

# Un médecin-chef doit aussi faire des choix

**Jürg Unger-Köppel**

Dr, membre du Comité central de la FMH, responsable du département Médecine et tarifs hospitaliers



Compétences reconnues dans sa spécialité, habilitation universitaire, excellente formation en management, qualités de leadership, enseignant convaincant, esprit d'équipe assorti de compétences sociales élevées, capacité à enthousiasmer, à soulever des fonds – cette liste est loin d'être exhaustive lorsqu'on lit les offres d'emploi pour les postes de médecins-chefs, de professeurs ordinaires ou de directeurs médicaux. Est-on à la recherche d'un descendant de Léonard de Vinci, le savant universel?

Tout commence au numerus clausus: veut-on privilégier les compétences sociales ou l'esprit d'équipe? Nos étudiants auront-ils des notions de management ou de

## Plusieurs sources de conflits jalonnent la voie de la carrière professionnelle.

leadership? Avec la formation de spécialiste, on devient un expert de sa spécialisation, mais maîtrise-t-on la gestion des systèmes<sup>1</sup>? Et quand acquérons-nous des notions didactiques, statistiques et rédactionnelles? Les années d'études et les premières expériences professionnelles sont habituellement aussi la période pendant laquelle on construit une relation de couple. Viennent ensuite les enfants, dont le souhait sera d'avoir des parents unis et qui se comprennent le mieux possible. Mais pour y parvenir, il faut disposer de suffisamment de temps en commun à côté du travail. Plusieurs sources de conflits jalonnent la voie de la carrière professionnelle. Seuls quelques-uns répondront avec succès aux multiples exigences de ce parcours. Et les autres, que deviendront-ils?

A une époque où tout semble possible, la solution consiste à faire des choix et à avoir le courage d'accepter des lacunes: les études universitaires et la formation de spécialiste sont incontournables et posent les bases les plus importantes pour une bonne qualification médicale. De plus en plus souvent, cette formation peut se dérouler à temps partiel, même si alors sa durée se prolongerait et que l'employeur devrait affronter des

défis organisationnels. Il est cependant préférable de prendre en compte cet aspect déjà avant de choisir une spécialisation. Parallèlement à une carrière académique, on peut aujourd'hui approfondir les questions de gestion et de management de manière très ciblée – la FMH propose par exemple des séminaires en collaboration avec H+ Bildung. Un coaching pour le management peut venir compléter ces formations. Ou alors, on renonce à une habilitation universitaire en libérant ainsi davantage de temps libre pour les enfants, le conjoint, et d'autres pôles d'intérêts. Le cas contraire est aussi possible.

Qu'en est-il lorsque l'objectif est atteint, comme jeune médecin-chef? Faut-il accomplir seul toutes les tâches académiques, administratives et médicales, sans oublier celles de la formation postgraduée? Là aussi, il faut savoir faire des choix: un professeur ordinaire peut partager ses tâches avec un collègue qui n'a pas d'habilitation mais a fait un MBA. La médecin-chef en psychiatrie peut partager ses activités avec une psychologue. Deux médecins-chefs peuvent se partager un poste. Ce sont trois exemples de médecins cadres qui choisissent de déléguer de manière ciblée, mais tous les postes et surtout tous les supérieurs hiérarchiques ne sont pas réceptifs à ce genre de modèles. Il

## Déléguer de manière adéquate stimule la satisfaction des médecins cadres.

n'est pas rare que la crainte de coûts plus élevés fasse aussi renoncer, mais c'est oublier que toujours plus de cadres quittent leur poste prématurément, ce qui coûte aussi très cher à une institution. Les médecins-chefs qui ont le courage de ne pas vouloir tout gérer, qui sont donc en mesure de déléguer de manière ciblée et adéquate pour se décharger de certaines tâches et qui se libèrent ainsi du temps libre sont généralement plus satisfaits et restent plus longtemps en place. Les chances augmentent alors d'avoir des supérieurs appréciés et humains. Et au final, c'est le patient qui en profite.

<sup>1</sup> Bulletin des médecins suisses. 2008;89(23): 1025-27.