

# Pourquoi une nouvelle édition de cet ouvrage ?

---

*La première édition de cet ouvrage date de 2015. En moins de dix ans, le management pour les médecins a-t-il à ce point évolué pour mériter une nouvelle édition ?*

*Si les fondamentaux du management n'ont pas changé, il n'en reste pas moins vrai que le contexte dans lequel ce management va se mettre en place s'est, lui, bel et bien transformé. Et ce nouveau contexte avec ses nouvelles contraintes doit influencer les comportements managériaux.*

*Le secteur hospitalier s'est vu confronter avec la Covid 19 à l'une de ses pires crises sanitaires depuis longtemps. La manière dont cette crise a été affrontée a révélé bien des problèmes qui, jusque-là, étaient latents, mais ont éclaté au grand jour : mauvaise évaluation des besoins, mauvaise préparation à ce type d'évènements, fatigue chronique des équipes avec pour conséquence un épuisement, une démotivation et des démissions en cascade. Sans compter que les soignants, considérés comme des héros au début de la pandémie, se sont vu ensuite parfois dénigrés par une certaine catégorie de la population. Ce qui a engendré une véritable crise des vocations avec une réelle pénurie de main d'œuvre dans la plupart des secteurs des soins de santé. Et si tout cela révélait en réalité une incapacité managériale à faire face à ces changements ?*

*Si la pandémie de Covid 19 semble globalement sous contrôle aujourd'hui, elle a accéléré des mutations dans le monde des soins de santé, plus en profondeur celles-là, auxquelles il va falloir aussi s'adapter.*

*Car le Covid 19 a notamment mis en évidence un élément assez inattendu : la capacité de réaliser une bonne partie du travail à distance grâce à différents outils de communication adaptés. Même si l'hôpital reste l'endroit où la majorité des soins sont dispensés, est-il encore utile de déplacer les malades pour toute consultation alors qu'il existe différents outils de télé-médecine à notre disposition ? Sans compter l'apparition, dans ces nouvelles technologies, de la fameuse « intelligence artificielle ». Celle-ci commence déjà à avoir un certain impact dans certaines activités de soins. Mais ce qui est marginal aujourd'hui, ne se généralisera-t-il pas*

*demain ? Le management médical est-il prêt, non seulement à accepter, mais aussi à mettre en œuvre ces nouveaux paradigmes ? Car c'est toute la prise en charge des patients qui se trouve modifiée par ces nouvelles technologies. Celles-ci vont-elles avoir un impact sur le travail des équipes soignantes ? Sûrement. Le management médical est-il prêt à gérer ces changements ? Moins sûr !*

*Mais la crise de la Covid a aussi bousculé de façon phénoménale la manière de travailler, en ce compris le respect de la hiérarchie et les modes de fonctionnement habituels. Nombre d'équipes, spécialement dans les services d'urgence et de soins intensifs, se sont retrouvées à devoir innover, imaginer de nouvelles façons de faire, de nouvelles solutions techniques, à prendre des initiatives de leur propre chef, en court-circuitant les procédures réglementaires. Tout cela pour retrouver le vrai sens de leur mission : sauver des vies. Dans de nombreux cas, ces équipes se sont retrouvées seules, abandonnées par une hiérarchie dépassée par les événements ou paralysée par la peur et l'ignorance des mesures à prendre. On comprend dès lors, après la répétition de plusieurs de ces épisodes, le refus, plus ou moins manifeste et exprimé, de reprendre l'ancien mode de fonctionnement et de se laisser gérer par des pratiques de management qui ont révélé toute leurs faiblesses et leur inadaptation. Dans l'univers des soins, il va être impossible de revenir au monde d'avant. Le leadership va devoir s'adapter.*

*Et la patientèle aussi évolue. Elle aussi, assez passive en général face à la maladie, s'est retrouvée confrontée, avec la pandémie, à une masse d'informations sur la santé, l'accueil à l'hôpital, ou encore sur l'utilité ou non des vaccins. Bref, autant de questions qui l'ont amenée à réfléchir sur la qualité des soins qui lui sont proposés. Parallèlement à cela, de nombreuses études mettent en avant l'importance d'inclure ce même patient dans sa prise en charge. Avec l'apparition de la notion « d'expérience patient ». Tout cela fait de plus en plus de ce patient un « client ». Même si ce terme choque certains, il n'en n'est pas moins vrai que ce « client » aujourd'hui est en mesure de choisir. Pourquoi tel établissement plutôt qu'un autre ? Les soins sont-ils meilleurs ici que là ? Pour répondre à cette attente, légitime en termes de qualité, est apparu depuis quelques années, dans les pays anglo-saxons et nordiques d'abord, plus tardivement chez nous, des démarches qualité dans le secteur des soins qui ont débouché sur ce que l'on appelle globalement des accréditations. Non pas des accréditations délivrées par des organismes nationaux qui contrôlent les établissements de leur propre pays mais des organismes internationaux qui vont auditer des établissements à travers le monde. L'avantage de cette formule internationale est qu'elle est indépendante de tout pouvoir politique ou financier et ne délivre les accréditations, selon souvent différents niveaux, que si l'établissement met réellement en place, au quotidien, les « best practices ». On verra que, dans de nombreux cas, la mise en place de ces bonnes pratiques soulève des résistances. Et ce, auprès de la plupart des professionnels de la santé. Pourquoi ? C'est ce que nous verrons. En attendant le*

*« patient-client » fera son choix en fonction des niveaux d'accréditation. Quitte même, à niveau d'accréditation similaire, à se faire soigner dans un autre pays.*

*Un ouvrage de référence sur le management médical ne pouvait donc pas occulter tous ces changements de paradigmes qui auront, qu'on le veuille ou non, un impact significatif sur la gestion de l'environnement des soins. Raisons pour lesquelles, nous avons, non seulement mis à jour certains éléments dans les chapitres existants de cet ouvrage mais, également, ajouté deux chapitres supplémentaires.*

*Le premier sur l'exigence de qualité dans le secteur des soins de santé à travers l'accréditation internationale qui va aussi obliger à modifier certaines habitudes et le second, sur les nouvelles technologies, dont l'IA, et leur impact sur le plan managérial.*

*Nous vous souhaitons une bonne lecture !*

***Dr Jacques Van Erck***

***Jean-Louis Festeraerts***