

La charte du management éthique et bienveillant au cabinet dentaire

La profession de chirurgien-dentiste est régie par de nombreuses obligations légales, déontologiques, éthiques, administratives, fiscales et sociales. Dans ce contexte, le mode de management et d'organisation d'un cabinet dentaire doit répondre à certaines règles afin de préserver la réputation du chirurgien-dentiste et celle de son équipe. Voici les sept principes fondateurs du management éthique et bienveillant en odontologie, conformément aux enseignements de Rodolphe Cochet.

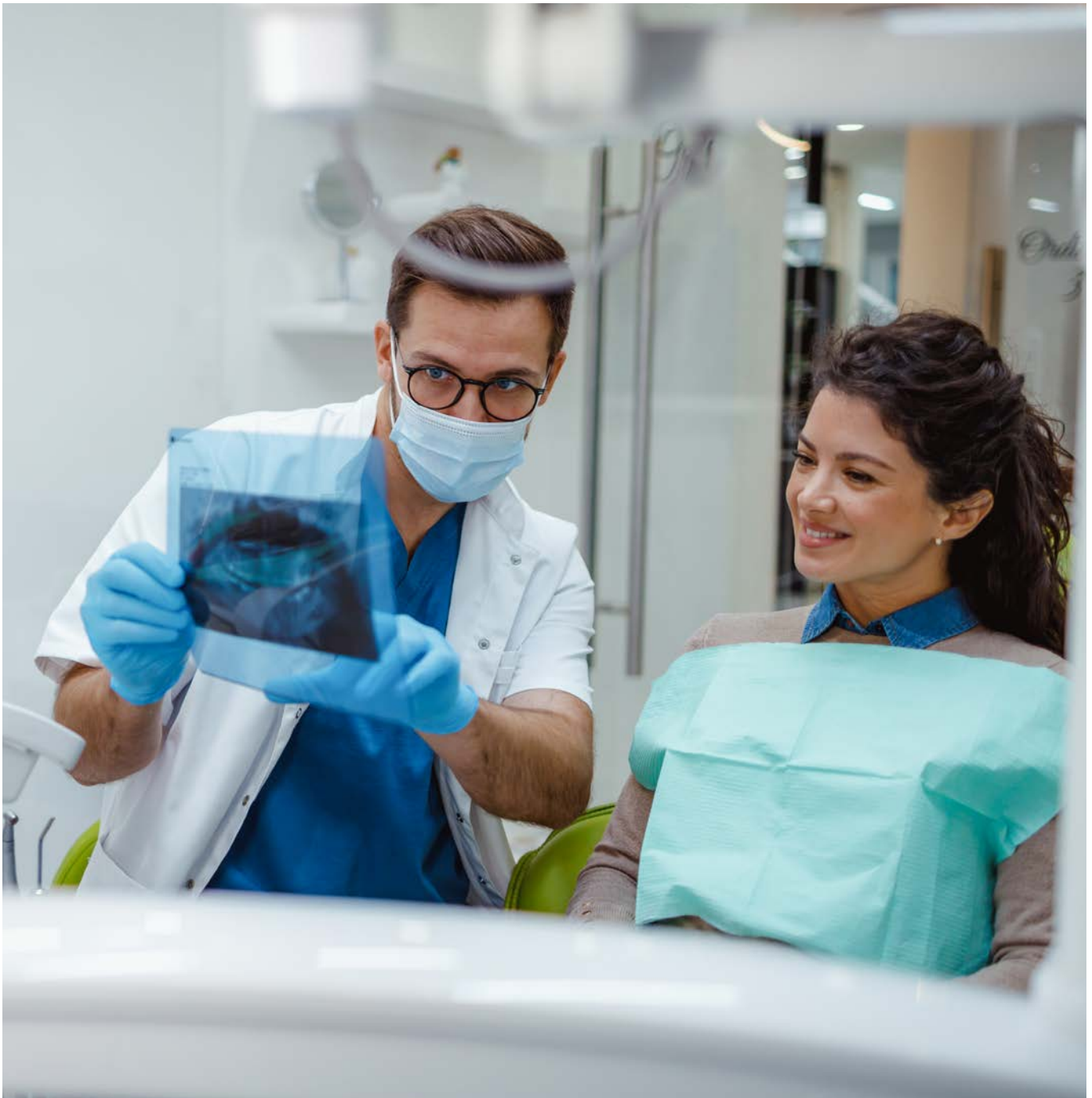
1. UN CABINET DENTAIRE EST AVANT TOUT UN CABINET MÉDICAL

Si une entreprise est une entité économique et juridique organisée, créée dans

le but de produire des biens ou de fournir des services pour répondre à des besoins et générer des bénéfices, alors un cabinet dentaire n'est pas une entreprise comme

une autre. Un cabinet dentaire est avant tout un cabinet médical et les soins ne sont pas des produits de consommation courante. Si une structure de soins dentaires partage plusieurs caractéristiques avec une entreprise standard en termes de gestion et d'administration, les chirurgiens-dentistes sont soumis à un code de déontologie stricte qui régit leur pratique, mettant l'accent sur la qualité des soins et l'intérêt des patients au-delà de la simple rentabilité économique. Le mode de management d'un cabinet dentaire ne peut donc pas être





© GETTY IMAGES - REALPEOPLEGROUP.

assimilé à celui applicable à une entreprise standard.

2. UN PATIENT N'EST PAS UN CLIENT

Le terme « consommateur de soins » est souvent utilisé dans des analyses économiques ou sociologiques pour désigner une personne qui utilise des services de santé. L'usage du terme « client » au sein d'un cabinet dentaire

pour désigner un patient est également un abus de langage qui dénature la relation spécifique et éthique entre un soignant et la personne recevant des soins. Aussi, les soins dentaires sont souvent complexes et nécessitent une approche holistique qui tient compte des aspects physiques, émotionnels et psychologiques des patients. L'usage des termes « consommateur de soins » ou « client » dans le contexte de la dentiste-

rie connote l'idée d'une marchandisation totalement incompatible avec celle d'un accès universel et équitable aux soins.

3. BANNIR LES OBJECTIFS QUANTITATIFS

Voilà déjà plus de 40 ans que W. Edwards Deming ¹ dans son fameux ouvrage intitulé « Out of the Crisis » a établi 14 grands principes de gestion

dont deux d'entre eux enjoignent les managers à éliminer de leurs discours et de leurs pratiques toute exhortation ou tout slogan incitant les employés à augmenter le niveau de productivité de l'entreprise et à bannir également les quotas de production, la direction par objectifs et toute forme de direction par les chiffres. En dentisterie, la rationalisation de l'agenda (regroupement des actes et allocation de plages horaires spécifiques en fonction des types de traitements) ainsi que la gestion des ressources humaines sont les seuls véritables piliers nécessaires et suffisants de la rentabilité d'un praticien. Le pilotage d'un cabinet dentaire à partir de tableaux de bord procédant à des mesures quantitatives des performances humaines et conduisant les managers à fixer des objectifs de production est une aberration managériale. Néanmoins, certaines statistiques extraites des logiciels métier ou données comptables peuvent avoir des fonctions d'indication qui éclairent certaines décisions d'investissement matériel, humain ou pédagogique.

4. LA PRIMAUTÉ DU FACTEUR HUMAIN EN ODONTOLOGIE

La primauté du facteur humain dans la gestion de la relation avec les patients et l'équipe dentaire repose sur le respect et la dignité, l'écoute active et la transparence pour des décisions éclairées. Elle implique de bâtir une relation de confiance par l'empathie, de soutenir et de motiver l'équipe en gérant le stress et en promouvant l'équilibre travail-vie personnelle. En résumé, valoriser le facteur humain est essentiel pour une cohésion d'équipe optimale, pour garantir un environnement de travail harmonieux et pour préserver la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) ainsi que pour maintenir un niveau optimal d'exigence clinique.

5. DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL ET PERSONNEL

Le management contemporain ne se contente plus de gérer ou de supervi-

ser les tâches et les performances des employés ; il s'efforce également d'assurer leur employabilité et de favoriser le développement de leurs compétences, tant techniques et cliniques (*hard skills*) que relationnelles et comportementales (*soft skills*). Cette approche holistique est essentielle dans un environnement économique et technologique en constante évolution. Les étudiants en chirurgie dentaire et les praticiens doivent impérativement être dotés de compétences élémentaires et avancées en gestion humaine, organisation et communication², d'autant plus que ces disciplines ne sont pas encore inscrites dans leur parcours de formation initiale et obligatoire, sauf au sein de l'UFR d'odontologie de Garancière de 2008 à 2020 et de l'Université Paris-Cité depuis 2021.

6. RECRUTEMENT SCIENTIFIQUE ET PRÉDICTIF

Le secteur de la santé ne cesse de se complexifier avec des exigences croissantes en termes de compétences, de réglementation et de technologies. Attirer et retenir les meilleurs talents est devenu un véritable défi pour maintenir un niveau élevé de qualité de soins et se démarquer dans un marché concurrentiel. Les méthodes traditionnelles de recrutement basées sur l'intuition et l'expérience personnelle des recruteurs de la filière des soins dentaires sont souvent totalement biaisées (biais cognitifs). Ces méthodes empiriques et inappropriées peuvent entraîner une grande variabilité dans les processus de recrutement, réduisant ainsi la cohérence et la fiabilité des décisions d'embauche. Pour répondre aux exigences actuelles du secteur de la santé dentaire et entretenir la réputation de son cabinet dentaire en tant qu'employeur (gestion de la marque employeur³), il est crucial de moderniser les pratiques de recrutement en adoptant des méthodes prédictives et scientifiques et en intégrant notamment des tests psychométriques pour mesurer les aptitudes, les traits de personnalité professionnelle et les capacités cognitives des

candidats. L'instauration d'entretiens structurés avec des questions standardisées et des critères d'évaluation clairs assortis de mises en situation (simulation de travail) au sein même du cabinet dentaire hôte garantiront également une évaluation homogène et objective (non discriminante) de tous les candidats et une prise de décision éclairée.

7. GESTION DE LA RÉPUTATION PHYSIQUE ET DIGITALE

La réputation d'un professionnel de soins dentaires s'évalue tant par ses compétences techniques que par ses compétences comportementales et managériales. Aussi, la réputation physique l'emporte très largement sur la réputation numérique car elle constitue la première et véritable interface de confiance entre les patients et l'équipe dentaire. Les chirurgiens-dentistes doivent également faire preuve de prudence dans leurs communications publiques, notamment sur les réseaux sociaux et le Web, en appliquant un principe de précaution maximal⁴.

Par Rodolphe Cochet

* Les enseignements en "Management Odontologique" sont la propriété intellectuelle exclusive de Rodolphe Cochet sous le numéro 3644587.

1. William Edwards Deming est l'un des pères fondateurs du management par la qualité totale (MQT). Il a profondément influencé les pratiques de gestion et de qualité à travers le monde.

2. Les compétences globales de gestion humaine, organisation et communication spécifiques à l'exercice professionnel des chirurgiens-dentistes.

3. La marque employeur désigne l'ensemble des caractéristiques et des attributs qui définissent la réputation et l'identité d'une entreprise en tant qu'employeur, tant en interne (auprès des employés actuels) qu'en externe (auprès des potentiels candidats, des partenaires et du public). Elle inclut la perception de l'entreprise concernant sa culture, ses valeurs, ses pratiques de gestion des ressources humaines, ses opportunités de carrière, ainsi que les conditions de travail qu'elle propose.

4. Pour vous aider à maîtriser votre e-réputation, le guide du Conseil national de l'Ordre des médecins est exemplaire.