

Medecin Radiologue de France

Le journal de la FNMR

www.fnmr.org

Qualité et management en imagerie médicale

- L'imagerie foetale
- CA de la FNMR



Le rôle des radiologues libéraux : exercer la médecine ou être chef d'entreprise ? Les deux !!

Une question fondamentale se pose aux médecins radiologues libéraux : comment utiliser au mieux leur temps qui est limité et non extensible ? Doivent-ils faire de la médecine et pratiquer leur cœur de métier (la réalisation des actes d'imagerie) ou assurer des fonctions dites « administratives » ou « de gestion » de leur entreprise ? Quel temps doit être dédié au management et à la gestion de leur groupe ?

Personne ne peut les remplacer dans leurs fonctions médicales. Mais eux, peuvent-ils être déchargés des responsabilités du chef d'entreprise ?

La gouvernance, le management et le contrôle doivent être exercés par les radiologues. Mais pas la gestion quotidienne.

Notre réponse est sans équivoque. La place du médecin radiologue est double : d'une part, auprès des patients et derrière les consoles, d'autre part au pilotage et au management général de son entreprise. Mais elle n'est pas à la gestion administrative quotidienne des activités.

Les médecins sont là pour faire de la médecine ! Donc, la raison d'être des radiologues est de réaliser des actes d'imagerie.

Les arguments sont nombreux pour étayer ce propos :

- C'est ce qu'ils ont appris à faire, alors qu'à de rares exceptions près, ils n'ont pas appris la gestion et ils n'ont (souvent) pas les compétences suffisantes pour assurer correctement ces tâches.
- C'est ce qu'ils savent le mieux faire.
- En général, c'est ce qu'ils aiment le mieux faire.
- C'est dans ce rôle qu'ils expriment leur vraie valeur ajoutée sociétale, en étant le plus utile aux patients. Autrement dit, c'est ce que la société attend d'eux.
- C'est là où ils sont financièrement rentables en produisant du chiffre d'affaires pour leur entreprise.
- C'est ainsi qu'ils maîtrisent les délais de rendez-vous, souvent (trop) longs.

Dans une entreprise libérale d'imagerie médicale, il faut clairement distinguer les fonctions (et les organes) d'administration et de pilotage des fonctions (et organes) de gestion quotidienne.

Se concentrer sur l'exercice de l'imagerie médicale ne veut pas dire que les médecins radiologues abandonnent le pilotage de leur entreprise. Ils en sont les propriétaires et les actionnaires. Ils portent donc la responsabilité directe de sa santé économique, de sa rentabilité, de son développement et de sa pérennité. Ainsi, ils sont les seuls à pouvoir prendre les décisions liées à la gouvernance et au management de leur groupe. Mais ils doivent se décharger de très nombreuses autres tâches liées à la gestion administrative quotidienne en les déléguant à une ou plusieurs personnes, selon la taille de l'entreprise. Cela ne signifie pas qu'ils abandonnent leurs responsabilités. Ils les concentrent sur un certain niveau de décisions et ils délèguent des tâches quotidiennes.

Cela ne veut pas dire que les activités de gestion quotidienne au fil de l'eau ne servent à rien, n'ont pas de valeur ajoutée. Elles sont indispensables au bon fonctionnement du groupe.

En revanche, le fait qu'elles soient réalisées par un médecin radiologue n'a pas de valeur ajoutée. Elles peuvent être déléguées à quelqu'un d'autre sans risquer de dégrader la qualité de la gestion. Et cela libère du temps médecin qui est une ressource rare et précieuse.

Par tradition, beaucoup de radiologues restent encore attachés à la gestion courante. Ils la pratiquent sous forme de vacations dédiées (une ou plusieurs demi-journées par semaine) ou en plus de leur activité médicale (entre deux patients, entre deux vacations, le soir, le week-end, ...).

Certains radiologues sont rémunérés pour ces fonctions, d'autres pas.

Si ce mode de fonctionnement est encore concevable dans des petites structures, il ne l'est plus dès que la taille du groupe d'imagerie grossit.

Appliquer ces règles nous amène à réviser l'organisation administrative et l'organigramme du groupe d'imagerie.

Pour que les radiologues pilotent leur entreprise sans se diluer ni s'épuiser dans des tâches de gestion où ils n'ont pas de vraie valeur ajoutée, il faut mettre en œuvre un système de gouvernance et de management, c'est-à-dire des outils concrets et organisés d'exercice du pouvoir et de prise de décision.

Le temps des radiologues doit être géré comme une matière première rare et précieuse.

Il ne doit pas être gaspillé. La ressource est limitée.

Son bon usage doit être justifié.

Du temps médecin perdu, c'est de l'argent perdu. ■



Dr Hervé LECKET
Santopta
Directeur

