

Nécessité d'un code de conduite

Médecine et économie

Regula Capaul^a, Thomas Brack^b, Drahomir Aujesky^c

^a Dr med., coprésidente SSMIG; ^b Dr, PD, président AMCIS; ^c Prof., coprésident SSMIG

La Société Suisse de Médecine Interne Générale (SSMIG) et l'Association des Médecins-chefs et -cadres Internistes Hospitaliers Suisse (AMCIS) prennent position par rapport aux récents licenciements de deux médecins-chefs respectés des hôpitaux d'Uster et de Bülach. De manière générale, le mode opératoire de ces licenciements soulève beaucoup d'incompréhension et d'indignation.

Avec un mélange d'étonnement, de surprise, de colère et d'incompréhension, la SSMIG, la plus grande société de discipline médicale, prend acte du récent licenciement de deux médecins-chefs compétents dans le canton de Zurich. Tout comme l'Association des Médecins-chefs et -cadres Internistes Hospitaliers (AMCIS), nous observons avec beaucoup d'inquiétude la rudesse croissante avec laquelle des médecins-chefs de cliniques médicales respectés et reconnus pour leurs compétences sont traités par une administration hospitalière déconnectée de l'activité de base. L'identification avec les patients et l'entreprise est souvent très forte chez les médecins, de sorte qu'un licenciement laisse de profondes blessures. Les faits à Uster et Bülach interpellent et suscitent pas mal d'indignation, pas seulement dans les milieux médicaux, d'ailleurs.

Les tâches des médecins au sein d'une direction d'hôpital englobent l'activité opérationnelle, mais aussi la représentation de leur fonction clé, à savoir le bien-être médical des patients. Outre leur diplôme de médecin, tant Esther Bächli que Nic Zerkiebel ont suivi avec succès une formation universitaire en administration des affaires. On ne peut pas leur reprocher d'être inexpérimentés dans les aspects opérationnels et économiques de la gestion d'entreprise.

Les gestionnaires sont en charge de la dimension économique, de plus en plus difficile à maîtriser en raison des impératifs politiques, des exigences de qualité et de la numérisation. La direction d'un hôpital est généralement chapeauté par un directeur d'hôpital (CEO), qui doit mettre en balance les intérêts des membres de la direction de l'hôpital et orchestrer des compromis raisonnables. Actuellement, les défis dans les soins de santé se sont encore accrus en raison de la crise du coronavirus.

Il n'est dès lors pas étonnant que dans le contexte d'un paysage hospitalier où la concurrence est forte, comme c'est le cas à Zurich, les licenciements de deux médecins-chefs respectés suscitent un mouvement de grogne. A peine avons-nous pris position dans l'affaire d'Uster que nous faisons face à un nouveau drame à Bülach. Le silence convenu de toutes les parties concernant les véri-

tables motifs des dissensions laisse beaucoup de place aux spéculations et empêche d'interpréter correctement les événements. Nous pouvons toutefois nous exprimer sur le modus operandi. Nous le rejetons catégoriquement et souhaitons livrer la réflexion suivante: il est de plus en plus difficile de trouver un consensus entre les membres d'une direction d'hôpital. Dans des situations aussi complexes, une approche factuelle et réfléchie est de mise. Il faut rejeter le modèle *hire and fire* pratiqué par les CEO des hôpitaux concernés, avec des licenciements exposés au grand public. L'image d'un médecin-chef intègre escorté par deux personnes de la sécurité depuis son poste de travail jusqu'à la sortie de l'hôpital dans un coup surprise crée un sentiment d'impuissance, de colère et de méfiance. A Bülach, cela s'est passé sous les yeux des collaborateurs. Et c'est ici que les choses se compliquent: le CEO de Bülach, Rolf Gilgen, est aussi président de la section alémanique de la Fédération Suisse des Directrices et Directeurs d'Hôpitaux (FSDH). On attend une exemplarité particulière d'une personne occupant pareille fonction. Et cette exemplarité a fait défaut d'éclatante manière. Le procédé inapproprié qui a été utilisé ne saurait être accepté sans autre commentaire. Il ne nous appartient pas de décider si la fâcheuse situation vécue à Bülach est compatible avec cette fonction d'exemplarité ou non. Il incombe au conseil d'administration et à la Fédération des Directrices et Directeurs d'Hôpitaux de répondre à cette question.

Nous sommes d'avis que de telles démonstrations de force par les directions d'hôpitaux à l'encontre de représentants médicaux ne font que des perdants et ne peuvent que creuser le gouffre qui sépare l'activité médicale de base de l'administration. Dans cette optique, nous appelons toutes les parties prenantes à agir avec circonspection dans les situations difficiles. Il nous faut toutes et tous adapter notre fonction d'exemplarité aux usages suisses et éviter d'adopter des manières qui ont plus leur place dans le far west. Nous défendons un style de conduite participatif et coopératif qui continue de produire de meilleurs résultats que les décisions «top-down».

Regula Capaul
regula.capaul[at]hin.ch
Tél. 031 370 40 00

Thomas Brack, PD
thomas.brack[at]ksgl.ch

Drahomir Aujesky
drahomir.ujesky[at]jinsel.ch