

# Entretien avec Rodolphe Cochet



Son activité en faveur des cabinets dentaires est perceptible aussi bien par ses publications, ses conférences, ses interventions sur le web que par son ouvrage « *le Manuel du chirurgien-dentiste manager* ». Mais qui est-il ? Quelle est l'originalité de sa démarche ? Quelle aide apporte-t-il aux cabinets dentaires qui le sollicitent ?

*Vous collaborez, ou avez collaboré, avec pratiquement toutes les revues dentaires et paradoxalement il reste difficile de situer exactement votre domaine de compétences. Quel est votre parcours professionnel et comment êtes-vous arrivé à vous intéresser à l'odontologie ?*

**Rodolphe Cochet :** En deuxième année de Doctorat en Sciences du langage, également chargé de cours magistral à l'Université de Toulouse II en sociologie du langage, j'ai décroché ma première mission de consultant en Management (communication interne et gestion des conflits) auprès de cadres nouvellement promus du Ministère de la Défense à Lyon. Pour ce qui est du dentaire, c'est un concours de circonstances et des rencontres avec la plupart des acteurs du coaching, du conseil et de la formation qui m'ont amené à me spécialiser dans l'accompagnement managérial des cabinets dentaires depuis près de 8 ans. C'est surtout en termes de distanciation à nombre de ces pratiques de gestion en vogue que j'ai forgé ma notoriété. Certaines d'entre elles n'avaient aucun fondement théorique ou logique, se révélant parfois, à court terme, rétrogrades, contre-productives et finalement inadaptées à la spécificité des cabinets

dentaires français. J'ai très vite compris avec le concours des praticiens et de leurs assistantes que leurs problèmes de fond n'étaient pas, en règle générale, d'ordre économique ou financier, ni même organisationnel (car à quoi bon modifier son organisation si le personnel n'est ni adapté ni prêt à suivre le praticien dans ses objectifs de développement, pire, s'il n'y a pas de personnel du tout) mais d'ordre managérial.

Mon domaine de compétence est précisément celui de l'accompagnement managérial dans la gestion des ressources humaines dont je suis l'initiateur en France dans le secteur des soins dentaires. Un cabinet dentaire ne pourra jamais être assimilé à une « entreprise » comme une autre, quels que soient les jeux de mots auxquels on se prête. La finalité première du conseil en management, c'est d'apprendre au praticien à recouvrer son autonomie décisionnelle. Mais la grande majorité d'entre eux ne savent toujours pas en quoi consiste réellement le management, et surtout comment les pratiques issues de son enseignement universitaire pourraient leur être profitables. C'est sûr, on met le « management » à toutes les sauces, et finalement on n'entend parler que de chiffre d'affaires, de commerce,

d'entreprise, de clients... ! Qu'on ne s'étonne donc pas du désintérêt de la très grande majorité de la profession pour certaines approches et pratiques de gestion qui n'ont trait au « Management » que via le nom qu'elles portent ; mais c'est le seul pain qu'on donne à manger depuis près de 15 ans aux chirurgiens-dentistes en France. Je montrais récemment à l'un des plus grands PDG de la région sud-ouest une panoplie d'articles de presse, de publicités et de synthèses de communications publiques parus depuis 5 ans sur les sujets de l'environnement professionnel des chirurgiens-dentistes : faisant lui-même intervenir au sein de ses unités des consultants en management comme ceux du Groupe CEGOS (leader européen du conseil et de la formation en entreprise), il était effaré de constater que même les références au modèle de l'entreprise étaient complètement dépassées, erronées aussi, et pour certaines dignes des compétences techniques d'un lycéen de niveau bac pro de gestion ; sans compter toutes les références maladroites aux théories dites de développement personnel (PNL, analyse transactionnelle, manipulation mentale) et autres digressions, n'ayant strictement rien à voir avec le management.

## Mon domaine de compétences : l'accompagnement managérial des cabinets dentaires

### Comment définissez-vous votre profession ?

**R.C. :** Les professions de conseil, comme celles de coach, ne sont pas des professions réglementées, à la différence de celles de chirurgien-dentiste, de comptable ou d'avocat. C'est donc la porte ouverte à toutes les dérives, comme celles du coaching, dont une multitude d'ouvrages font état. N'importe qui peut prendre la casquette de coach, et on peut être coach de tout et de rien. Entre autres, le « Petit traité des abus ordinaires – un pavé dans la mare du coaching » de M<sup>me</sup> Elena Fourès (coach des dirigeants de grands groupes internationaux) nous met en garde et insiste, sans langue de bois, sur le niveau lamentable de culture générale et de formation initiale et continue de prétendus coaches, leurs outils méthodologiques quasi-inexistants ou inadaptés. Le métier de consultant, différent de celui de coach, nécessite, quant à lui, d'avoir une solide formation universitaire ou supérieure, et d'avoir fait la preuve de ses performances cérébrales autrement que via quelques petites missions de conseil apparemment réussies. Par définition, un consultant, qu'il pratique, ou non, l'accompagnement managérial (accompagnement des cabinets dans la durée : 12 mois en principe), propose objectivement et officiellement « une prestation de services intellectuels » et doit donc avoir un niveau minimal de formation équivalent à un BAC + 5 (DEA, DESS, Mastère ou doctorat). Il doit également avoir fait la preuve de sa connaissance aiguë ou experte du secteur d'activités concerné (articles, publications, conférences, formations et enseignement), sinon autant demander conseil à sa famille, ses amis, ses confrères ou bien son personnel ! Ce sont les seules garanties pour le praticien que le consultant a la capacité de

le conseiller et donc de rassembler les méthodes et outils nécessaires à la réalisation des objectifs assignés. C'est aussi cette capacité qui seule peut justifier le montant des prestations et honoraires de Conseil. En Europe, il faut un pré-requis d'études supérieures plus ou moins équivalent à celle du client. Elle se situe donc précisément là, la déontologie des consultants<sup>1</sup> : garantir à son client la disposition de moyens intellectuels suffisants et nécessaires à l'exercice professionnel du Conseil.

### Quelles sont, à vos yeux, les caractéristiques de l'odontologie parmi l'ensemble des professions de santé ou même des professions libérales ?

**R.C. :** Il est vrai qu'à entendre parler les praticiens, on peut penser qu'il existe une singularité de la profession de chirurgien-dentiste ou d'orthodontiste, par opposition ou du moins différenciation de leur exercice, par rapport à celui d'autres praticiens. Ce n'est pas faux. Les mutations techniques, technologiques et sociales sont plus rapides dans la dentisterie que dans nombre de disciplines médicales et chirurgicales. Elles obligent donc les praticiens à s'adapter sans cesse à ces évolutions, à ces changements. Ils doivent donc régulièrement revoir leur organisation et leur mode de management, en moyenne par palier de 4 à 5 ans, sans compter la régulation des dysfonctionnements récurrents, plus importants d'ailleurs dans le dentaire que dans nombre de professions libérales, toutes pratiques confondues : démission, démotivation, absences répétées, conflits d'intérêts ou de responsabilités, opposition systématique aux consignes et directives du(des) praticien(s) en chef, immobilisme comportemental, stagnation des compétences... La « capacité à s'adapter au changement », est la meilleure définition générale que l'on puisse donner du

« Management » à proprement parler ! Les praticiens ont donc pleinement raison lorsqu'ils insistent sur leurs insuffisances et leurs difficultés à articuler leurs décisions par rapport à une vision proactive de leur exercice. Ils savent qu'ils doivent absolument se former et se perfectionner dans la maîtrise de leur environnement professionnel, et le « Management » est la colonne vertébrale de cet environnement qui souvent leur échappe. Alors on continue tant bien que mal, jusqu'au jour où la colonne plie sous le poids des irrégularités et des incohérences qui atteignent la productivité même de l'exercice du praticien. Mais il est parfois trop tard. On cherche dès lors, comme on peut, une solution de rechange en urgence, et, en fouillant un peu dans les prospectus commerciaux de sa boîte aux lettres, on a parfois une révélation hallucinogène : l'exercice de chirurgien-dentiste ne serait finalement pas rentable ! Faisons enfin preuve d'honnêteté intellectuelle : ou bien on aligne les cabinets dentaires sur les commerces de proximité (les soins dentaires sur les congélateurs et les écrans plasma, les patients sur des clients CSP++ ou CSP--, et les dentistes sur des représentants en prothèses et en implants), ou bien, on se rend à l'évidence et on admet les insuffisances notables des chirurgiens-dentistes en Management et leurs manquements aux règles parfois élémentaires et basiques de gestion de personnel. A fortiori, le praticien qui accepte d'exercer en solo, sans aucune assistance « officielle » au cabinet, pensant qu'il est ainsi plus rentable à renfort d'économie drastique de moyens matériels et humains, est lui aussi victime (consentante) de son amateurisme ou dilettantisme managérial. S'il y a un problème de chiffres ou de rentabilité (qui ne concerne d'ailleurs qu'une minorité de chirurgiens-dentistes), c'est qu'il y a en amont un problème récurrent de management, dans tous les cas. La rentabilité n'est qu'un symptôme

parmi d'autres. Ce n'est pas au symptôme qu'il faut s'attaquer, mais à la maladie. Les chirurgiens-dentistes qui pratiquent le plus sereinement et efficacement leur exercice sont ceux qui privilégient la qualité de vie professionnelle de leur personnel (management de la relation à leurs assistantes) et la placent au même niveau que la qualité des soins et des services qu'ils administrent (management de la relation à leurs patients). Elles se situent peut-être là les caractéristiques et les contradictions de l'odontologie : des praticiens qui, malgré leur niveau de compétences intellectuelles et leurs capacités techniques, qui dictent leurs exigences de qualité, peuvent imaginer se soustraire aussi naïvement de la maîtrise avisée de leur environnement professionnel : gestion du personnel, formation, relations sociales, gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC), stratégies de communication (interne et externe), qui sont les cinq branches disciplinaires du management.

*Votre travail et vos positions vous distinguent parmi les professionnels qui aident à la gestion des cabinets dentaires. Y a-t-il aussi une différence philosophique dans l'approche que vous avez de notre métier ?*

**R.C. :** Je me distingue effectivement des autres « professionnels » car je suis l'un des rares consultants seniors du dentaire en exercice libéral, et donc totalement indépendant de toute pression commerciale et « politique » au sens large du terme. En somme, je suis un moteur de réussite, de changement et d'innovation, et à aucun moment, je n'empiète sur l'autonomie décisionnelle du ou des gérants : c'est la philosophie de l'accompagnement managérial. Et lorsque les objectifs de développement sont atteints : ce sont les praticiens et leurs assistantes qui, seuls, doivent s'en attribuer le mérite. Elle se situe là, mon éthique. Je ne dicte pas le changement, je l'accompagne : je ne dirige ou n'influence ni le

praticien, ni son équipe, et jamais, je n'interviendrais dans la sphère privée ou semi-privée du praticien ou de son personnel, ce qui est trop souvent le cas quand on parle de coaching (effectivement quand on n'a pas de connaissances pointues des pratiques managériales, il est très facile de profiter de la faiblesse du praticien à un moment délicat de sa vie, en jouant au psy de bas étage). Pratiquer l'« accompagnement managérial » est une responsabilité qui ne s'improvise pas, et nécessite la combinaison d'une connaissance aiguë de l'histoire des idées, des courants et pratiques managériales ainsi que des compétences assurées et éprouvées de leader, de stratège, et d'expert en communication.

S'agissant du recrutement d'assistantes dentaires qualifiées, que les praticiens peuvent désormais assurer en toute autonomie sans recours à un quelconque prestataire depuis la parution de mon ouvrage (partie « recruter malin »), je reçois néanmoins près de 30 appels par mois de cabinets qui recherchent une assistante dentaire qualifiée en urgence, et les conseils que je leur prodigue gracieusement par téléphone ou en aide à la rédaction de leurs offres d'emploi, grâce aux partenariats Information Dentaire, Fil Dentaire et ABCDENT, leur suffisent en principe à trouver une assistante dans la semaine qui suit la diffusion de leur offre. Le turn-over alarmant du personnel dans les cabinets dentaires n'a rien à voir avec le niveau des compétences techniques du praticien en recrutement, mais avec une politique de management souvent inexistante, inconsistante ou antinomique par rapport aux règles et pratiques élémentaires de gestion d'une équipe. La preuve en est, c'est que la majorité des praticiens trouvent une assistante dentaire sans avoir besoin de recourir à un quelconque prestataire : la former, la fidéliser, la motiver et la rendre performante et autonome est une toute autre histoire. Certains praticiens continuent cependant de me demander

de les aider à trouver la « perle rare » : cela fait près de huit ans que je m'évertue à expliquer que la perle rare n'existe pas. Bon recrutement ou sélection par défaut, la candidate intègre une nouvelle équipe et une nouvelle organisation. Qualifiée et expérimentée, l'assistante dentaire ne deviendra une perle que si le praticien assume ses responsabilités inaliénables de tuteur (formation pratique), de Manager (gestion d'équipe) et de stratège (prendre les bonnes décisions au bon moment). Mais ce serait tellement plus simple de ne pas avoir à gérer son personnel ! Spécialisé dans le management des ressources humaines des cabinets dentaires, mon travail consiste à accompagner et guider le praticien et son équipe jusqu'à l'accomplissement des objectifs que nous avons au préalable définis d'un commun accord. C'est un travail de fond qui doit être absolument assorti d'une garantie d'accompagnement managérial. Une durée d'un an est la norme dans le conseil, c'est aussi le grand maximum, sinon, ce n'est plus de l'accompagnement, mais une sorte de dépendance. Je ne propose aucun aménagement sans avoir reçu l'aval de l'ensemble des membres du personnel et je passe donc souvent beaucoup plus de temps au cabinet avec les assistantes qu'avec les praticiens eux-mêmes, ce qui est particulièrement apprécié ! Mon rôle consiste non pas dans la fidélisation du chirurgien-dentiste client, mais, tout au contraire, dans la fédération de l'équipe autour des objectifs du praticien. En somme, je lui permets de (re)découvrir les grands avantages et bénéfiques que procure l'autonomie en management.

<sup>1</sup>Le code de déontologie des Consultants existe bel et bien. Il a été édité pour la première fois en 1995 et réédité en 2003 par le syndicat professionnel du Conseil (Syntec Conseil). Il est centré autour de 7 valeurs fondamentales : compétence (« pour devenir un consultant, une solide formation de type universitaire ou équivalent, suivie d'une formation spécifique aux méthodes de travail, sont indispensables »), devoir de conseil, transparence, confidentialité, indépendance, loyauté et éthique.