Volker Bernhard Schulte[1], Lukas Zemp[2]

La formation en gestion de la santé pour les médecins – bénédiction ou fléau?

Heureuse époque où le médecin ne ployait pas sous le poids de l'administration et pouvait se consacrer entièrement aux activités de consultation. De nos jours, les médecins souhaitant faire carrière à l'hôpital, dans un cabinet collectif ou dans un cabinet privé doivent assumer de plus en plus de fonctions de gestion qui n'ont que peu ou pas de rapport avec la médecine. La SSMI et la Haute Ecole de Gestion de la FHNW ont développé des cours de formation en gestion taillés sur mesure pour que les médecins puissent s'y retrouver et aller de l'avant dans un environnement de travail médical toujours plus complexe et interdisciplinaire.

Le médecin d'aujourd'hui est également un manager

De nombreux médecins sont accablés par le fouillis des tarifs et les restrictions juridiques et économiques à affronter dans l'exercice de leur profession. Outre les compétences de base et les compétences spécialisées dans le domaine médical, on leur demande de plus en plus souvent d'exercer des fonctions de management et de leadership. Dans cette situation, ils doivent faire face à un problème embarrassant: les études de médecine sont axées essentiellement sur l'acquisition de connaissances et d'aptitudes en rapport avec le traitement du patient et ne permettent généralement pas de développer des compétences en gestion et en direction. Pour acquérir ces connaissances, les médecins doivent fournir un grand effort personnel et financier tout en répondant à des exigences professionnelles déjà très élevées dans le domaine ambulatoire ou hospitalier. Il n'en demeure pas moins que les qualités en question sont devenues indispensables dans le parcours du cadre hospitalier, du médecin pratiquant dans un cabinet de groupe ou du médecin indépendant exerçant en cabinet privé. Cette évolution concerne également l'environnement professionnel immédiat des médecins et les cadres médicaux. Comment sortir de l'impasse?

Combler les lacunes en matière de gestion – ouvrir un nouvel espace

De nos jours, les grands hôpitaux font parfois appel à des prestataires externes pour transmettre les compétences de gestion aux médecins et aux cadres médicaux. Dans les hôpitaux de petite taille et le secteur ambulatoire, on commence à peine à offrir des formations systématiques de gestion au sein de ces deux groupes. Cependant, la pénurie de médecins et de personnel médical va en s'aggravant. En parallèle, les tâches de gestion et de direction augmentent et sont susceptibles de dépasser la capacité de travail et de conduire au surmenage lors d'un avancement hiérarchique. Contrairement au secteur privé, rares sont les dirigeants du domaine médical au bénéfice d'une formation en management. Chez les médecins, ce sont généralement les compétences professionnelles qui sont déterminantes pour la carrière. Et lorsqu'ils arrivent à un niveau de direction, la formation et l'expérience en matière de gestion viennent à manquer.

> Une bonne compétence en gestion sert à dégager un espace primordial sur le plan professionnel et personnel.

Un médecin au bénéfice d'une bonne formation en gestion et en direction peut travailler de façon plus efficace, focaliser son attention sur son activité principale et échapper aux déconvenues et aux exaspérations superflues. Une bonne compétence en gestion sert à dégager un espace primordial sur le plan professionnel et personnel.

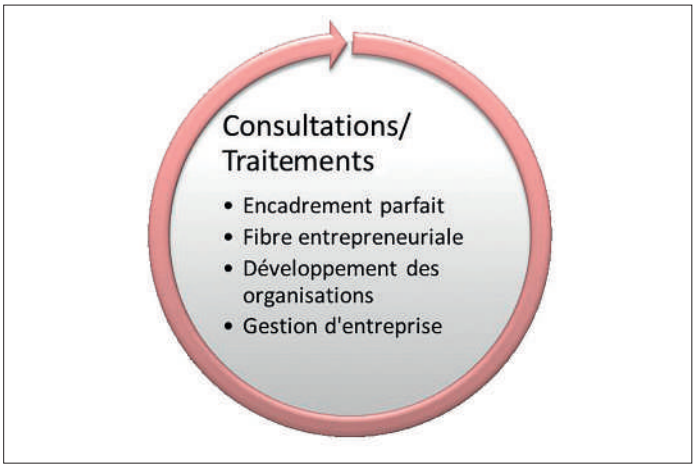
Les éléments clés d'une bonne gestion

Mais, au juste, que signifie gérer? Quelles sont les techniques entrepreneuriales que le médecin d'aujourd'hui doit acquérir?

Gérer les ressources humaines: Cette activité doit se pratiquer sur la durée. Pour diriger avec succès, il faut concentrer l'ensemble de ses activités et de ses efforts sur l'esprit d'entreprise, la prise de responsabilités, la santé et la performance des collaborateurs. Comment gérer mon personnel? Quel est son potentiel de développement professionnel? Comment le motiver? Pourquoi le travail en équipe a-t-il une telle importance?

Avoir la fibre entrepreneuriale: Cette autre compétence clé sert à reconnaître les opportunités de marché, à élaborer des idées commerciales et des modèles d'affaires innovants et à en assurer la mise sur le marché et la réalisation de façon planifiée et concluante.

Veiller au développement des organisations: Les cadres sont également tenus d'être au courant des situations les plus récentes en matière de développement durable des organisations. De nos jours, toute unité organisationnelle est soumise à un processus continu de transformation. Qu'il s'agisse de micro-entreprises comme le cabinet médical ou de services hospitaliers, ces unités



Compétences entrepreneurales pour une bonne gestion.

1 Prof. Dr, Head Competence Center Health Management, Haute Ecole de Gestion de la FHNW
2 Secrétaire général et Directeur du bureau administratif de la SSMI

Références recommandées:
– Frodl A. BWL für Mediziner. Betriebswirtschaftslehre für Studium und Selbststudium Berlin: Gruyter; 2008. ISBN: 978-3110201123
– Hugentobler W, Schaufelbühl K, Blattner M. Integrale Betriebswirtschaftslehre. Lehrbuch zur Webplattform www.bwl-online.ch. Zürich: Orell Füssli; 2011. ISBN 978-3280054116

doivent s'adapter aux rotations du personnel, à l'évolution des désirs des clients et aux nouvelles prestations de services. Si l'on veut que ce changement puisse se réaliser selon un plan déterminé, il faut que l'évolution s'opère de façon contrôlée au sein même de la structure sociale de l'organisation.

La formation en gestion – une acquisition de compétences utile et planifiable

Comment les médecins ou les cadres médicaux doivent-ils s'organiser pour acquérir et appliquer toutes ces techniques? Conjointement, la Société Suisse de Médecine Interne Générale (SSMI) et la Haute Ecole de Gestion (HEG) de la Haute Ecole Spécialisée du Nord-Ouest de la Suisse (FHNW) ont mis sur pied un cours de formation sur mesure pour les médecins et les cadres médicaux souhaitant obtenir le certificat de formation continue en management de la santé. Ce cours intitulé «CAS Management of Medical Units» se tiendra à Olten entre avril et août 2013. En 2013, il ne s'agira encore que d'un projet pilote pour la Suisse alémanique dispensé essentiellement en allemand. Le cours intègre judicieusement les éléments de la formation reconnue à l'échelle internationale sous le nom de «Executive Master in Business Administration EMBA» et proposée par la Haute Ecole de Gestion de la FHNW; il tient compte des besoins spécifiques des médecins dans les services ambulatoires et hospitaliers. Le nouveau CAS associe l'acquisition de connaissances générales en gestion d'entreprise et l'étude de sujets spécifiques à la gestion de la santé. Il fournit aux participants l'essentiel de ce qu'il faut savoir pour assumer les fonctions d'encadrement et maîtriser avec responsabilité et clairvoyance les aspects indispensables de la gestion d'entreprise. Les sujets abordés portent sur des faits concrets (hard facts) ainsi que sur des compétences relationnelles (soft skills) touchant aux questions suivantes: direction, culture d'entreprise, éthique économique, gestion de projets, gestion du personnel, communication interne, gestion de conflits, gestion du stress et formation d'équipes, gestion financière et marketing. Le cours dispense également au médecin les connaissances de base et les acquis nécessaires pour comprendre le système de santé, le système de soins et la politique de santé de la Suisse, et pour mettre en application les compétences acquises de manière rapide et efficace. Le médecin peut ensuite intégrer immédiatement ces aptitudes et techniques dans son environnement professionnel et libérer l'espace dont il a besoin pour se concentrer sur ses compétences centrales: le traitement médical et le contact avec le patient.

La collaboration de la SSMI et de la Haute école de gestion de la FHNW a permis de mettre sur pied le cours de formation en gestion intitulé «CAS Management of Medical Units». Ce cours remarquable, inédit en Suisse, a été lancé lors de l'assemblée annuelle de la SSMI du 23 au 25 mai 2012 à Bâle.

Les détenteurs du nouveau certificat auront droit à 15 crédits ECTS. Le système ECTS (European Credit Transfer and Accumulation System) contribue à la transparence entre les systèmes de formation en Europe. En plus, 25 crédits de formation continue élargie par an sont attribués par la FMH/l'ISFM; c.-à-d., 75 crédits de formation continue élargie de la FMH/l'ISFM au maximum pour une période de formation continue de trois ans.

Vous trouverez de plus amples informations sur les sites Web suivants: www.fhnw.ch/wirtschaft/weiterbildung/cas ou www.ssmi.ch/fr/manifestations-de-formation-continue

Correspondance:
Lukas Zemp
Generalsekretär/Geschäftsstellenleiter
SGIM, Schweiz. Gesellschaft für Allgemeine Innere Medizin
Postfach 422
4008 Basel
lzemp[at]sgim.ch