



RODOLPHE COCHET

Fondateur de Dental RC

# L'AUDIT DE GESTION HUMAINE : le premier pas vers le renouveau

La conjoncture économique et sociale a fortement impacté et continue de transformer en profondeur le rapport des chirurgiens-dentistes au travail et à la gestion de leur personnel. Un cabinet dentaire n'étant pas une Entreprise comme une autre, il convient d'adopter une stratégie adaptée à leurs exigences, mais aussi à celles de leurs employés et de leurs patients.

## L'ASSISTANT(E) DENTAIRE : LE PILIER DE LA RENTABILITÉ D'UN CABINET DENTAIRE

Qui oserait prôner de nos jours un exercice sans assistant (e) ni aide dentaire tout au moins, ne serait-ce que pour des questions élémentaires et fondamentales de sécurité sanitaire du patient ou bien pour permettre au praticien d'exercer le cœur de métier pour lequel il a été formé : examiner, préconiser et soigner. Il n'est pas besoin d'être devin pour réaliser que le temps perdu par le dentiste à la réalisation de tâches externes à ses compétences exclusives (diagnostic, soins) a un impact majeur sur sa productivité. Aussi, l'image renvoyée au patient par le praticien travaillant sans assistance peut s'avérer nuisible à la décision même d'adhérer à ses

préconisations thérapeutiques. Quant à la secrétaire technique, son rôle de support administratif et social est de plus en plus prépondérant dans les cabinets où elle exerce au point qu'elle devient le véritable bras droit du gérant (**Office Manager** ou secrétaire de direction) dans la gestion de son environnement professionnel.

## LES RESSOURCES HUMAINES DU CABINET DENTAIRE : UN JOYAU À PRÉSERVER ET À FIDÉLISER

Très rares sont les professions de santé dont la **valeur ajoutée** représentée par les compétences techniques et relationnelles

d'un personnel de support clinique, administratif ou logistique a un tel impact sur la productivité du cabinet ou du centre dentaire. L'enjeu majeur des entreprises de soins dentaires est désormais centré sur le déploiement de politiques de management et d'organisation qui privilégient de plus en plus le facteur humain, dans la gestion de la relation aux employés comme aux patients. Le temps est venu de revoir en profondeur le système d'organisation et de communication de nos cabinets dentaires afin qu'ils puissent non seulement répondre aux impératifs de santé publique, mais plus encore aux aspirations professionnelles et personnelles des chirurgiens-dentistes dont le niveau d'épuisement professionnel a atteint son paroxysme.

## **VERS UNE REFORTE TOTALE DU MODE DE MANAGEMENT DES CABINETS ET CENTRES DENTAIRE**

Il n'est désormais plus envisageable de gérer son cabinet comme certains consultants, légitimes ou non, l'avaient prôné il y a près de 10 à 15 ans à renfort de tableaux de bord, d'indicateurs économiques et comptables, ou bien en pratiquant l'exhortation permanente à l'augmentation parfois inconsidérée du chiffre d'affaires du cabinet. Sur ce point, Edwards Deming, l'un des plus grands théoriciens du Management, initiateur entre autres de la Démarche Qualité Totale, invitait les gérants à bannir de tout discours entrepreneurial l'exhortation aux objectifs chiffrés<sup>1</sup>: « *Supprimez les exhortations et les formules qui demandent aux employés d'atteindre le zéro défaut pour augmenter la productivité. Elles ne font que créer des situations conflictuelles* ».

## **QUEL EST VOTRE POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL ?**

C'est ici tout l'enjeu d'un **audit de gestion humaine** : évaluer scientifiquement le niveau des compétences transversales des praticiens et/ou gérants en management, communication, organisation et gestion stratégique, établir une cartographie de leurs insuffisances professionnelles (Talent Mapper) et de leurs points d'appui, sonder chacun des membres de l'équipe afin d'évaluer leur potentiel humain et leurs leviers de motivation, puis identifier dans quel cadre on peut envisager de faire monter en puissance toute l'organisation et tous les pôles d'activités du cabinet : administratif, logistique, clinique. En somme, l'objectif consiste à inscrire le cabinet dentaire et ses acteurs dans une **démarche d'amélioration continue**. La refonte du mode de management est parfois partielle, souvent totale tant les pratiques sociales courantes au sein des cabinets

dentaires s'avèrent rétrogrades et héritées d'un mode de gestion archaïque ou désuet, totalement décalé par rapport au marché de l'emploi dentaire, aux enjeux économiques actuels ainsi qu'aux intérêts de développement personnel des employés. La suggestion d'une telle refonte est parfois un choc pour les équipes, mais en règle générale, plus pour les praticiens et gérants que pour le personnel, avide de changement et de renouveau.

## **QUAND RÉALISER UN AUDIT DE GESTION HUMAINE ?**

Avant de suivre un parcours complet de coaching en management et organisation, il est capital de réaliser en amont un audit de gestion humaine. En effet, c'est bien l'audit qui dictera ensuite le contenu et la forme du programme d'accompagnement qui s'échelonne en principe sur 12 mois, voire 24 mois pour ceux et celles qui souhaitent vraiment avancer pas à pas, à leur rythme et sans pression extérieure.

## **FORMATION, POURQUOI PAS... ACCOMPAGNEMENT, C'EST MIEUX !**

Les équipes dentaires se posent souvent la question du choix entre un programme de formation (séminaires) et un programme de coaching. Ce sont d'ailleurs les questions qui reviennent le plus souvent lors des visites des congressistes ADF sur les stands des cabinets de conseil en organisation. Il y a une différence notable entre les deux options qui n'est pas toujours perçue de prime abord : un séminaire reste théorique et est toujours décliné de la même manière quelles que soient les spécificités de l'équipe dentaire, alors qu'un parcours de coaching inclut plusieurs journées d'immersion au sein de l'activité du cabinet, une assistance managériale permanente à distance (Service d'Information RH - DENTALSIRH.COM) et doit être strictement aligné sur les besoins actuels des gérants et de leur équipe.

## **LES CYCLES DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL**

En principe, on peut considérer qu'une refonte partielle de l'organisation s'impose par cycle de 3 à 5 ans. La refonte totale du mode de management impliquant jusqu'à la révision complète de la structuration de l'agenda, des chartes de poste, de la politique sociale et des modalités de communication interne et externe du cabinet dentaire est envisagée tous les 7 à 8 ans.

**DENTAL RC - Coaching en organisation des cabinets dentaires depuis 1999**

7 rue Nicolas Houel - 75005 Paris - [www.rh-dentaire.com](http://www.rh-dentaire.com)

Tél. : 01 43 31 12 67 - [info@rh-dentaire.com](mailto:info@rh-dentaire.com)

<sup>1</sup> "Eliminate slogans, exhortations, and targets for the work force asking for zero defects and new levels of productivity. Such exhortations only create adversarial relationships, as the bulk of the causes of low quality and low productivity belong to the system and thus lie beyond the power of the work force".