



Externalisation, aide au personnel et initiatives en matière de santé pour les employés

La restructuration de St. Joseph Stift GmbH à Brême, Allemagne

*Debora JESKE et Thomas KIESELBACH, Institut für Psychologie der
Gesundheit, Arbeitslosigkeit und Arbeit, Allemagne*
*Gernot MÜHGE et Matthias KNUTH, Institut für Arbeit und Technik,
Allemagne*

Résumé

Cette étude de cas décrit les mesures de soutien visant à aider l'ancien personnel d'un hôpital qui, suite à l'externalisation de divers départements de l'hôpital ont perdu leur employeur contractuel même si leur lieu de travail est resté le même. Des structures positives ont été créées pour le transfert du personnel sous le prétexte d'une aide continue apportée à ces employés par le médecin de l'entreprise et résultent de l'influence exercée par la direction sur les conditions profondes des transferts. La restructuration est allée de paire avec une modernisation très importante et des changements structurels des départements cliniques de l'hôpital. Une fois ces changements effectifs, un processus de certification a été mis en place, qui a eu à son niveau un impact positif sur les relations entre les employés dans l'hôpital, puisque ce processus a nécessité une analyse du comportement du personnel et des structures de communication internes.

Les mesures de soutien résultant de la restructuration telles qu'elles sont décrites dans cette étude de cas en terme d'assistance accrue aux employés transférés à un autre employeur sont plutôt rares en Allemagne. La collaboration constructive entre l'ancien employeur et le nouveau est également assez inhabituelle, particulièrement parce que l'attention portée au personnel a joué un rôle majeur dans les procédures qui ont été adoptées. L'ensemble des mesures visait à aider le personnel des unités externalisées, à aider le personnel qui était resté dans l'organisation et à promouvoir la santé au travail sous la forme d'événements et de lignes directrices. Cette étude de cas révèle la façon dont une organisation peut efficacement améliorer la situation d'employés impliqués dans des externalisations ou des restructurations, dans un contexte de compétition.

Monitoring Innovative Restructuring in Europe

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne



Debora Jeske, Gernot Mühge, Thomas Kieselbach, Matthias Knuth

Septembre 2006

Filialisation, prise en charge du personnel et initiatives relatives à la santé des employés.

La restructuration de St. Joseph-Stift GmbH à Brême.

St. JOSEPH Stift Bremen



Wissenschaftszentrum
Nordrhein-Westfalen
Kulturwissenschaftliches
Institut



Wuppertal Institut für
Klima, Umwelt, Energie
**Institut Arbeit
und Technik**

Sommaire

1	<i>Résumé</i>	3
2	<i>St. Joseph-Stift à Brême</i>	4
2.1	Le contexte de la restructuration et le concept actuel de l'hôpital.....	4
3	<i>Filialisations et restructurations jusqu'à 2006</i>	6
3.1	Restructuration de St Joseph-Stift – Les raisons & La façon de procéder.....	6
3.2	Réaction des employés à la filialisation.....	8
3.3	Implication personnelle de la gérance et du médecin d'entreprise.....	9
4	<i>Résultats de la restructuration</i>	10
4.1	sjs catering+management.....	10
4.2	FAC`T GmbH - Facility Management Partner.....	11
5	<i>Effets à long terme et initiatives complémentaires</i>	12
5.1	Certification de St. Joseph-Stift.....	12
5.2	Initiatives relatives à la santé des employés.....	13
6	<i>Conclusion</i>	14
	<i>Bibliographie</i>	16

1 Résumé¹

Le cas étudié « Filialisation, prise en charge du personnel et initiatives relatives à la santé des employés » concerne les mesures mises en place pour accompagner le personnel de l'hôpital qui a continué à travailler dans l'hôpital tout en n'étant plus employé par lui suite à la filialisation. Le reclassement du personnel s'est déroulé de manière positive grâce à l'engagement du médecin d'entreprise qui a continué à prendre en charge ces employés, et grâce à la direction de St. Joseph qui a pu négocier des conditions de reprise favorables. La restructuration s'est accompagnée d'une modernisation globale de grande envergure et de réformes structurelles concernant les services cliniques de l'hôpital. Ces changements se sont conclus par des processus de certification qui ont eu également des effets positifs sur les interactions dans l'hôpital, en rendant nécessaire l'analyse du comportement du personnel et des structures internes de communication.

Il est rare en Allemagne que le personnel reclassé chez un nouvel employeur suite à une restructuration fasse l'objet d'une prise en charge aussi attentive que celle qui est décrite ici. Il est également rare de voir une aussi bonne coopération entre l'ancien employeur et le nouveau, ce qui a permis de mettre en place des actions centrées sur le personnel. L'ensemble des mesures prises pour accompagner à la fois le personnel concerné par la filialisation et le personnel restant, ainsi que les nombreuses manifestations et directives visant à améliorer la santé dans l'entreprise, montrent comment une bonne organisation peut améliorer la situation des employés concernés par des mesures de filialisation ou de restructuration, ou par les enjeux de compétitivité.

Le cas étudié ici est né dans le cadre du projet „Monitoring Innovative Restructuring in Europe – MIRE“. Ce projet s'inscrit dans le cadre de la coopération entre l'IPG (l'Institut de Psychologie du travail, du chômage et de la santé de l'Université de Brême) et l'IAT (l'Institut du travail et de la technique de Gelsenkirchen, Allemagne). Son objectif est d'identifier à l'échelle européenne des pratiques innovantes de restructuration et d'échanger les savoir-faires entre les pays. MIRE est soutenu par le Fonds Social Européen, article 6 « actions innovatrices » ; le projet a démarré en janvier 2005 et prendra fin en novembre 2006.

Pour atteindre cet objectif,

- des réseaux nationaux d'experts ont été mis en place dans chaque pays participant (France, Belgique, Royaume-Uni, Suède et Allemagne), et mis en connexion les uns avec les autres au cours du projet ;
- des cas d'études ont été réalisés dans chaque pays afin de documenter les "meilleures pratiques" à implémenter lors d'une restructuration.

¹ Nous adressons nos plus sincères remerciements au médecin d'entreprise de *St. Joseph Stift*, à la Direction des représentants du personnel et au Directeur des achats pour leur aide.

2 St. Joseph-Stift à Brême

St. Joseph-Stift est un hôpital catholique de Tradition qui a plus de 100 ans. Fondé en 1869, l'hôpital propose à ses patients des soins médicaux et des soins pour le salut de l'âme. L'hôpital se trouve à proximité du centre hospitalier St. Jürgen, de dimension supérieure.

St. Joseph fait également partie d'un groupement d'hôpitaux, la fondation *St. Franziskus-Stiftung*. Selon les derniers chiffres qui datent de mai 2006, cette fondation compte neuf hôpitaux (parmi lesquels se trouve l'hôpital St. Joseph-Stift de Brême), cinq hôpitaux spécialisés, trois centres pour handicapés et une résidence pour personnes âgées. Ce groupement emploie 7 500 personnes, soigne 120 000 patients par an, gère 3600 lits d'hôpital et propose 685 places d'aide aux personnes handicapées et aux personnes âgées².

St. Joseph-Stift emploie à lui seul environ 1000 personnes, il propose environ 500 lits et dispose actuellement de huit services cliniques (médecine interne, chirurgie, ORL, gériatrie, ophtalmologie, gynécologie, radiologie, obstétrique avec soins intensifs pour nouveau-nés), et ouvrira à partir de fin 2006 un service de soins naturels.

2.1 *Le contexte de la restructuration et le concept actuel de l'hôpital*

Pour des questions liées aux recettes et aux dépenses, le système de santé de l'assurance maladie a exercé une pression croissante sur les cliniques et les hôpitaux en Allemagne. Au cours des dernières années, tout particulièrement les grandes structures ont affiché des pertes économiques, et selon les pronostics, les grands hôpitaux seront particulièrement touchés à l'avenir par les fermetures. «Le marché hospitalier allemand devrait faire face à des changements radicaux entraînant de nouvelles fermetures ou des fusions, et une spécialisation accrue», selon les prévisions de développement en Allemagne. Malgré ce pronostic, on accorde plus de chances de survie aux petites structures, étant donné qu'elles disposent d'un plus petit nombre de départements spécialisés leur permettant de s'adapter plus facilement aux changements. Et par conséquent, les hôpitaux auront une meilleure chance de survie s'ils ont moins de lits et moins de services, ou en proposant un nombre de lits plus important associé à un éventail de soins médicaux plus large, ou en se spécialisant dans certaines prestations.

Dans le cas de l'hôpital St. Joseph, il a fallu relever plusieurs défis pour parvenir à simplifier les structures et à assouplir l'organisation. Finalement, l'hôpital a été considérablement réduit grâce à l'externalisation de plusieurs services. L'origine de cette décision fondamentale pour sa survie, a été la réduction des aides financières mises à disposition de l'hôpital. Il fallait choisir entre la réduction ou redistribution des lits associée à une réduction radicale des frais, et la fermeture de l'établissement.

² Source: „Übersicht St. Franziskus-Stiftung, Mai 2006“, Article paru dans la lettre d'information *Newsletter* (No. 1) 2006 de la fondation *St. Franziskus-Stiftung Münster*. Des informations sur la fondation sont disponibles sous www.st-franziskus-stiftung.de.

Pour éviter la fermeture du centre et de respecter le budget défini par le *Bundesland (Conseil général)* de Brême, l'hôpital St. Joseph-Stift a réussi, au cours de ces dernières années à réaliser la modernisation et l'élargissement des services spécialisés essentiels en même temps que la filialisation de certains services non médicaux. Une liste détaillée des changements est consultable sur le site Internet de l'hôpital : L'association de soutien, l'hôpital et le *Land de Brême* ont effectué au cours des cinq dernières années, des investissements importants destinés au développement des prestations existantes et à l'implémentation de nouveaux services tels que les soins stationnaires dans les cliniques, la clinique gériatrique de jour, l'ophtalmologie ambulante, le nouveau bloc opératoire et le centre de soins ; la clinique pour soins ambulants de l'hôpital St. Joseph-Stift incluant des cabinets de médecins-spécialistes et de prestataires de services médicaux, le centre de services *Caritas Service Zentrum Bremen* offrant des soins de courte et longue durée ainsi que des appartements senior, un garage souterrain... Ainsi, il a été possible d'atteindre l'objectif fixé, qui consistait à créer un espace moderne qui devait répondre aux normes les plus récentes concernant les soins et les services médicaux tout en proposant aux patients et aux visiteurs une gamme de services attrayante afin de garantir ainsi l'avenir du centre et des postes de travail qui y sont associés. ... La somme totale des investissements s'élève à 46,5 Mio. d'Euros, dont 13,6 Mio. d'Euros d'aides accordées par le *Land de Brême* »³.

Les aides financières étaient destinées en particulier à certains aménagements qui avait été fixés par le *Land de Brême* comme condition au financement de l'hôpital.

- L'une de ces conditions consistait à élargir le service gériatrie, étant donné le manque de possibilités offerts à Brême en matière de réhabilitation gériatrique et la prise en charge des patients les plus âgés après le traitement de maladies graves.
- Une autre condition était que soit créé un service de soins naturels, dont la mise en place s'achèvera fin 2006. Ce service doit satisfaire l'importante demande existant pour ce type de soins dans le *Land de Brême*.
- Les conditions fixées stipulaient également l'obligation de renforcer la coopération entre les services de médecine interne et de chirurgie, en même temps que la réduction du nombre de lits disponibles en chirurgie. ⁴.
- Par ailleurs, la Direction s'est engagée à introduire de nouvelles technologies permettant d'informatiser les dossiers des patients et les diagnostics. De ce fait et suivant l'exemple d'autres centres hospitalier de Brême, l'hôpital de St. Joseph-Stift a investi dans des technologies permettant la numérisation d'images radiologiques, les analyses par résonance magnétique et par

³ « Objectif : Hôpital moderne ». Article paru le 19 avril 2006 dans la rubrique « Aktuelles » (actualités) sous www.sjs-bremen.de.

⁴ « Restructuration de l'hôpital St Joseph-Stift : plus de lits en gériatrie et moins en chirurgie. Le sénat de Brême accorde des aides à hauteur de 14,32 millions d'Euros. Source : VdK-Zeitung (2002, No. 5). Sozialverband Niedersachsen-Bremen, voir http://www.vdk.de/perl/CMS_Page.cgi?SID=OzhRuZOHy6EDeTx2ExnhnLwfCYPMAh&ID=nb99 (les informations sont également disponibles sur le site du sénat de Brême : http://www2.bremen.de/web/owa/p_anz_presse_mitteilung?pi_mid=52196&pi_back=p_presse%3Fpi_bereich%3DS%26pi_archiv%3D1)

scanographie. Ces investissements permettent d'améliorer la coopération avec les autres cabinets médicaux et les autres médecins-spécialistes, et permettent d'éviter de faire des examens en double, ce qui permet de limiter les dépenses et les pertes de temps inutiles⁵.

3 Filialisations et restructurations jusqu'à 2006

3.1 Restructuration de St Joseph-Stift – Les raisons & La façon de procéder

Seules des raisons économiques ont conduit à cette restructuration. Les filialisations sont nées des difficultés financières. Elles ont été considérablement influencées par la situation économique critique de Brême, étant donné que le Sénat avait prévu de faire des économies en supprimant 500 lits d'hôpital. Ce chiffre correspondait précisément à la taille de St Joseph-Stift. L'externalisation a donc servi au maintien de la fondation – elle était un modèle pour survivre. La Direction de l'hôpital (composée du gérant, de la Direction du service infirmier et du Directeur du corps médical) de St. Joseph-Stift a décidé en 2000 de réduire les dépenses liées au personnel auxiliaire (c'est-à-dire, le personnel non médical), d'externaliser différents services et d'effectuer des économies en réduisant les prestations. Elle a également décidé de moderniser les installations en utilisant des aides publiques, même si ce type de financement obligeait l'hôpital à se soumettre à différentes contraintes qui ont eu des conséquences sur le travail du personnel médical et les services. C'est ainsi qu'il a été décidé de procéder à une filialisation qui devait concerner environ 100 employés et l'ensemble des services suivants : les services de nettoyage, la restauration, la psychothérapie, l'informatique et les services techniques (voir figure 1 et tableau 1, page 7)

Figure 1 : Services faisant l'objet de la filialisation depuis 2001

<i>Date</i>	<i>Domaine</i>	<i>Effectifs</i>
5.9.2001	Nettoyage	l'ensemble du personnel (40 personnes)
1.10.2001	Restauration	environ 40 personnes, dont 20 ont été entièrement reclassées dans la nouvelle entreprise
1.06.2005	Therastift	9 thérapeutes, ainsi que tous les nouveaux postes qui viendront s'ajouter à l'avenir. Il est probable que l'ensemble du service psychothérapie soit intégré ultérieurement dans la société Therastift GmbH
Oct. 2005	FAC'T IT	5 à l'époque. Cette société a embauché depuis d'autres employés. Le gérant est basé à Münster.
1.4.2006	Fact	L'ensemble des employés et tous le personnel des services techniques responsables des bâtiments, de l'énergie, des installations et des techniques médicales.

⁵ « L'hôpital en ligne 24h/24h » « Central informatique à Brême » Article paru le 25.01.06 dans la rubrique « Aktuelles » (actualités) sous www.sjs-bremen.de (pour plus d'informations : „Les cliniques de Brême en ligne“ (2005, No. 9). Sozialverband Niedersachsen-Bremen, voir également http://www.vdk.de/perl/CMS_Page.cgi?SID=fnRxJRoTTNru0D49Uhkjiu6goJ6lGj&ID=nb10235)

Tableau 1 : Planning des filialisations à St. Joseph-Stift, Brême (Allemagne)													
	Année	2001											
	Mois	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>Déroulement</i>													
Nettoyage													
Restauration													
	Année	2005											
	Mois	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>Déroulement</i>													
Therastift													
FAC'T IT													
	Année	2006											
	Mois	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>Déroulement</i>													
Fakt													

Le service de nettoyage a fait l'objet de la première filialisation ; la cuisine et l'équipe de restauration ont suivi immédiatement après. Les employés du service de nettoyage ont tous été reclassés dans une société basée en Basse-Saxe. Les employés ont toutefois bien évidemment dû accepter certains inconvénients : ils continuent à travailler dans l'hôpital St. Joseph-Stift, mais leurs salaires ont diminué très sensiblement et leur charge de travail a augmenté. Afin de réduire les frais, certaines tâches de nettoyage ont été exclues de la prestation de nettoyage. Une partie de ces tâches doit à présent être prise en charge par le personnel de l'hôpital. La réaction du personnel par rapport à ces changements est décrite au paragraphe 3.2.

La filialisation des services de restauration a suivi peu de temps après, en octobre 2001. Ici, le personnel de la cuisine a également pu être reclassé ou conservé. Alors que certains font toujours officiellement partie du personnel de l'hôpital, les personnes embauchées depuis 2001 ont été officiellement reprises par la nouvelle société « SJS Catering » (pour de plus amples informations, veuillez consulter le paragraphe 4). Ceci est une conséquence de la réglementation transitoire appliquée par St. Joseph-Stift pour les employés les plus âgés approchant du départ à la retraite.

Les économies immédiates réalisées en 2001 avaient une importance primordiale pour l'hôpital et pour le planning interne de l'hôpital à long terme. Mais il existait encore d'autres services dans lesquels l'hôpital St. Joseph-Stift dépensait bien plus que d'autres centres privés. Il a donc été décidé en 2005 de procéder en 2005 et 2006 à la filialisation de trois autres services.

En 2005, il a été décidé d'externaliser le service informatique et les services techniques. Peu de temps après, c'est la filialisation du service de psychothérapie en 2006 qui est tranchée. La société en charge de la psychothérapie s'appelle « Therastift GmbH » et emploie à présent neuf psychothérapeutes. Une partie de ces thérapeutes qui sont passés à Therastift étaient d'anciens collègues arrivés la fin d'un contrat de deux ans. Comme pour les autres filialisations, les conditions de travail sont moins favorables que celles qui étaient proposées auparavant à St. Joseph-Stift, notamment, en ce qui concerne le salaire et les congés payés.

En même temps que les changements structurels, l'hôpital St. Joseph-Stift s'est rallié à la fondation St. Franziskus-Stiftung dont le siège est à Münster. Ce regroupement s'est relevé financièrement intéressant, étant donné qu'il a permis de mettre en place une politique d'achat commune et de réaliser ainsi des économies. Ce regroupement a entraîné par ailleurs un décalage du pouvoir décisionnaire étant donné que le gérant de la fondation fait également partie du comité de direction de St. Joseph-Stift, et que les décisions concernant le Stift doivent être prises en accord avec la fondation. Cette coopération a des effets de synergies, car cela a permis à profiter de la complémentarité des savoir-faires mutuels, et par conséquent, d'être très efficaces en terme de réduction des frais. « Nous profitons des structures existantes à Münster et partageons notre expérience avec s'ensemble des cliniques du groupe » (Citation du médecin d'entreprise, St. Joseph-Stift).

La communication dans l'entreprise a été un point faible, comme souvent au sein d'une organisation. Les employés concernés par la restructuration se sont plaints d'une communication insuffisante. Ceci a été en partie lié à des articles au sujet de la filialisation, qui ont été publiés accidentellement dans la presse avant toute annonce officielle à l'hôpital, entraînant une certaine méfiance de la part des employés, dont on ne peut rendre qu'en partie responsables les aléas d'une restructuration.

3.2 Réaction des employés à la filialisation

Comme il était prévisible, les employés touchés par cette filialisation ont été au début très choqués et inquiets. L'une des conséquences que cela a entraînées est que les employés se sont moins identifiés à „leur“ hôpital, selon les explications du médecin d'entreprise : „ A mon avis, le climat social qui règne ici est toujours bien meilleur que celui qui règne dans d'autres hôpitaux, malgré le fait qu'il se soit dégradé à cause de cette pression. Chacun entre nous a appris à ses dépens à quel point il facile de voir son propre service faire l'objet d'une externalisation, même quand on ne s'y attend pas. Même dans les services qui y ont échappé, l'idée de l'externalisation créé des inquiétudes »

En réalité, ces mesures ont eu encore d'autres conséquences importantes. En particulier, certaines personnes ont eu du mal à supporter la diminution de leurs salaires. Les salaires payés par St. Joseph bénéficiaient de compléments de salaire versés par l'église, et étaient dans l'ensemble au-dessus de la moyenne des salaires habituels pratiqués dans les entreprises de nettoyage ou de restauration. Dans

le cas du personnel de nettoyage, l'engagement des représentants⁶ des employés a permis de trouver un accord avec la nouvelle société à Hanovre garantissant aux employés qui avaient le plus d'ancienneté, des conditions de reclassement qui ont permis de maintenir les droits acquis.

On craignait également que la filialisation ait des effets négatifs sur le bon déroulement du travail, et en particulier, concernant l'intégration des tâches dans le rythme de travail des infirmiers et médecins. Auparavant le nettoyage des blocs opératoires avait lieu avant chaque opération, le nettoyage des chambres et les lits, après et avant la sortie des patients. Par ailleurs, il existait une étroite collaboration avec l'équipe médicale sur place. Selon le médecin d'entreprise, l'équipe de nettoyage se souciait particulièrement du bien-être des patients et était très exigeante vis à vis d'elle-même en terme de qualité de travail. Des attentes, qui ne pouvait plus être satisfaites, en partie du fait de la charge de travail accrue.

Ces filialisations n'ont été accompagnées de mesures concrètes que dans un seul cas. Un atelier a été organisé pour les services techniques, du fait des conflits internes qui avaient lieu dans le groupe. L'atelier a été organisé dans le but de répondre aux questions des employés et devait servir à informer et à résoudre des conflits.

3.3 Implication personnelle de la gérance et du médecin d'entreprise

Malgré les filialisations, la gérance de l'hôpital s'est toujours sentie responsable du bien-être des employés qui avaient fait l'objet d'une filialisation, auprès de leur nouvel employeur. Ainsi, le gérant de St. Joseph-Stift est-il également devenu gérant de la nouvelle société de nettoyage. De même, dans le cas du service de restauration : le gérant de St. Joseph continue à occuper le poste de Président de la direction de l'entreprise SJS-Catering GmbH (pour de plus amples informations, veuillez consulter le chapitre 4).

Par ailleurs, les conventions adoptées permettaient aux employés de contacter en cas de problème le médecin d'entreprise du St. Joseph. Cela signifie que les employés qui ont appartenu aux anciens services internes sont toujours pris en charge par le médecin d'entreprise de St. Joseph. De ce fait, le nombre d'employés bénéficiant du support du médecin d'entreprise est resté relativement stable malgré les filialisations consécutives et les réductions de frais. Le médecin d'entreprise été très favorable à la mise en œuvre de ce support, qui permettait aux employés de conserver le même interlocuteur après la filialisation.

Généralement, ce sont les corporations professionnelles qui se chargent de l'assistance aux employés, mais dans ce cas, les conseillers ne disposent pas des informations concernant l'environnement professionnel des employés dont bénéficie le médecin d'entreprise qui est sur place. Si l'on avait confié cette assistance à l'association professionnelle du bâtiment, les employés auraient été obligés d'organiser les rendez-vous en dehors de l'hôpital St. Joseph, ce qui pouvait

⁶ Le comité d'entreprise n'existe pas dans les institutions éclectiques, en revanche, il y a des représentants du personnel.

éventuellement ralentir le traitement des problèmes qui risquaient de se transformer alors en véritables conflits.

L'exemple des employés du nettoyage montre que la prise en charge sur place par le médecin d'entreprise a fait rapidement ses preuves. En raison de la filialisation, ces employés ont dû obéir à de nouveaux chefs d'équipes et accepter de nouveaux supérieurs hiérarchiques. Etant donné que le service de nettoyage est géré depuis Hanovre, quelques petits problèmes d'organisation et des différends ont surgis au début. Les employés de Brême ont trouvé sur place des interlocuteurs en la personne de l'ancien médecin d'entreprise et dans celle du gérant qui leur ont permis d'exposer leurs problèmes. Ensuite c'est la direction ou le comité d'entreprise du nouvel employeur à Hanovre qui se chargent de résoudre les problèmes qui ont été transmis par cette instance intermédiaire.

En plus de la présence des interlocuteurs sur place, cette réussite s'explique par les bonnes relations quotidiennes avec les employés. Tous les employés des services filialisés sont régulièrement invités aux manifestations de la fondation. Cela permet d'éviter que les personnes de ce groupe se retrouvent en situation d'employé annexe socialement isolé, et qu'au contraire, elles puissent être intégrées, avec une égalité de traitement, dans l'environnement professionnel. Ainsi, les anciens employés qui ont été reclassés dans les filiales continuent-ils à s'identifier à l'hôpital, et ils font preuve d'une plus grande loyauté et d'une motivation professionnelle supérieure.

4 Résultats de la restructuration

Suite aux filialisations qui ont d'abord eu lieu au niveau du groupement des hôpitaux, et ensuite à St. Joseph, un certain nombre de nouvelles sociétés a été créé. Depuis leur création, ces sociétés ont partiellement pris en charge des tâches ou des services au nom du groupement des hôpitaux et travaillent à présent en parallèle pour plusieurs organismes de la fondation St. Franziskus.

Dans le cas de St. Joseph, des créations d'entreprises ont eu lieu dans les domaines de la restauration, de la psychothérapie, de l'informatique (FAC'T IT) et des services techniques (Fact). Deux de ces entreprises sont « SJS Catering », la nouvelle entreprise en charge de la restauration de St. Joseph, et « FAC'T » pour le groupement.

4.1 *sjs catering+management*

La société „sjs catering+management“ est une filiale de St. Joseph-Stift issue de la filialisation du service de restauration⁷. La gestion de la société continue à être assurée par le gérant de St. Joseph-Stift. Depuis

sa création, la société s'est diversifiée et dispose à présent d'une structure d'accueil propre. Les chambres de cette structure peuvent être louées comme des chambres d'hôtel, ou accueillir les membres de la famille



Figure 2: Logo de sjs catering

⁷ http://www.informationsgesellschaft.com/st._joseph-stift_bremen.html

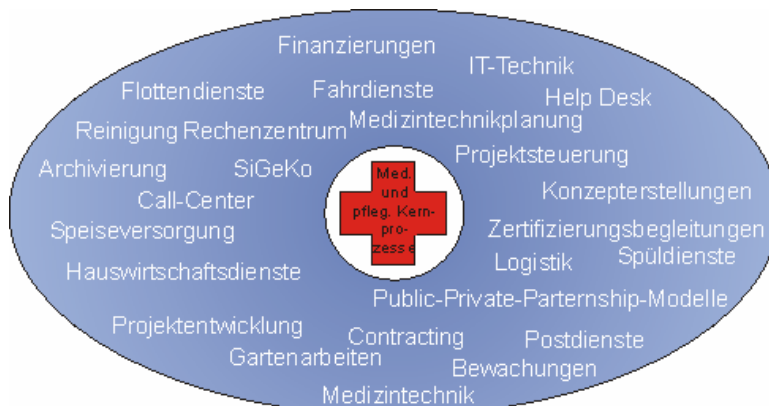
des patients. En plus de l'hébergement, les visiteurs peuvent également bénéficier des services proposés par l'hôpital, comme les bains thérapeutique (thalassothérapie) par exemple et les massages.

4.2 FAC'T GmbH - Facility Management Partner

FACT est une autre société née de la filialisation du groupement St. Franziskus qui opère à présent dans le domaine de la gestion des installations, en particulier pour des établissements de santé publique et d'action sociale.

L'histoire de FACT GmbH n'est pas exclusivement née de la filialisation de St. Joseph-Stift, elle vient aussi des problèmes économiques des années précédentes qui ont incité la création de cette société. Déjà au début des années 1997 [et avant l'intégration en 2005 de St. Joseph dans le groupement], les hôpitaux appartenant à l'ordre des franciscaines mauriciennes (Mauritzer Franziskanerinnen) demandait aux services techniques de réaliser plus de synergies en renforçant les coopérations. L'objectif : réduire les frais dans les services secondaires On a compris assez vite, qu'il fallait étendre la gamme des services proposés et qu'il était également nécessaire d'améliorer la qualité de ces services. Dans le passé, le grand nombre des prestations réalisées dans les hôpitaux permettait d'assurer une grande partie de la gestion des installations. Parallèlement, la pression économique externe et interne ne cessait de s'accroître. L'idée de créer une société assurant la gestion des installations est partie de là. D'une part, les prestations secondaires des hôpitaux devaient se recentrer sur l'activité de base, et d'autre part, il fallait tenter de commercialiser certaines prestations. Au cours des années 1998-99 une étude a analysé les conséquences de la création d'une société indépendante. Elle comparait les points forts et les faiblesses des services techniques aux avantages et aux risques que pouvait offrir la création d'une entreprise de ce genre. Sur la base de nombreux critères, il a été conclu qu'il existait dans le domaine de la santé publique un marché très intéressant pour offrir des services de gestion des installations. Le coup d'envoi a été donné le 1^{er} octobre 2000 : les cliniques associées au groupement des hôpitaux ont créé conjointement la société FAC'T GmbH (<http://www.factpartner.de>).

FAC'T est en charge d'assurer la gestion des installations des cliniques. Elle propose notamment des services de gestion des bâtiments du point de vue technique, infrastructurel et commercial. « En plus du nettoyage des bâtiments, ces services s'étendent également à d'autres domaines, comme par exemple la mise à disposition de personnel auxiliaire pour faire la vaisselle dans l'hôpital, pour faire le ménage chez des particuliers ou entretenir des installations extérieures. (...) A présent, 175 personnes interviennent dans nos établissements sur une surface totale d'entretien de 2.000.000 m²/par mois »⁸.



Depuis sa création, le développement de la nouvelle société a été très satisfaisant. A présent, elle propose également des services de conseil et de gestion de projets. Elle a créé en 2002 sa propre filiale *FACTRS – Reinigung und Service* (nettoyage et services) qui est une des premières entreprises de gestion des installations en Allemagne ayant obtenue la certification EN ISO 9001:2000⁹”.

5 Effets à long terme et initiatives complémentaires

5.1 Certification de St. Joseph-Stift

En même temps que les filialisations, la gestion de la qualité est devenue un facteur important dans le *Stift*, étant donné qu'elle doit servir à améliorer la compétitivité de l'hôpital face aux institutions publiques. Depuis février 2005, un vaste programme de certification a permis à l'hôpital St. Joseph-Stift de satisfaire la norme *proCum Cert*, y compris les exigences KTQ¹⁰ [Kooperation für Transparenz und Qualität im Gesundheitswesen (coopération pour la transparence et la qualité de la santé publique)]. Le certificat KTQ a été développé par les caisses d'assurances maladie allemandes, la DKG Deutsche Krankenhausgesellschaft (Société allemande des hôpitaux), la Chambre fédérale allemande des médecins et le Deutscher Pflegerat (Conseil du personnel soignant et des sages femmes). *ProCum Cert* est un certificat complémentaire instauré par les associations catholiques et évangéliques des hôpitaux qui ajoute un certain nombre d'exigences spécifiques à l'église par rapport au cahier de charges du *KTQ*. Le *Brustzentrum* (centre de soins thoraciques) de St. Joseph a également obtenu la certification DIN ISO 9001, une norme internationale relative aux systèmes de management de la qualité permettant d'évaluer les prestations médicales et la qualité des structures (info: www.sjs-bremen.de).

Selon le médecin d'entreprise, les questions posées pendant le processus de certification *proCum* visaient essentiellement le harcèlement et la motivation au travail, et la façon dont ils étaient gérés à St. Joseph-Stift. Pendant ce processus de certification il a été nécessaire de décrire l'ensemble de procédures, tâches et responsabilités de chaque personne, y compris des médecins-chef et des responsables des départements, ce qui a permis d'améliorer considérablement la transparence. Ce processus a permis également d'identifier les points faibles de la communication et de l'organisation du travail. Mais grâce à la certification, la situation a évolué de façon très positive. St. Joseph-Stift a introduit dans son programme de formation interne des mesures visant à améliorer la communication et la gestion des conflits.

⁹ <http://www.barbaraklinik.de/258.html>

¹⁰ Pour plus d'information : <http://www.st-franziskus-stiftung.de/6768.html>

5.2 Initiatives relatives à la santé des employés

Parmi les mesures complémentaires prises par l'hôpital St. Joseph-Stift figure l'instauration d'une journée de la santé. Cette initiative a été célébrée le 5 avril 2006 pour la deuxième fois (la première manifestation a eu lieu en 2003). L'objectif de la journée de la santé est d'améliorer la santé des employés. Le programme d'une journée de la santé prévoit des informations sur la sécurité au travail, des formations à la détente, du sport, du chant et des activités en groupe. Ce dossier a également été discuté pendant la certification. En étroite collaboration avec la gérance, et grâce à l'initiative du médecin d'entreprise, l'hôpital St. Joseph-Stift essaie de proposer à ces employés des orientations pour les aider à améliorer leur santé. L'hôpital accorde particulièrement d'importance à la conciliation entre le travail et la vie privée du personnel qui est exposé à un environnement professionnel caractérisé par des horaires de travail longs, du travail par roulement et des efforts physiques et psychiques. Un autre objectif de la journée de la santé est l'amélioration de la communication entre les différents services.

Actuellement, la journée de la santé n'est encore qu'une manifestation servant à l'information. Dans le futur, la gérance et le médecin souhaiteraient développer encore cet événement. Le programme le plus récent de St. Joseph-Stift prévoit la création d'une chorale, d'un groupe amateur de randonnée « nordique », d'un groupe d'amateurs de rollers et de jogging (sans calendrier fixe). Par ailleurs, le *Stift* souhaiterait instaurer des séances de détente pour les employés, d'autant plus que le service de kinésithérapie lui-même dispose des compétences nécessaires.

L'hôpital St. Joseph-Stift propose aux employés également un grand nombre de cours. Il dispose sur place d'un centre d'entraînement permettant d'offrir un vaste programme aux employés, où sont organisées de nombreuses séances d'entraînement et d'information qui ont beaucoup de succès, notamment auprès de l'équipe des infirmiers et du personnel administratif. L'équipe médicale profite malheureusement beaucoup moins des possibilités offertes. Les séances organisées dans le cadre de la formation professionnelle interne incluent des techniques de détente pour le corps, l'âme et l'esprit, une réflexion sur la vision chrétienne du stress, des cours de gymnastique dorsales. Les représentants des employés et le médecin d'entreprise soutiennent ces séminaires de formation professionnelle, étant donné qu'ils sont très importants pour la compétitivité de St. Joseph-Stift et pour le maintien et le développement des compétences personnelles.

Plusieurs cercles de travail ont été instaurés dans le but d'accroître l'intérêt des employés, d'améliorer la compétitivité et de trouver de nouvelles initiatives relatives à la santé. Ces cercles comprennent :

- Une équipe de gestion de la qualité (dans le but de satisfaire les exigences de la certification). Ce groupe effectue régulièrement des enquêtes auprès des employés (mais aussi des patients). Tous les trois ans, des enquêtes auprès des employés et des patients sont effectuées afin de faire un point sur la situation. Le médecin d'entreprise fait également partie de l'équipe de qualité. Il participe à une formation de coordinateur de la santé de trois ans qui a été autorisée et financée par l'hôpital St. Joseph-Stift. Cette formation lui permet d'apprendre des techniques d'animation et de gestion de rapports de santé.

- Une coopération étroite entre les représentants des employées et le médecin d'entreprise. Comparé aux institutions de l'état, St. Joseph-Stift compte relativement peu d'assistants sociaux, de psychologues et aucun toxicologue. De ce fait, le médecin d'entreprise investit, en coopération avec les représentants des employés, énormément de temps et d'énergie dans de nouvelles initiatives destinées aux employées.
- Par ailleurs, il existe un groupe « harcèlement » et un cercle de travail « santé » auquel participe également le responsable des ressources humaines. Le cercle de travail se charge actuellement d'élaborer une chaîne d'intervention « dépendance » (procédure, mesures de soutien) Le groupe « harcèlement » prépare un mémorandum sur le comportement au travail.

6 Conclusion

Le défi auquel l'hôpital St. Joseph-Stift a du faire face pendant ces dernières années a été surmonté avec succès tout en réalisant d'importantes restrictions en terme de budget et de ressources humaines. Les obligations imposant des changements dans l'hôpital ainsi que l'intégration de celui-ci dans le regroupement St. Franziskus ont fixé un nouveau cap à la direction qui auparavant opérait de façon indépendante. L'attitude proactive du *Stift* et les résultats ont clairement démontrés que l'engagement de certains collaborateurs – dans ce cas, la gérance, les représentants des employés et le médecin d'entreprise – sont des facteurs déterminants dans le cadre d'une restructuration. Les initiatives entreprises lors du reclassement des employés dans les nouvelles sociétés, le support offert tout au long des filialisations, les certifications menées parallèlement ainsi que ce qu'on a appris des erreurs commises pendant les restructurations (pendant les premières filialisations le support offert avait été insuffisant du fait d'un manque de séances d'information ou d'ateliers de travail, contrairement à ce qui a été plus tard le cas pour les artisans) et la volonté de s'affronter aux nouveaux enjeux donnent au *Stift* des atouts importants pour l'avenir, dans la course à la compétitivité.

Une modernisation réussie, une structure plus légère, une gestion permanente de la qualité et l'amélioration de la qualité ont permis à St. Joseph-Stift d'augmenter le nombre de lits, contrairement aux obligations fixées par le programme d'aide financière du *Land* de Brême qui prévoyait une réduction du nombre de lits et une orientation légèrement différente visant l'agrandissement de la gériatrie et des soins naturels ainsi que la réduction de la chirurgie. Les efforts ont été récompensés : Contrairement aux prévisions négatives, St. Joseph-Stift n'a pas perdu des patients dans sa compétition face aux autres hôpitaux. La création et l'ouverture d'un service des soins naturels est la dernière obligation importante qui sera réalisée cette année. Au début, cela avait été mis en question en raison de l'importance et de la taille du service de gériatrie. Aujourd'hui, on peut dire que ces différents services continuent à être complémentaire.

Il est important de continuer à encourager les efforts visant le bien-être des employés dans les services filialisés et des employés restants ainsi que les possibilités innovantes pour améliorer la santé et la coopération entre employés et dirigeants. Etant donné que ces outils sont toujours en cours de développement, il est essentiel de réussir à transformer l'implication personnelle de certaines

personnes de St. Joseph-Stift en organes permanents du regroupement St. Franziskus. Un personnel en bonne santé, coopérant et intéressé par son travail n'est pas bon uniquement pour l'hôpital, mais aussi pour les patients et les employés eux-mêmes. Le modèle de Brême est une alternative intéressante et montre comment les entreprises peuvent offrir un support favorable à leurs employés en appliquant des mesures qui impliquent leur responsabilité sociale.

Bibliographie

Germis, C. (2 mai 2006). Krankenhäuser. Chancen für kleine Kliniken. Frankfurter Allgemeine Zeitung, article en ligne.

St. Joseph Stift „Aktuelles“ (25 janvier 2006) „Krankenhäuser nonstop online: « Zentrales Rechenzentrum in Bremen » Article sous www.sjs-bremen.de. Pour plus d'information, voir « Freie Kliniken Bremen gehen online » (2005, No. 9). Sozialverband Niedersachsen-Bremen, voir <http://www.vdk.de>.

VdK-Zeitung (2002) „Krankenhaus St. Joseph-Stift wird umstrukturiert: Mehr Betten in der Geriatrie – weniger in der Chirurgie. Bremer Senat stimmt Förderung in Höhe von 14,32 Millionen Euro zu.“ Sozialverband Niedersachsen-Bremen (2002, Nr. 5), voir <http://www.vdk.de>. Pour plus d'informations, se reporter au site Internet du Sénat de Brême : <http://www2.bremen.de>.

St. Franziskus-Stiftung Münster (2006). „Übersicht St. Franziskus-Stiftung, Mai 2006“, Article paru dans la lettre d'information *Newsletter* (No. 1) 2006 de la fondation *St. Franziskus-Stiftung Münster*. Des informations sur la fondation sont disponibles sous www.st-franziskus-stiftung.de.

St. Joseph Stift „Aktuelles“ (19 Avril 2006). „Zielvorgabe: Modernes Krankenhaus“. Article sous www.sjs-bremen.de

<http://www.procum-cert.de/>

<http://www.factpartner.de/factrsgmbh.html>

<http://www.factpartner.de/dienstleistungen.html>

<http://www.barbaraklinik.de/258.html>

www.ktq.de

<http://www.sjs-hotel.de/erleben.html>

<http://www.st-franziskus-stiftung.de/6768.html>

http://www.informationgesellschaft.com/st.joseph-stift_bremen.html