de décision. J'aimerais aussi préciser que pour maintenir le standard élevé de notre médecine, tous les secteurs doivent pouvoir donner le meilleur d'eux-mêmes : qu'il s'agisse du personnel médical, du reste du personnel soignant ou encore de l'hôtellerie, tous ont un rôle à jouer.

La voix de ce KCCI a-t-elle fait défaut par le passé ?

À mon avis, oui. Je n'étais pas membre de la direction, mais l'impression que me laisse la situation d'aujourd'hui me fait penser que cette voix manquait bel et bien.

Autres voix du secteur de la santé bernoise : les organisations professionnelles. Comment voyez-vous le rôle de la SMCB ?

Je trouve très important que les organisations professionnelles puissent se faire entendre. Elles fédèrent et représentent les intérêts de leurs membres. Évidemment, notre souhait par exemple est de nouer de bonnes relations avec chaque médecin référent, mais le lien avec leurs représentants est tout aussi important. Nous avons besoin de partenaires sur qui nous reposer. Déjà en tant qu'homme politique, je n'aimais pas avoir affaire à des associations peu influentes. Il faut des organisations fortes afin d'avoir ensemble un dialogue constructif. Par conséquent, la SMCB est pour nous une partenaire de grande importance.

Les médecins référents adressent actuellement moins de patients à l'Hôpital de l'Île que par le passé. Quelles mesures prenez-vous pour inverser cette tendance et restaurer la confiance ?

Il est indispensable que les médecins qui nous adressent des patients soient à l'aise avec nous et nous fassent confiance. Nous sommes grandement tributaires des médecins référents pour que notre situation économique ne s'aggrave pas davantage. Nous avons besoin de cette collaboration ! Pour renforcer à l'avenir la relation entre l'Insel et les médecins référents, nous avons lancé le projet que j'ai évoqué plus tôt, la « gestion des référents » (Zuweisendemanagement). La première question à laquelle ce projet est censé répondre est celle de savoir quels sont les besoins concrets des médecins référents qui aujourd'hui ne sont pas ou pas totalement couverts. De la réponse à un appel téléphonique à la qualité d'une lettre de sortie, nous enregistrons tous les commentaires et entendons introduire des mesures d'amélioration immédiates. À cet égard, j'aimerais prier les lecteurs et lectrices de doc.be de participer à nos prochains sondages et de nous faire un retour transparent. Sans leur soutien, il nous sera difficile d'obtenir une image complète de ce que les médecins référents attendent de nous.

Quand peut-on s'attendre à voir les retombées de cette nouvelle gestion des médecins référents ?

Cela sera sans aucun doute un long processus. Nous faisons encore à l'heure actuelle quelques erreurs, mais notre volonté de nous améliorer et le potentiel du système Epic vont nous permettre de convaincre les médecins référents. Sur ce point, j'aimerais d'ailleurs émettre une autocritique : avec la pandémie de COVID-19, le nouveau bâtiment, l'introduction d'Epic et d'autres projets, nous sommes restés très autocentrés par le passé et nous nous sommes trop peu intéressés au « marché ». J'ose même dire que si nous avions pu mettre la même énergie à soigner nos relations avec les référents que celle dépensée pour ces projets, certes indispensables, nous irions aujourd'hui mieux économiquement parlant. Désormais, il convient de rattraper notre retard. Ma vision est celle d'une collaboration dans laquelle les médecins référents savent qu'ils peuvent compter parmi les partenaires de l'Insel.

L'Insel ne va jamais leur disputer les cas qui relèvent de la médecine de premier recours. Son but est d'entretenir avec les médecins référents une relation qui permette aux deux partenaires d'effectuer leurs tâches de main de maître. Les progrès technologiques et la numérisation vont à l'avenir rendre cette collaboration de plus en plus simple, transparente et synergique.

Que visez-vous durant le temps qu'il vous reste à la tête des opérations ?

J'ai trois buts bien précis et si je pouvais en atteindre ne serait-ce qu'un, je serais content. Premièrement, j'aimerais ramener le calme, aussi bien pour les collaborateurs qui doivent avoir du plaisir à travailler ici que pour les Bernois, qui ont toujours été fiers de leur « Île ». Je souhaite améliorer durablement l'ambiance et la confiance au sein du groupe. Deuxièmement, j'aimerais endiguer l'hémorragie actuelle pour retrouver une stabilité financière. Troisièmement, j'aimerais proposer une vision d'avenir pour l'Insel qui puisse donner non seulement aux collaborateurs, mais aussi à l'opinion publique, une idée de là où le voyage les emmènera.

Bernhard Pulver préside le conseil d'administration de l'Insel Groupe depuis 2019. Depuis 2024, il est également délégué du conseil d'administration à la direction opérationnelle intérimaire du groupe. En parallèle, il enseigne la gouvernance politique à l'Université de Berne.

Né en 1965 à Berne, Bernhard Pulver a étudié le droit à l'Université de Neuchâtel. Après des études post-graduées à l'Université Robert-Schuman de Strasbourg sur la protection des droits de l'homme en Europe, il a obtenu un doctorat sur le principe de non-discrimination à l'Université de Neuchâtel. Entre 1987 et 1995, il a été secrétaire général du Parti écologiste suisse (Les Vert-e-s). Il a ensuite travaillé comme collaborateur scientifique auprès de l'Office fédéral de la justice. D'abord élu au Conseil de ville de Berne, il a ensuite été membre du Grand Conseil du canton de Berne de 1999 à 2006, où il a notamment présidé la commission d'enquête parlementaire sur les problèmes financiers de la CACEB. En 2006, il est élu au Conseil-exécutif du canton de Berne, où il a occupé le poste de directeur de l'instruction publique jusqu'en 2018. Il fut en outre président de la Conférence universitaire suisse et vice-président de la Conférence suisse des hautes écoles. Dans son temps libre, Bernhard Pulver préside la fondation Museum Franz Gertsch à Berthoud.