



Rodolphe COCHET  
Fondateur de Dental RC  
Coaching en organisation  
des cabinets dentaires

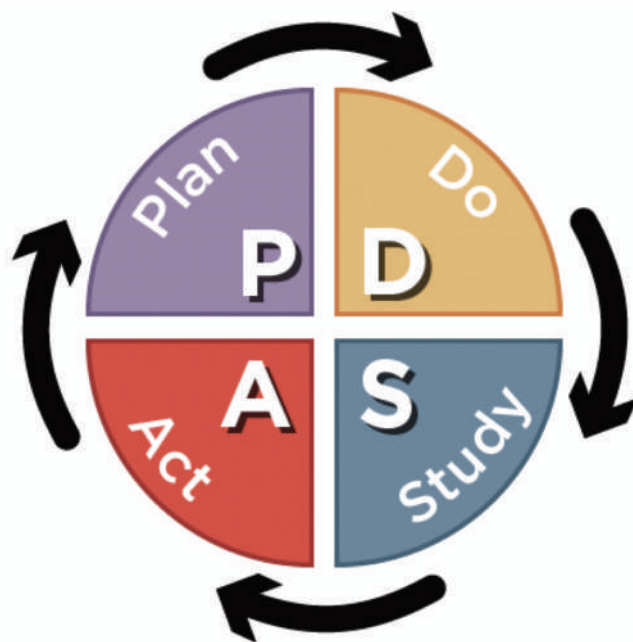
# LE MANAGEMENT PAR LA QUALITÉ AU CABINET DENTAIRE

**La Qualité n'est pas seulement un objectif à atteindre, c'est aussi tout un mode de management et de nouvelles habitudes de travail qu'il faut s'astreindre à déployer au sein de son cabinet dentaire. Edwards Deming, le plus fameux théoricien de la Démarche Qualité, a contribué à démocratiser le cycle dynamique du PDCA (acronyme de PLAN-DO-CHECK-ACT<sup>(1)</sup>) créé par Walter Shewhart et démontré notamment qu'il faut privilégier toute démarche d'amélioration en entreprise.**

## LE CERCLE VERTUEUX DU PDSA

Dans les années 90, E. Deming a d'ailleurs remplacé le fameux C (Check) du PDCA par le S de Study, d'où l'émergence du fameux acronyme PDSA, pour PLAN-DO-STUDY-ACT<sup>(2)</sup>. En effet, il faut substituer aux protocoles de contrôle récurrent l'étude et l'analyse des résultats et des actions humaines. Ces pratiques de surcontrôle sont encore trop présentes dans les cabinets et centres dentaires qu'elles soient exécutées par les praticiens, gérants, coordinateurs ou office managers.

Le surcontrôle, qui va jusqu'à la relance répétée en cours de journée d'un employé sur une même tâche ni urgente ni importante<sup>(3)</sup>, est une véritable plaie qui n'est que le reflet des graves insuffisances professionnelles des instances dirigeantes de la filière des soins dentaires en management et organisation. Ce déficit de compétences a des effets particulièrement délétères sur l'équipe dentaire car elle empêche la montée en compétences jusqu'au développement de l'autonomie des employés et contribue à la rotation endémique du personnel dentaire.



## LES 14 PRINCIPES DE MANAGEMENT EN DENTISTERIE

Le management par la Qualité, c'est toute une philosophie et une méthodologie à déployer parmi son équipe et ses patients. Précisons que cette démarche n'a rien à voir directement avec tout processus de

<sup>(1)</sup> Prévoir, Développer, Contrôler, Agir.

<sup>(2)</sup> Planifier, Exécuter, Étudier, Agir.

<sup>(3)</sup> Référez-vous ici à la fameuse matrice d'Eisenhower. Dwight Eisenhower a été le 34<sup>e</sup> Président des Etats-Unis et fait entrer dans l'histoire ce précepte : « Ce qui est important est rarement urgent et ce qui est urgent, rarement important. »



certification. Dans son célèbre ouvrage réédité en 2002 sous le titre 'Hors de la crise', E. Deming a édicté 14 grands principes universels d'une efficacité redoutable qu'il convient d'adapter à l'exercice du management au cabinet dentaire. Appliquez-vous déjà au moins 7 de ces préceptes revisités ? Si ce n'est pas le cas, il y a de fortes raisons de s'en inquiéter et d'assurer la refonte urgente de vos pratiques managériales.

### 1. FIXER LE CAP

Gardez toujours en tête les grands axes de développement organisationnel que vous avez fixés tout en ne perdant jamais de vue la Qualité des services dûs aux patients. Ne visez pas le court terme et privilégiez l'allocation suffisante de ressources humaines pour atteindre vos objectifs.

### 2. VERS UN NOUVEAU MODE DE MANAGEMENT

Le management directif aussi dénommé management 1.0 de type patriarcal (« je suis le seul à détenir le

pouvoir et le savoir ») est révolu ! Révolue aussi l'ère du management 2.0 où l'on commence à peine à donner un peu de considération à ses employés devenus enfin de vrais collaborateurs, du moins en apparence. Il est temps d'adopter un nouveau point de vue et de passer d'emblée en dentisterie au management 3.0 (management collaboratif et participatif, privilège de la QVT<sup>(4)</sup>) et d'y rester, le concept abscons de management 4.0 étant totalement inadapté aux équipes médicales.

### 3. PROTOCOLES PLUTÔT QUE CONTRÔLES

Éliminez les indésirables ou les défauts à la source plutôt que de perdre votre temps ou de le faire perdre en contrôle de routine à vos employés, d'autant que ceux-ci n'identifient l'erreur qu'à posteriori, il est donc souvent trop tard. Préoccupez-vous de rédiger ou de faire rédiger vos protocoles plutôt que d'être constamment sur le dos de vos employés, notamment vos secrétaires et assistants polyvalents.

<sup>(4)</sup> Qualité de Vie au Travail

### 4. HALTE AUX ÉCONOMIES DE BOUTS DE CHANDELLE

Plutôt que de privilégier la règle des achats de fournitures au prix le plus bas, cherchez plutôt à réduire le coût total en décrochant un marché unique avec un fournisseur généraliste et une remise fidélité jusqu'à 50% à l'année tout en mutualisant /regroupant les commandes (cabinets de groupe). Réduisez autant que possible le nombre de fournisseurs.

### 5. L'AMÉLIORATION SANS CESSE

Vous devez inscrire votre cabinet dans une démarche d'amélioration perpétuelle. Il incombe à votre équipe de participer activement à l'optimisation continue de votre organisation ou système de planification des tâches, à la fluidité de vos flux de production (soins) ainsi qu'à l'excellence de vos services relationnels (gestion de la relation aux patients).

### 6. LA FORMATION, QUOI QU'IL EN COÛTE

On ne lésine pas sur la formation et le développement continu des compétences du personnel de santé. Développez également les actions de formation sur le lieu de travail, sous la forme de séances de coaching clinique ou organisationnel. Vous devez donner plus de sens au travail de chacun et apprendre à vos employés à conduire le changement de leurs

habitudes de travail dans les intérêts premiers de votre entreprise et de vos patients.

### 7. PRENEZ LE LEADERSHIP

Avant de le prendre et de l'exercer, faudrait-il au moins en disposer au préalable. Or, nombre de praticiens de la filière dentaire pâtissent d'un leadership déficitaire. Il est vrai que le leadership ne s'acquiert pas vraiment et ne s'improvise pas, on est leader ou on ne l'est pas. Par contre, l'exercice du management s'apprend, notamment le management 3.0 de type participatif et collaboratif au terme d'un parcours de formation pratique ou de coaching.

### 8. NE SUSCITEZ PAS LA CRAINTE DE VOS EMPLOYÉS

Adoptez un management bienveillant. Ouvrez grand la porte aux briefings (15 minutes le matin) et aux réunions d'équipe (1h30 au moins tous les 2 mois). Chaque fin de semaine, faites le point (15 à 20 mn) avec vos stagiaires ou personnels en cours de formation, notamment les assistants dentaires et ne déléguez pas cette tâche qui est de l'entière responsabilité des praticiens ou managers.

### 9. À BAS LE TRAVAIL EN SILOS !

Visez plus que tout la cohésion de votre équipe en abattant les cloisons entre les services, notamment entre le pôle accueil/secrétariat et le pôle clinique. Un fossé se creuse parfois entre les contraintes spécifiques des secrétaires (exigences des patients) et les impératifs d'organisation clinique



des assistants dentaires. Dans les cabinets où la polyvalence n'est pas de mise, programmez des séances d'immersion en clinique pour les secrétaires et inversement, recommandez des plages d'observation des assistants dentaires au secrétariat. Abordons aussi le sujet délicat des collaborateurs qui travaillent « dans leur coin » et ne s'investissent pas suffisamment dans l'organisation du cabinet : motivez-les et donnez-leur envie de s'investir un peu plus dans la vie de l'équipe. Quant aux gérants (praticiens ou non) qui adoptent un mode de management trop directif et autoritaire : ne vous étonnez pas de la rotation élevée de personnel dans votre entreprise et prenez des cours de management !

### 10. METTEZ FIN AUX OBJECTIFS QUANTITATIFS

Les slogans incitant à produire toujours plus ou à augmenter le chiffre d'affaires du cabinet ont conduit leurs protagonistes à pâtir a contrario d'une production insuffisante et/ou d'une moindre rentabilité. On ne motive pas des équipes de soins en les exhortant à produire des richesses : c'est le meilleur moyen de les dégoûter de leur métier, notamment les assistants dentaires en formation qui n'ont strictement rien à faire des problèmes de gestion ou de trésorerie de la Direction.

### 11. LA QUALITÉ PLUTÔT QUE LA QUANTITÉ

Le management par objectifs quantitatifs est totalement suranné dans les équipes de soins dentaires gagnantes, c'est-à-dire organisées et épanouies. Fixez plutôt des objectifs comportementaux, relationnels et techniques (objectifs de compétences) notamment lors des entretiens annuels d'évaluation. Ces règles sont valables aussi bien pour les cabinets dentaires que pour les centres dentaires !

### 12. FIERTÉ ET RECONNAISSANCE

Suscitez la fierté de vos employés et pourquoi pas leur admiration à l'égard de votre posture exemplaire de manager et/ou de vos compétences techniques aguerries et en constante amélioration. Aussi, le manque de reconnaissance a un impact direct sur l'assiduité et l'engagement du personnel. Ce n'est tout de même pas compliqué, de temps à autre, de remercier avec sincérité, et droit dans les yeux son

// Le management par la Qualité, c'est toute une philosophie et une méthodologie à déployer parmi son équipe et ses patients. //

assistant dentaire ou son personnel administratif. Quand ils ont vraiment fait leur maximum pour vous apporter un meilleur confort de travail alors même que le briefing laissait présager une journée particulièrement difficile, ne méritent-ils pas votre gratitude ?

### 13. PRIORITÉ À LA FORMATION CONTINUE !

On ne lésine pas sur les moyens humains (recrutement) et pédagogiques (formation). Il faut encourager la montée en compétences de ses équipes. La perspective d'apprendre de nouvelles méthodes de travail ou de développer ses compétences techniques (hard skills) ou humaines (soft skills) est d'ailleurs le levier de motivation le plus puissant et le plus fiable qu'il faut entretenir et nourrir afin de fidéliser son personnel, loin derrière la simple revalorisation salariale.

### 14. CONDUISEZ LE CHANGEMENT ET NE REVENEZ JAMAIS EN ARRIÈRE

La meilleure définition que l'on puisse donner de l'exercice managérial est de conduire le changement voire la transformation de ses habitudes de travail en vue d'une amélioration continue de son organisation. Quelles qu'en soient les raisons, structurelles ou conjoncturelles, un cabinet dentaire doit envisager une refonte totale ou partielle de son organisation tous les 5 à 8 ans en moyenne, ne serait-ce que pour insuffler une nouvelle dynamique et ouvrir de nouvelles perspectives à une équipe qui végète et se délite.