

Former les médecins au management : pour un impact direct sur les résultats de l'hôpital !

Etre médecin ne s'improvise pas. Evidemment. Manager non plus. Contrairement à ce que pensent certains. Or de très nombreux praticiens sont appelés à diriger des équipes, des services voire même des réseaux hospitaliers. Une étude menée dans 7 pays et auprès de plus de 1.200 hôpitaux montre un lien direct entre les compétences managériales du corps médical et les résultats de l'institution. Or, les médecins sont-ils formés pour devenir des managers ?

Nous avons interviewé ici Jean-Louis Festeraerts, spécialiste des formations et directeur de Foster & Little. Ce cabinet spécialisé propose une approche globale qui connaît un vrai succès dans différents CHU, CHR et autres établissements de soins. Il est également, avec le Docteur Jacques Van Erck, co-auteur de l'ouvrage « Médecin et manager ».



Les médecins font-ils de bons managers ?

Jean-Louis Festeraerts : C'est comme si vous me demandiez si tous les managers sont de bons médecins. C'est ridicule. Sans étude et formation, personne ne devient un bon médecin. Même chose pour un manager. On croit que l'on peut devenir un bon manager, Mais c'est une illusion. Ou pire, un excès de prétention.

La plupart des médecins ne sont pas formés à devenir manager ?

Jean-Louis Festeraerts : Bien sûr que non. Et quand l'auraient-ils été ? Pendant leur parcours universitaire ? Ils ne sont pas plus formés au management que les ingénieurs ni même que la plupart des cadres. Comme le soulignait récemment un responsable des ressources humaines du secteur bancaire : « Les diplômes universitaires classiques, dont sont généralement bardés les jeunes managers, ne leur fournissent pas les clés des questions qui relèvent de l'adaptabilité à l'autre ». D'où évidemment les problèmes au sein des équipes et des institutions.

Des problèmes au sein des institutions ?

Jean-Louis Festeraerts : Ce n'est pas moi qui l'avance. Je ne me permettrais pas. Ce ne sont rien moins que des éminents spécialistes¹ des Universités de Harvard et de Stanford ainsi que de la Business School of London, excusez du peu, qui l'affirment dans une étude commanditée par McKinsey Global Institute et menée auprès de 1.200 hôpitaux dans sept pays². Cette étude très fouillée met en évidence le lien entre la qualité des résultats au sein des hôpitaux et la qualité du management. A l'inverse si le management est peu performant les résultats sont médiocres.

¹ Stephen Dorgan; Dennis Layton; Nicholas Bloom; Rebecca Homkes; Raffaella Sadun, Why good practices really matter in healthcare, McKinsey & Co. and The Centre for Economic Performance, London school of Economics, 2010. Disponible sur https://www.ihf-fih.org/resources/pdf/Management_in_Healthcare-Why_good_practice_really_matters.pdf

² Les 7 pays sont : Allemagne, Canada, France, Grande-Bretagne, Italie, Suède et USA

De quels résultats parle-t-on dans cette étude ?

Jean-Louis Festeraerts : Pour faire simple, l'étude montre que les hôpitaux caractérisés par les meilleures pratiques de management présentent également les meilleurs résultats en matière de succès médicaux comme par exemple une diminution de 7% du taux de mortalité dans les 30 jours suivant un IAM. Idem pour le taux de mortalité des patients admis dans les services d'urgence pour infarctus ou encore les infections nosocomiales... Mais également de meilleurs résultats en termes de performances tout court. Des médecins bien formés au management vont accroître les performances de l'hôpital dans différents domaines comme le taux de satisfaction des patients qui va augmenter de 20% ou encore l'EBIDETA³ par lit qui va augmenter de 14%. Même chose pour le turnover au sein des équipes. Et ce ne sont que des exemples.

Quelle formation faut-il alors proposer aux médecins amenés à diriger des équipes, un service, voir même un hôpital ?

Jean-Louis Festeraerts : Il y a deux types de formation. Des formations de style académique lors desquelles les médecins vont recueillir une masse d'informations à la fois dans les domaines juridiques, comptables, logistiques ou encore financiers... C'est utile.

Mais cela ne modifie pas leur attitude de manager sur le terrain. Il leur faut également des formations en management. Si certains praticiens y sont encore réticents, d'autres ont bien compris les enjeux d'une telle démarche.

Que préconisez-vous comme formations ?

Jean-Louis Festeraerts : Des formations pragmatiques basées sur des *case studies* réels qui touchent directement à la réalité des médecins dans leur rôle de manager. Ou sinon, cela les ennue et n'a dès lors aucun impact sur leur quotidien. Nous avons développé un programme en 6 étapes qui a pour nom LEADER⁴ et qui rencontre un réel succès aujourd'hui et ce aussi bien dans les CHU que les CHR. Et dans certains cas, certains médecins ont même sollicité un coaching pour encore mieux appliquer l'apprentissage. Il est heureux de constater que de plus en plus de médecins ont envie d'acquérir les mêmes compétences managériales que leurs confrères des établissements aussi réputés que le Johns Hopkins Hospital de Baltimore, la Mayo Clinic de Rochester ou encore la Cleveland Clinic qui sont parmi les tous premiers au monde en termes de qualité des soins... et donc de management.

Notre expert :

Jean-Louis Festeraerts a été manager dans de grandes entreprises avant de fonder le cabinet Foster & Little. Il enseigne le management dans différentes HEC mais accompagne surtout de nombreuses équipes hospitalières à travers des missions de formation et de coaching. Il est coauteur de l'ouvrage « Médecin & manager »



Foster & Little

Depuis 15 ans Foster & Little accompagne les équipes sur le terrain à travers des missions de formation et de coaching. Dans le secteur hospitalier et des soins de santé, ses collaborateurs interviennent aussi bien dans des CHU, CHR que dans des établissements de soins spécialisés. En France comme en Belgique. La société compte une quinzaine de collaborateurs expérimentés basés à Bruxelles et à Lille. Cette équipe a également développé des outils de diagnostic.

Voir sur : www.foster-little.com



³ En finance, l'expression de langue anglaise Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization, connue sous le sigle EBITDA désigne les revenus avant intérêts, impôts, dotations aux amortissements et provisions sur immobilisations

⁴ L = être un Leader ; E = communiquer Efficacement ; A = Attitude manager coach ; D = Développer et gérer les autres ; E = Eviter et résoudre les conflits ; R = Réseau et partenariat



Le contenu de la formation LEADER pour les médecins

L = comme être un Leader (en se connaissant mieux soi-même)

- Quels sont les différents types de management et quand les mettre en œuvre.
- Mission & valeurs
- Mieux connaître ses « drivers » pour mieux se gérer
- Quels sont les risques du métier ?

E = communiquer Efficacement (en partageant l'information)

- Quand communiquer ne veut pas seulement dire parler
- Comment partager l'information
- Comment mener une réunion
- Comment mener un entretien individuel

A = Attitude manager coach (pour gérer l'opérationnel)

- La méthode GROW
- Comment fixer des objectifs
- Comment motiver ses collaborateurs
- Comment faire de la reconnaissance

D = Développer et gérer les autres (pour favoriser l'initiative)

- Mettre les autres en autonomie grâce à la délégation
- Comment gérer le changement
- Comment travailler en équipe
- Être crédible comme manager

E = Eviter et résoudre les conflits (pour favoriser la collaboration)

- Faire face aux situations difficiles
- Gérer le défaut de motivation
- Mettre en place un plan d'action
- Les conflits générationnels et la génération Y

R = Réseau et partenariat (option)

- L'utilité d'un réseau et comment le mettre en place
- Comment gérer un réseau
- Les avantages du partenariat
- La gestion de projet pour fédérer les parties