Pascal Rubin, l'hôpital sans pantoufles

Pascal Rubin dirige le nouvel Hôpital Riviera-Chablais, dont on pose la première pierre ce vendredi. La vision que ce manager de la santé poursuit depuis longtemps, d'un canton à l'autre, sort enfin de terre

© Bertrand Cottet

DERNIER JOUR → Vente Flash: -50% sur les abonnements digitaux J'E M'ABONNE!

Yelmarc Roulet

Publié le 18 juin 2015 à 22:11.

NEWSLETTER – DU LUNDI AU SAMEDI

Le Briefing

Chaque matin, à 6h, la rédaction du *Temps* vous livre gratuitement **l'essentiel de l'actualité**, en Suisse et dans le monde.

S'INSCRIRE

Pascal Rubin dirige le nouvel Hôpital Riviera-Chablais, dont on pose ce vendredi la première pierre

Manager de la santé publique impatient, il voit se concrétiser un objectif poursuivi depuis longtemps, de canton en canton

Vu la réputation d'homme pressé qui lui colle à la peau, on imagine le plaisir de Pascal Rubin lors de la cérémonie de ce vendredi après-midi. A Rennaz, dans la plaine du Rhône, les deux cantons de Vaud et du Valais posent la première pierre de leur œuvre commune, l'Hôpital Riviera-Chablais (HRC).

Pierre-Yves Maillard et Esther Waeber-Kalbermatten, les deux patrons de la Santé publique, entoureront le directeur de l'établissement pour proclamer l'ouverture du chantier dont on parle depuis 2001. N'en déplaise aux critiques, qui ont longtemps répandu le doute. N'en déplaise aux juges, qui bloquent depuis l'été dernier l'attribution du gros œuvre à l'entreprise Steiner. On attend toujours le verdict du Tribunal fédéral, mais cela n'empêche pas de creuser déjà les fondations.

Le HRC? C'est officiellement le projet hospitalier le plus complexe de Suisse. Le premier hôpital intercantonal conçu d'emblée comme tel. Une cité médicale toute neuve, formatée pour une population d'une taille idéale de 180000 habitants. Une structure dans laquelle une autorité managériale affirmée devrait aller de pair avec la haute exigence du service public.

Un rêve qui sort enfin de terre? Cela ressemble beaucoup en tout cas à l'objectif que Pascal Rubin a poursuivi toutes ces années, d'hôpital en hôpital, de canton en canton, au fil d'un parcours dont les stations ont souvent provoqué des étincelles.

En 2003, il est engagé comme directeur adjoint du CHUV, avec la perspective d'en devenir en quelques années le numéro un. Ce scénario ne se réalisera pas. A la faveur d'un projet de fusion aujourd'hui abandonné entre l'hôpital universitaire vaudois et la faculté de médecine, le poste est finalement attribué à un médecin.

Pascal Rubin n'est pas médecin. Il a étudié la physique à l'EPFL, avant de bifurquer vers la direction d'une entreprise privée, active dans l'orthopédie. Il acquiert sur le tas, puisant dans ses cours de gestion de la santé autant que dans son expérience militaire, un profil de manager, qu'il cultive désormais. Frustré dans ses ambitions lausannoises, il part pour l'Hôpital neuchâtelois. Celui-ci est en 2006 une structure tout fraîchement unifiée, dont il sera le premier directeur général. Il se félicite alors d'aller diriger un établissement autonome dans sa gestion financière.

C'est compter sans la politique. Le fossé entre le haut et le bas sera plus fort que lui. En conflit avec la conseillère d'Etat Gisèle Ory, il s'en va: «Lorsque les choses ne vont plus dans le bon sens, je change d'horizon plutôt que de mettre des pantoufles.»

Déterminé, fonceur, brusque sinon brutal. Il a donc rebondi à la tête du HRC, à donner de la tête entre Vevey, Montreux, Aigle et Monthey, en attendant les nouveaux murs de Rennaz. Depuis seize ans qu'il dirige des hôpitaux, il pense avoir pris de la rondeur, s'être adouci. Mais, au début de cette année, le voilà qui semble avoir dressé contre lui le personnel hospitalier autant que les médecins chefs.

Le syndicat lui reproche d'avoir installé une nouvelle timbreuse sans explications et de vouloir écrire la nouvelle convention sur une «page blanche»; les docteurs habitués à leur indépendance l'accusent de vouloir les transformer en simples prestataires de soins. Pierre-Yves Maillard prend sa défense, et celle d'une gouvernance forte. Ce qui suscite quelques

DERNIER JOUR → Vente Flash: -50% sur les abonnements digitaux J'E M'ABONNE!

apaisés. «Je passe maintenant une demi-journée par semaine avec le personnel et les services, assure le patron. Rien ne remplace le contact direct.»

Pour pressé qu'il soit, Pascal Rubin a choisi délibérément la carrière du service public, malgré la politique et ses insupportables lenteurs. Un paradoxe? Il n'en est rien, assure cet enfant de Genève. «J'ai été initié à la politique et à la notion de service par mon grand-père, le conseiller d'Etat PDC André Ruffieux», précise-t-il. Lui-même a pratiqué la politique au niveau local, siégeant à la municipalité de Fiez, un village au-dessus de Grandson (VD), où il a longtemps habité.

La loi fédérale impose une dose de concurrence entre les hôpitaux, soit. Pascal Rubin n'est pas persuadé que ce soit le meilleur régime pour la santé publique. A la possibilité de «faire du business dans la santé» qu'offrent les cliniques privées, il préfère visiblement «les projets magnifiques et uniques qu'offre le dispositif hospitalier public». A 54 ans, il remarque qu'il penche plus à gauche avec les années.

Père de deux filles adultes, aujourd'hui divorcé, Pascal Rubin s'est installé dans le Chablais. Comme pour prêcher par l'exemple et rendre ce site excentré désirable. Ceux qui pensent encore que le futur hôpital valdo-valaisan a été planté au milieu des champs sont invités à actualiser leur perception aussi rapidement que le paysage change. «Je vois la continuité urbaine s'installer entre Vevey et Monthey, note le directeur général. Nous serons parfaitement bien situés entre 2020 et 2050.»

Pascal Rubin a constitué autour de lui une équipe complète: directrice médicale, directeur des soins, directrice des finances, directeur des ressources humaines, sans oublier la communication.

Le défi organisationnel reste énorme pour construire d'ici à fin 2018 la nouvelle maison (300 lits de soins aigus et 2000 collaborateurs) à partir de six sites, quatre blocs opératoires, quatre services d'urgence et deux maternités. La mise au concours des postes de chefs des services médicaux, une nouveauté délicate à gérer, est imminente. La négociation avec les syndicats sur la reclassification des fonctions est loin d'être achevée. Comme celle avec les médecins sur leurs revenus privés. Quant aux habitants, ils ne sont pas encore au clair sur les prestations qu'offriront les antennes maintenues à Vevey et à Monthey. «Le travail de conviction, c'est ma mission», résume Pascal Rubin, l'affamé des coudées franches sur qui comptent désormais, à Lausanne et à Sion, deux conseillers d'Etat.

Le défi organisationnel reste énorme pour construire d'ici à fin 2018 la nouvelle maison: 300 lits de soins aigus et 2000 collaborateurs

⚡ DERNIER JOUR → Vente Flash: -50% sur les abonnements digitaux

J'E M'ABONNE!

NOS LECTEURS ONT LU ENSUITE

Fusion nucléaire, le graal pour bientôt?

Publié le 16 février 2025 à 10:02. Modifié le 16 février 2025 à 10:02.

En direct, guerre en Ukraine – Volodymyr Zelensky annonce que Kiev ne reconnaîtra aucun accord conclu sans sa participation

Publié le 17 février 2025 à 00:53. Modifié le 17 février 2025 à 12:23.

Alexandre Zeller: «Si Credit Suisse n'avait pas changé, j'y serais resté toute ma vie»

Publié le 17 février 2025 à 04:03. Modifié le 17 février 2025 à 05:17.

⚡ DERNIER JOUR → Vente Flash: -50% sur les abonnements digitaux J'E M'ABONNE!