

---

## Volume 2 - Numéro 2 / 2009 - Dossier : Nouveaux Métiers

### Administrateur De Cabinets Libéraux De Radiologie: Une Réflexion Sur Le Mode De Gouvernance

---

#### Auteurs



#### Guillaume Thomas

*Directeur*

*Centre d'imagerie médicale Les Cèdres*

*Saint-Malo, France*

[thomas.centrederadio@neuf.fr](mailto:thomas.centrederadio@neuf.fr)

#### Dr Hamid Bengana

*Radiologue*

*Clinique du millénaire*

*Montpellier, France*

Les médecins radiologues ont toujours été à la fois médecins et gestionnaires. Ils emploient du personnel, utilisent des matériels coûteux et ont besoin de vastes locaux : ils doivent gérer leurs cabinets. Dans les années 70-80, l'explosion de l'imagerie a entraîné la croissance des groupes de radiologie, et dans les années 90, sous l'influence des rassemblements de cliniques, de plus gros groupes se sont constitués. Parallèlement sont apparues des sociétés de radiologues ayant pour fonction l'utilisation des scanners et IRM. Il a donc fallu organiser et structurer ces groupes et les radiologues « managers » ont dû recruter des collaborateurs pour les aider.

#### Un Poste à Géométrie Variable

Les activités confiées à ces administrateurs de cabinets libéraux peuvent être nombreuses. Leur répartition entre les médecins radiologues et l'administrateur dépend à la fois des compétences de l'administrateur et des domaines de compétences que souhaitent conserver les radiologues, cette répartition étant propre à chaque groupe.

#### L'Organisation Générale

Il s'agit de la gestion quotidienne de l'activité médicale : la recherche d'optimisation du flux des patients, de la prise de rendez-vous jusqu'au règlement, en tenant compte du planning des équipes et en intégrant la gestion des matériels - maintenance et contrôles qualité.

#### Les Ressources Humaines

C'est un domaine dans lequel l'administrateur des cabinets libéraux a une responsabilité importante car la réglementation sociale est un sujet qui évolue très vite et dans lequel les erreurs se paient cher, financièrement et humainement. Le non-respect de la réglementation sociale peut provoquer une controverse lors de la prise de décision - en cas de procédure prud'homale par exemple. L'administrateur s'attache donc au respect de la législation en matière de recrutement, de contrats de travail, de réalisation des planning hebdomadaires, de formation, de relation avec les représentants du personnel, de rémunération, etc. Ces dernières années ont vu apparaître une multitude de nouvelles lois sociales comme la loi TEPA et la modification du marché du travail, la rénovation de la démocratie sociale, la réforme du temps de travail, le DIF (Droit Individuel à la Formation), l'accord national interprofessionnel relatif à la formation professionnelle (ANI), l'emploi des seniors, etc. Elles ont nécessité une véritable expertise et un fort investissement en temps rarement

compatible avec l'exercice de la profession de médecin radiologue.

### **Le Suivi Comptable et Economique des Sociétés**

Les groupes de radiologues libéraux qui ont franchi le pas de déléguer l'administration de leurs cabinets ont souvent un organigramme composé d'une multitude de sociétés à structures juridiques diverses (SELARL ou SDF & SCM, SCI, GIE, SARL, etc.) L'administrateur doit être capable de gérer chacune de ces sociétés tout en apportant une vision économique globale et d'assurer tout au long de l'année un suivi de la situation financière du groupe, la présentation des comptes par l'expert comptable ne venant que confirmer les éléments qu'il a déjà communiqués tout au long de l'année. À l'aide de tableaux de bord de gestion, il suit de façon périodique la situation globale et rend compte aux radiologues des principales variations dans les postes comptables. Ce suivi permet par exemple de connaître à tout moment sa capacité d'investissement, en l'absence de modification de la tarification des actes médicaux.

### **L'Informatique**

Compte tenu du niveau d'expertise nécessaire à l'administration du RIS, de l'archivage et du réseau, l'administrateur est plutôt le garant de la bonne communication entre les utilisateurs et l'éditeur de logiciel ou l'administrateur réseau afin de vérifier que les outils apportent régulièrement la réponse recherchée en termes de service, de fiabilité, de rapidité et d'ergonomie.

### **La Communication interne**

Les administrateurs de cabinets libéraux sont très souvent employés dans des groupes multi-sites. Une de leur problématique est de communiquer avec l'ensemble des sites et des personnes y travaillant. La maîtrise de cette communication passe alors souvent par la mise en réseau des cabinets et la mise en place d'outils : messagerie, gestion documentaire numérisée et diffusion de notes de services par intranet. L'objectif est que tous les acteurs aient connaissance de l'information diffusée et que cette information disponible sur site soit bien à jour. Ce mode de communication favorise de plus en plus la suppression du papier.

### **La Qualité et Le Respect De La Réglementation**

Les contraintes réglementaires liées à l'exercice de la profession augmentant régulièrement notamment en termes de radioprotection et de contrôles qualité, l'administrateur a bien souvent la charge de cette veille réglementaire et de sa bonne application dans les cabinets. La mise en place d'une démarche qualité, un des outils de pilotage des cabinets libéraux, nécessite également l'investissement de la direction représentée par les radiologues et l'administrateur. L'implication de ce binôme est essentielle pour la réussite de cette démarche.

### **Les Relations Extérieures**

Ce sont celles qui existent avec les tutelles, les établissements de santé, les prescripteurs, etc. Les cabinets qui emploient des directeurs sont très souvent engagés en sociétés avec d'autres partenaires, notamment les hôpitaux, pour la gestion des équipements lourds. Si les médecins libéraux possèdent seuls les autorisations d'exploiter, les matériels sont malgré tout très souvent installés en cliniques. Cette organisation implique des relations permanentes avec ces structures, nécessitant alors négociation et diplomatie. Il en est de même du lien régulier avec les organismes de tutelles compte tenu des nombreux dossiers à instruire et à suivre – demandes d'autorisations, CPOM, etc.

### **L'Animation Du Groupe De Radiologues**

L'animation du groupe de radiologues est très liée au mode de gouvernance choisi pour sa gestion. Elle peut recouvrir la réalisation des plannings d'activité et de permanence des soins, la programmation et l'animation des réunions, l'application des décisions prises lors de ces réunions et la participation au recrutement et à la formation des radiologues.

### **Un Facilitateur De Vie**

L'activité de l'administrateur de cabinets libéraux peut donc être très variée. Cependant, en fonction de ses compétences, de celles des radiologues et des activités que ceux-ci souhaitent conserver, la définition du poste reste à géométrie variable. Alors que l'un va être secrétaire général, l'autre sera directeur administratif et financier, voire directeur, manager général ou responsable administratif. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise dénomination. Elle est très souvent en rapport avec le mode de gouvernance mis en place dans ces groupes et seule celle qui est en phase avec le mode de gouvernance souhaité par les radiologues en exercice permet un bon équilibre au sein du groupe. Ce raisonnement pousse certains groupes à faire appel à un administrateur uniquement à temps partiel ou à choisir l'alternative de l'administrateur non-salarié. Ils sollicitent alors un chargé de mission à qui ils délèguent temporairement la réalisation d'un nombre limité d'activités.

Les radiologues convaincus de l'intérêt de travailler avec un administrateur s'interrogent toujours sur la manière de le recruter. Ils le font parfois parmi des professionnels de santé, ou des directeurs des ressources humaines, juristes, comptables ou banquiers. Il n'existait jusqu'à présent aucune formation spécifique. La création du DU de Management en Imagerie Médicale Libérale pour les cabinets et plateaux d'imagerie médicale par le CESEGH de Montpellier est une première en la matière. Recruter un directeur n'est donc pas une mission facile : vers quels profils se tourner, quelles délégations lui accorder ? Outre ses compétences initiales, l'important est d'évaluer sa capacité à créer une relation de confiance avec les radiologues. Cette confiance réciproque est primordial même si le pouvoir de décision reste entre les mains des radiologues.

Loin d'être dans le schéma trop connu d'opposition entre administration et médecins, l'administrateur de cabinets libéraux de radiologie se veut être un facilitateur de la vie des cabinets au service des radiologues, afin que la compétence et la disponibilité médicales soient au service des patients.

Published on : Sat, 1 Jan 2005