

## Sondage auprès des membres de la VLSS 2019

# Conditions de travail des médecins cadres dans les hôpitaux suisses

Karl-Olof Lövblad<sup>a</sup>, Thomas Eichenberger<sup>b</sup>, Markus Gubler<sup>c</sup>

<sup>a</sup> Prof. Dr méd., président de la VLSS; <sup>b</sup> Dr iur., directeur de la VLSS; <sup>c</sup> secrétaire général de la VLSS

Faisant partie de la FMH, l'Association des Médecins Dirigeants d'Hôpitaux de Suisse (VLSS) est l'organisation de base pour les médecins-chefs et les médecins adjoints exerçant dans les hôpitaux suisses. Depuis maintenant des années, elle évalue l'évolution des conditions de travail dans les hôpitaux à l'aide de sondages effectués auprès de ses membres.

La VLSS s'intéresse aux conditions de travail des médecins-chefs et médecins adjoints, qu'elle étudie par le biais de sondages réguliers. Le premier date de l'automne 2003. A cette époque, c'est l'Ecole Supérieure d'Economie de Berne (PHW) qui s'était chargée, au nom de la CDS et de la VLSS, de soumettre le questionnaire très complet aux médecins cadres ainsi qu'à quelques hôpitaux publics [1]. Ce sondage avait eu un fort taux de réponse, ce qui a permis de se faire une idée plutôt précise de la situation dans les hôpitaux à l'époque.

En 2011, la VLSS a conduit un sondage en ligne auprès du même cercle de destinataires, notamment dans le but de suivre l'évolution des niveaux de revenus. Il y a quatre ans, elle a effectué un nouveau sondage auprès de ses membres, dans lequel elle a délibérément glissé des questions issues des questionnaires pré-

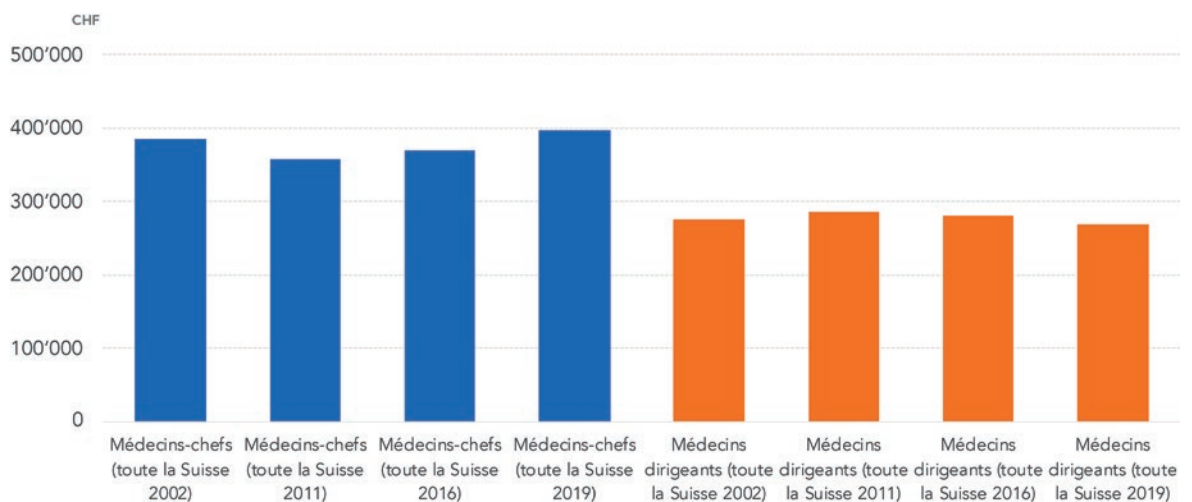
cedents, de façon à mieux pouvoir comparer les résultats. En 2019, elle a réitéré le sondage pour la troisième fois. 318 personnes ont répondu, ce qui correspond à un taux de réponse de 32,4% [2].

En moyenne, les participant.e.s ont déclaré travailler 59,8 heures par semaine. 86% des médecins-chefs tra-

## En 2019, elle a réitéré le sondage pour la troisième fois.

vailent à temps plein, pour moins de 2 médecins adjoints sur 3 (62%). En ce qui concerne le taux d'occupation, on constate des différences de genre: les femmes médecins cadres travaillent plus souvent à temps partiel que les hommes (47 vs. 21%).

L'ambition de la VLSS, avec ses sondages, n'est pas de déterminer scientifiquement le niveau des revenus ou



Graphique 1: Évolution du revenu global des médecins-chefs et des médecins adjoints.

les conditions de travail des médecins cadres suisses; ils ont plutôt une utilité interne. Par la présente publication, nous souhaitons cependant partager certaines tendances importantes, d'après nous. Nous voulons également corriger l'image rapportée par les médias de médecins cadres qui agissent de manière très indépendante [3]. La plupart du temps, il n'est pas possible pour eux de gérer les budgets de façon autonome. Leur

### Par la présente publication, la VLSS souhaite cependant partager certaines tendances importantes.

propre rémunération globale et les salaires de leurs collaborateurs sont strictement régulés, et sont généralement déterminés unilatéralement par le canton et/ou le conseil d'administration de l'hôpital. Il existe de moins en moins de moyens de rétribuer l'atteinte d'objectifs médicaux de manière autonome (par ex. par un pool d'honoraires).

Les questions posées étant basées sur des questionnaires et une méthodologie similaires, nous avons pu approfondir les sujets suivants et ainsi mettre en lumière leur évolution au fil du temps.

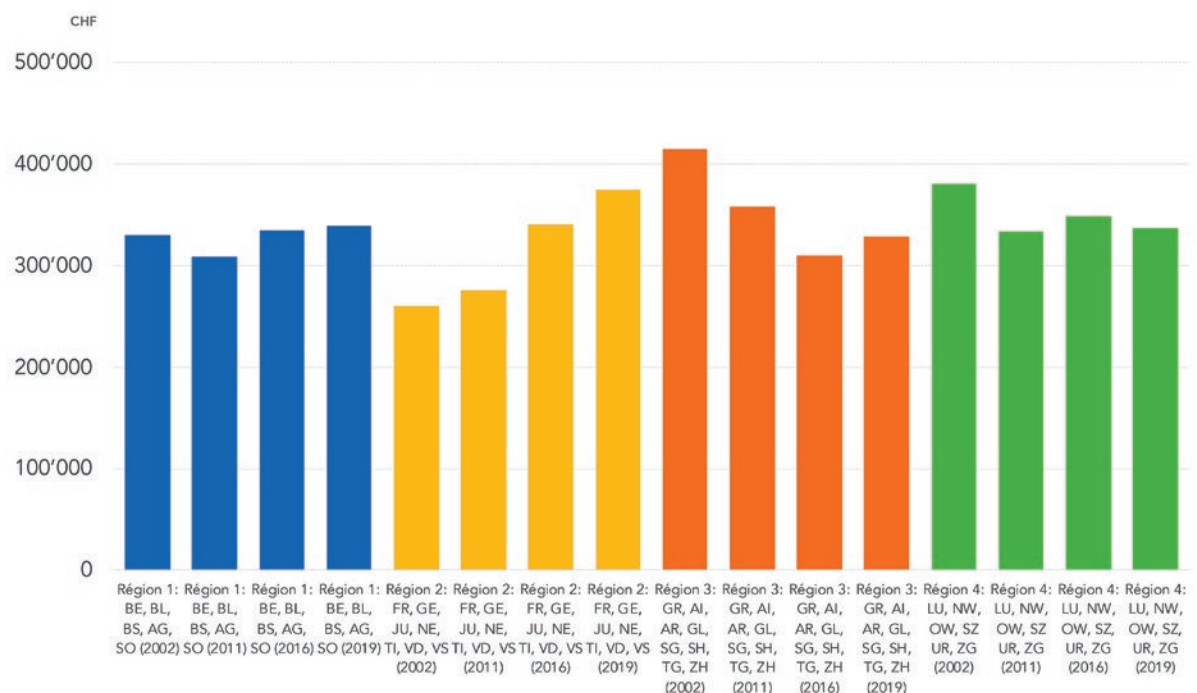
1. Comment les revenus globaux des médecins-chefs/ médecins adjoints ont-ils évolué?
2. Quelle importance les éléments de revenus variables ont-ils?
3. Les conditions de travail ont-elles évolué?

4. Les médecins cadres ont-ils souvent des compétences managériales?
5. Les participant.e.s au sondage semblent-ils/-elles satisfait.e.s de leur travail?

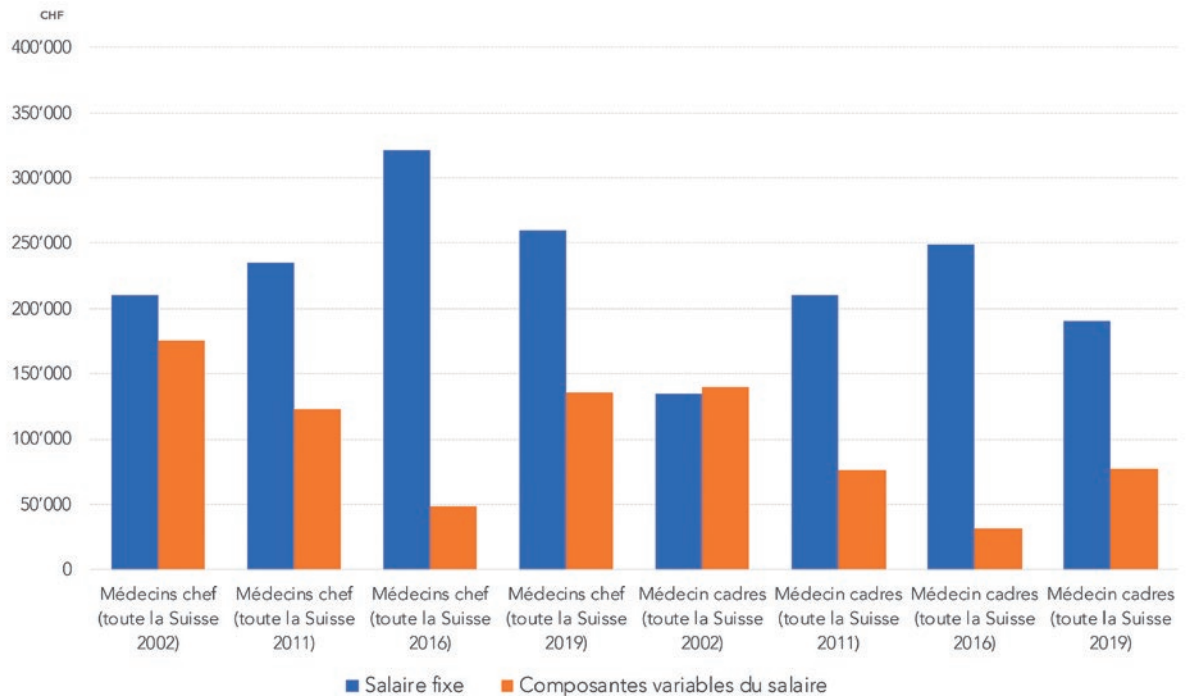
### Evolution des revenus globaux

Nous avons relevé les revenus des médecins cadres, indépendamment de leur spécialité médicale. Ces revenus ont évolué de manière relativement stable entre 2002 et 2019. Tandis que les revenus des médecins-chefs ont légèrement réaugmenté ces trois dernières années, ceux des médecins adjoints ont baissé, pour atteindre presque le même niveau qu'en 2002 (voir graphique 1). Nous ne nous permettrons cependant pas d'en déduire une tendance qui s'étendrait à toute la Suisse, les données actuelles n'autorisant pas de conclusions représentatives.

Si l'on répartit les revenus des médecins cadres par région, on constate qu'il existe différents modèles de développement (voir graphique 2). Tandis que les revenus globaux de la région 2 (cantons FR, GE, JU, NE, TI, VD et VS) ont augmenté entre 2002 et 2019, il sont restés plutôt stables dans les régions 1 (BE, BL, BS, AG, SO) et 4 (LU, NW, OW, SZ, UR, ZG). Dans la région 3 (GR, AI, AR, GL, SG, SH, TG et ZH), les revenus ont réaugmenté ces trois dernières années après avoir baissé entre 2011 et 2016. En 2019, toutes les régions ont approximativement évolué vers une moyenne suisse. Les réserves



Graphique 2: Revenu global des médecins cadres par région.



Graphique 3: Salaire fixe et part variable des médecins-chefs et des médecins adjoints.

mentionnées ci-dessus s'appliquent également ici, et nous ne sommes pas en mesure de répartir les revenus par spécialité.

Si l'on considère la situation salariale personnelle, la majorité des membres de la VLSS interrogés (52%) n'ont pas vu leur salaire évoluer ces dernières années (2016: 56%). Presque un tiers des médecins cadres (31%) ont subi une perte de salaire, ce qui représente une aggravation de 7 points de pourcentage par rapport au dernier sondage, en 2016. 17% des médecins cadres ont, eux, vu leur situation salariale améliorée (2016: 20%). On ne constate aucune différence qui serait liée au genre.

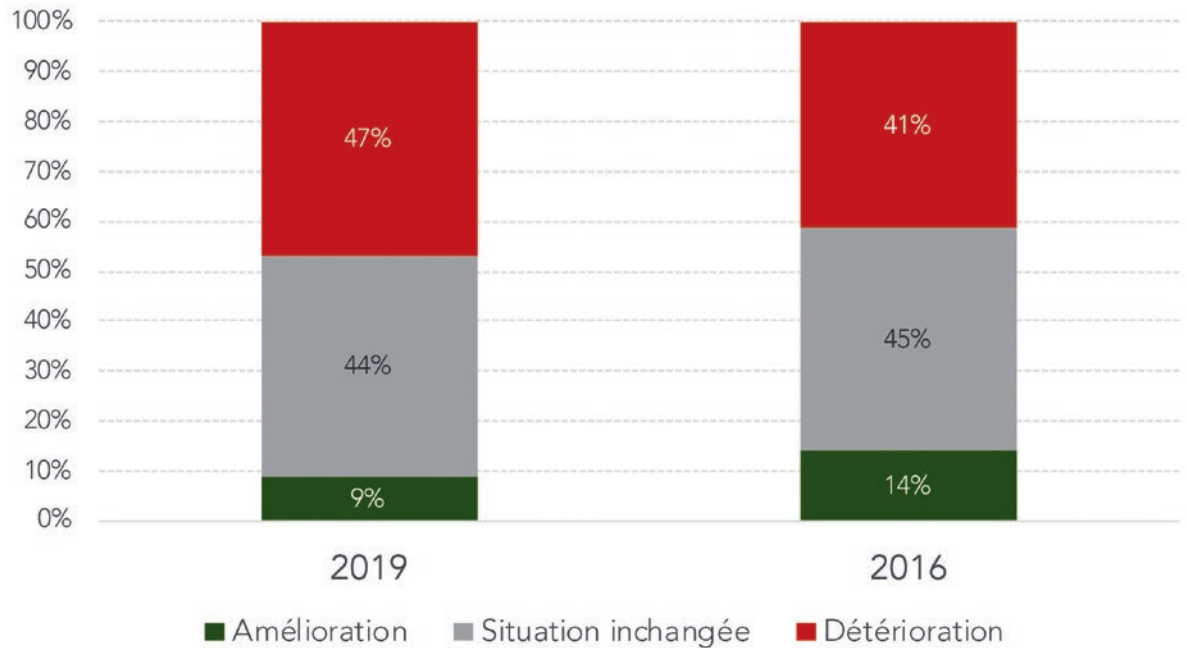
### Les éléments de revenus variables en augmentation

Les hôpitaux ont opéré ces dernières années un changement stratégique en termes de conditions de travail. Ce constat est possible grâce au Conseil juridique réservé aux membres de la VLSS, qui a accompagné les médecins cadres lors de leurs négociations contractuelles. Ces dernières années, ceux-ci se sont vu la plupart du temps proposer des contrats avec de toutes nouvelles conditions de travail, très éloignées des précédentes. L'activité dite privée (revenus provenant d'honoraires pour des patients hospitalisés bénéficiant d'une assurance complémentaire et recettes des consultations ambulatoires privées) tend à

disparaître. A la place, les médecins cadres doivent de plus en plus atteindre des objectifs annuels pour bénéficier d'éléments de revenus variables. Le dernier sondage confirme cette évolution. En 2003, environ la moitié des revenus provenaient encore des éléments variables, resp. des honoraires et recettes des consultations ambulatoires privées. En 2016, les honoraires issus de la pratique privée et les «bonus» dépendant des résultats ou de l'atteinte d'objectifs ne représentaient que 10 à 20% des revenus globaux. Ces trois dernières années, en revanche, la part de ces éléments a recommencé à augmenter: ils représentent aujourd'hui un tiers du salaire d'un médecin cadre. Sur la même période, les revenus fixes, quant à eux, ont été réduits. C'est du moins le cas pour les revenus moyens, sur lesquels nous avons dû nous appuyer (voir graphique 3).

### Les médecins cadres doivent de plus en plus atteindre des objectifs annuels pour bénéficier d'éléments de revenus variables.

La VLSS surveille l'évolution de près. Elle s'est plusieurs fois positionnée, en accord avec la FMH, contre la mise en place de modèles salariaux qui lient les médecins cadres dans une trop grande mesure aux résultats de leur hôpital ou de leur clinique. En outre, si la VLSS a toujours été fermement opposée aux bonus trop élevés, elle soutient le maintien des pratiques privées, car



Graphique 4: Conditions de travail des médecins cadres.

elles seules permettent un service personnalisé aux patient.e.s (qui bénéficient d'une assurance complémentaire) et offrent une valeur ajoutée. Seuls les patient.e.s qui peuvent choisir eux-/elles-mêmes leur médecin traitant peuvent bénéficier à tout moment de soins personnalisés.

### Evolution des conditions de travail

La VLSS constate un changement de culture dans les conseils d'administration et services de direction des hôpitaux. Les médecins cadres sont de plus en plus limités dans leur pouvoir de décision. S'ils protestent contre les directives, ils doivent ensuite en assumer les conséquences. Les conditions de travail en pâtissent: nous ne sommes pas étonnés de constater que déjà 47% des participant.e.s au sondage dénoncent des conditions de travail qui se détériorent (2016: 41%, voir graphique 4). Presque la moitié des médecins cadres interrogés (49%) vivent les changements de structure de manière négative. Les raisons de cette détérioration sont d'après eux les nouvelles structures organisationnelles (26%), la croissance des besoins administratifs (26%) et les directions d'hôpitaux (23%).

Les hôpitaux suisses semblent en voie d'être entièrement remodelés d'après des concepts économiques. Ces derniers semblent reposer sur un objectif politique tacite où les médecins cadres doivent être considérés comme des «employés normaux», et ce sans modifi-

cation des attentes en ce qui concerne leur résistance à l'épreuve et leur charge de travail souvent extrême. Le compte n'y est manifestement pas.

Pour la VLSS, pas de doute: les médecins cadres construisent, au fil des années, un réseau de spécialistes, de généralistes, de soignants ainsi que de personnel paramédical. La réputation de qualité d'un hôpital est le plus souvent étroitement liée au nom de ses

### La VLSS constate un changement de culture dans les conseils d'administration et services de direction des hôpitaux.

médecins cadres. La direction des hôpitaux doit instaurer un équilibre organisationnel et concilier la hiérarchie indispensable au bon fonctionnement de l'hôpital avec l'autonomie clinique des médecins dirigeants. Si elle n'y parvient pas, elle devra faire face au départ de médecins cadres hautement qualifiés, ce qui n'est absolument pas souhaitable au vu de la pénurie actuelle de personnel compétent. Il en résulterait une perte de qualité des soins médicaux.

### Les formations en direction et management mieux répandues

52% des participant.e.s ont suivi une formation en direction et management (2016: 48%). 6% prévoient une formation dans ce domaine. L'évolution semble aller dans le bon sens. Les médecins cadres étant amenés à

s'entretenir avec la direction de l'hôpital, ils ont besoin de connaissances économiques. La plupart disposent aujourd'hui des outils nécessaires pour prendre part efficacement à la direction opérationnelle de l'hôpital ou pour faire office de partenaire compétent du conseil d'administration sur des questions stratégiques. Les

### 52% des participant.e.s ont suivi une formation en direction et management

directions d'hôpitaux seraient bien inspirées de faire appel à ces connaissances internes et d'entendre les médecins cadres lors de la prise de grandes décisions stratégiques. Ainsi, la première condition pour qu'un hôpital fonctionne correctement à long terme est que la direction mette en place des stratégies économiques qui concordent avec la vision des médecins cadres. C'est pourquoi traiter les médecins cadres comme des «employés normaux», en espérant ne subir aucune perte de qualité du système sanitaire suisse, n'est pas une approche viable.

### Avenir professionnel en dehors de l'hôpital

Les directions d'hôpitaux risquent de devoir faire face au départ volontaire de médecins cadres si elles optent pour de nouvelles structures organisationnelles qui cassent des filières de prise en charge éprouvées, et si les charges administratives continuent d'augmenter. Comme il y a trois ans, presque un membre de la VLSS sur quatre (23%) envisage de changer de travail à court ou moyen terme. C'est plutôt alarmant pour la prise en charge stationnaire, car 60% d'entre eux souhaiteraient pratiquer une activité hors hôpital. Hormis ceux qui partent à la retraite, 22% ont déclaré souhaiter passer en cabinet privé (2016: 28%). L'administration attire moins: à peine 3% y envisagent leur avenir (2016: 7%). Les résultats du dernier sondage de la VLSS auprès de

ses membres sont clairs: les hôpitaux doivent améliorer les conditions générales de travail des médecins cadres. 25% d'entre eux sont toujours insatisfaits de leur emploi – un chiffre bien trop élevé. Dans le contexte difficile actuel, la Suisse ne peut pas vraiment se permettre de perdre du personnel hautement qualifié pour un travail apparenté moins exigeant. Des médecins cadres sans motivation ou frustrés ne développent aucune idée nouvelle et ne s'impliquent plus non plus personnellement dans leur tâche. Ils se limitent à leur simple spécialité médicale, se préparant mentalement à se retirer du monde hospitalier. Le risque d'une accélération de ces départs doit être pris au sérieux; malheureusement, ni les conseils d'administration, ni les directions, ni la plupart des CEO de nos hôpitaux ne semblent l'avoir réalisé.

#### Références

- 1 cf. BMS. 2004;85(51-52):2754ss
- 2 cf. VLSS info 1 2020: www.vlss.ch
- 3 cf. NZZ du 23 juin 2020, p. 11

### L'essentiel en bref

- L'Association des Médecins Dirigeants d'Hôpitaux de Suisse (VLSS) s'intéresse aux conditions de travail des médecins-chefs et des médecins adjoints et réalise donc régulièrement des enquêtes sur le sujet.
- La VLSS a réitéré son sondage pour la troisième fois en 2019.
- Au total, 318 personnes y ont participé, soit un taux de réponse de 32,4%.
- Petit extrait des résultats:  
Tandis que les revenus des médecins-chefs ont recommencé à augmenter un peu ces trois dernières années, ceux des médecins adjoints ont légèrement baissé, pour revenir au niveau de 2002.  
L'examen des revenus des médecins cadres par région fait apparaître des schémas d'évolution différents.  
Chez les médecins-chefs, les composantes variables représentent désormais un tiers du salaire, la part fixe a diminué. 47% des sondés se plaignent de conditions de travail dégradées.

Verein der Leitenden Spital-  
ärzte der Schweiz | VLSS  
Sekretariat  
Postgasse 19, case postale  
CH-3000 Berne 8  
Tél. 031 330 90 01  
info[at]vlss.ch