

« Ma femme est aussi ma secrétaire ! »

Bien qu'aucun spécialiste du management ne puisse judicieusement conseiller à un praticien de recruter sa femme¹ pour lui déléguer la gestion administrative de son cabinet, encore moins pour s'improviser « chef d'équipe »², voici à juste titre le contre-exemple d'une situation de relations hiérarchiques opérationnelles entre un praticien (Dr Bertrand Hervé) exerçant à Coutances, dans la Manche, et sa femme. Catherine Hervé est parvenue, non sans difficultés, à assumer avec une grande efficacité ses fonctions de responsable administrative.



Rodolphe COCHET
■ Fondateur de
Dental RC

DOCTEUR HERVÉ, quel est votre parcours de formation initiale et continue et quelles ont été vos conditions d'installation ?

Sorti de la fac en 1991, avec une intention de m'orienter chirurgie-implantologie, je m'installe à Coutances en 1993 avec un confrère ayant la même vision que moi. C'est d'ailleurs auprès de lui que je développe ma compétence en chirurgie. Pourtant, en 96, j'entame une formation en ODF (CETO, CRANIUM, entre autres), puis en occlusodontie et posturologie (Clauzade, ASPORO). Le départ de mon associé pour raisons personnelles me laisse neuf mois seul avec la gestion de deux patientèles. C'est avec soulagement qu'un collaborateur finira par me rejoindre fin 96, qui sera lui-même suivi d'une collaboratrice qui deviendra mon associée en 2000.

C'est alors la première expérience de mon épouse Catherine au cabinet, en tant qu'assistante dentaire, durant deux ans environ. En 2003, je lui propose plus judicieusement d'intégrer le poste d'assistante de direction qui correspond bien plus à sa formation et son expérience de « déléguée médicale » (compétences relationnelles et argumentatives). En 2005, je retourne à mes objectifs premiers avec une formation en implantologie (CCPI), occlusodontie (Legall, CROOC) et chirurgie avancée. 2007 marque la fin de mon association. Je reste néanmoins dans ma structure actuelle avec ma secrétaire de direction et deux assistantes dentaires.

Pour quelles raisons avez-vous décidé d'employer votre femme ? N'avez-vous pas hésité ?

En 96, ayant besoin d'une deuxième assistante pour mon collaborateur, le choix de mon épouse m'a semblé évident car à portée de mains. Mais des difficultés sont apparues avec l'arrivée de ma collaboratrice en 98 à ce sujet justement : je peux comprendre qu'elle préférerait travailler

avec mon assistante, plutôt qu'avec mon épouse. Catherine m'a donc assisté au fauteuil par défaut pendant quelques temps, ce qui a effectivement fini par poser de réels problèmes de relations. Par exemple, si je lui demandais de me passer le sel au dîner, je risquais fort d'entendre en retour « débrouille toi, je t'ai servi toute la journée ! ». Elle a d'ailleurs « démissionné » de son poste d'assistante dentaire.

Le personnel a-t-il accepté et reconnu Catherine dans son rôle professionnel, ou a-t-elle toujours été perçue plus comme la femme du patron ?

Si son premier passage au cabinet en tant qu'assistante dentaire s'est passé sans vraiment trop de difficultés, du moins avec ma première assistante, cela n'a pas été le cas lors de son retour en tant que secrétaire. Mon associée a alors développé une rivalité contre ce qu'elle voyait comme un élément rompant l'équilibre des forces en présence.

Les associations étant déjà difficiles à réussir en pleine entente, il est possible que la présence de Catherine ait participé de la fin par ailleurs inéluctable de notre SCM. Actuellement, Catherine occupe un poste bien différent et clairement délimité dans ses fonctions. Elle gère le secrétariat, la comptabilité, les relations avec les patients (présentation et argumentation des devis, conclusion des ententes financières). Il n'y a plus vraiment de lien direct de subordination, et l'on évite les soucis rencontrés quelques années plus tôt.

Les relations avec mes assistantes se sont améliorées, mais il est intéressant de noter qu'elles ont chacune une vision différente de Catherine. Marie-Laure, assistante clinique dédiée à la parodontologie la voit comme une collègue à part entière. Pour Charlotte, assistante clinique encore « polyvalente », plus récemment intégrée et plus jeune, Catherine est encore perçue comme « la femme du patron » avant tout.

Mari patron, femme salariée : votre autorité n'est-elle parfois pas remise en question au travail ? Et à la maison ?

Le positif de la présence de Catherine consiste dans son implication spontanée et naturelle dans le bon fonctionnement du cabinet. C'est d'ailleurs ce même point qui

Fig. 1 :

Catherine, responsable administrative du cabinet dentaire de son mari, le Docteur Hervé.



peut devenir négatif, car elle aurait la volonté d'intervenir sur des problèmes dont le traitement m'incombe en tant que manager.

Au cabinet, nous avons appris au terme de nos formations en management à rationaliser et simplifier nos interrelations professionnelles. Même si c'est moi le patron, je crois que nous devons continuer de former une équipe à quatre, au regard de nos patients, et à leur service. Chacun peut amener sa pierre à l'édifice, en termes de propositions et de suggestions, d'amélioration de l'organisation, mais toujours dans le cadre de réunions formalisées.

Dans la sphère privée, l'implication de Catherine fait que l'on « bouffe » du cabinet même le week-end ! Lorsqu'un problème existe, on y réfléchit très souvent à deux, même si au final, les décisions me reviennent.

C'est quoi pour vous un manager ?

Avec trois assistantes autour de moi, le management a pris une place de plus en plus importante, et c'est pourtant le domaine où je suis encore le moins à l'aise, comme beaucoup de mes confrères. Le manager doit indiquer la vision et déterminer les objectifs du cabinet, et fédérer l'équipe autour de la réalisation de ces objectifs.

Est-ce difficile de concilier à la fois son rôle de DRH et de chef clinique ?

Le plus gros problème concernant nos responsabilités managériales, c'est la charge de travail importante au fauteuil en termes de concentration. Malgré une bonne organisation, les journées restent bien remplies. Je m'informe aussi en dehors du cabinet (revue, Internet) et j'ai suivi plusieurs formations en organisation et management. Mais il est parfois facile et plus reposant d'oublier que l'on se doit d'être un bon manager.

Est-ce que vous considérez qu'on ne peut pas être un bon chirurgien-dentiste lorsqu'on n'a

CATHERINE, en quoi votre rôle administratif au sein du cabinet de votre mari est parfois compliqué à assumer ?

Mon plus gros facteur de stress est lié au fait que nous exerçons dans une région en pénurie de praticiens. J'ai beau avoir conscience qu'un travail qualitatif repose aussi sur une maîtrise serrée du nombre de patients journaliers et je l'applique comme je peux... Mais c'est une autre chose que de l'évoquer à des patients désorientés et donc parfois agressifs. Cette situation exige par conséquent une compétence aigüe en communication. D'une façon globale, mon rôle est peu aisé à tenir car le fait d'être acteur au sein du cabinet et en même temps femme de praticien implique que je suis inévitablement plus investie affectivement qu'une assistante « externe ». Le cabinet est en effet pour moi le lieu de mon épanouissement professionnel, l'unique site de mes revenus financiers dont dépendent également mes projets personnels. Dès lors, le moindre dysfonctionnement peut atteindre directement



Fig. 2 :
Les époux Hervé,
accompagnés
de Marie-Laure,
assistante clinique.

pas les compétences nécessaires et suffisantes pour assumer ses fonctions de manager ?

On peut être un excellent praticien et un piètre manager. Mais peut-on avoir un cabinet offrant les meilleurs services aux patients sans être entouré d'une équipe professionnelle et performante ? Je ne le pense pas.

Quelles sont selon vous les difficultés récurrentes de management que l'on rencontre en tant que chirurgien-dentiste ? Y avez-vous remédié ?

Les difficultés de management que l'on rencontre dans les cabinets dentaires sont à mon avis de deux sortes : évidentes, ou insidieuses. Les évidentes sont par exemple des soucis de retard, de non respect des règles du cabinet, d'absentéisme, etc. En ce qui me concerne, ma principale difficulté à mes débuts était d'ordre insidieux. Etant complètement consacré à la partie clinique, et plutôt de nature réservé, le mode de management que j'exerçais avec ma première assistante était tout simplement inexistant. Elle était compétente, très dévouée et investie au cabinet, à un point tel (et c'est là le problème dont je n'avais pas conscience) que pour les patients, le patron du cabinet, c'était elle !

Actuellement, le management reste encore un domaine épineux pour moi. Fuyant les conflits par nature, je dois néanmoins imposer mes points de vue, en respectant les différences de chacune. ◆

mon « ego ». Puisque je m'occupe des ententes financières, je sais que de ma performance dépendront mes revenus. De la qualité de l'accueil physique et téléphonique que j'effectue, dépendront encore mes revenus ainsi que le bien-être du plateau technique. De la rigueur que je fournis dans la comptabilité et la gestion administrative dépendront ma quiétude personnelle ainsi que celle de l'équipe.

En somme, en termes de responsabilités et d'anxiété, je pense que je vis la même réalité que mon mari (sauf à considérer sa responsabilité médicale exclusive). Cela génère un stress important mais au moins on ne se sent jamais seul dans la difficulté. Au final, je pense que mon « mari praticien » m'a délégué ce poste stratégique, car il sait qu'il pourra toujours compter sur une implication de ma part sans qu'il ait en retour une exigence financière à gérer ou à faire porter sur le cabinet en compensation de cet investissement scrupuleux.

Mon rôle de femme de praticien n'a pas toujours été



Fig. 3 :
Le Docteur Hervé
au fauteuil,
assisté de
Marie-Laure.

Fig. 4 :
L'équipe au
complet :
les époux Hervé
et les deux
assistantes,
Charlotte
et Marie-Laure.



facile pour d'autres raisons plus insidieuses, plus personnelles, que celles évoquées ci-dessus (attention, les propos qui suivent n'engagent que moi !) : On n'est pas « femme de » par hasard... Je pense avoir été animée d'un fantasme de la femme toute puissante, par qui et grâce à qui son mari serait épargné de tout manque. Cela m'a permis d'être très dévouée à Bertrand certes, mais malheureusement je le voulais aussi à mon image et conforme à un idéal. Je voulais le transformer en « super manager », en « super communicant ». Mais comme toujours la réalité est la plus forte, et on ne s'improvise pas coach de son mari !

Lorsqu'on se réalise au travers de quelqu'un, tôt ou tard on se pose également la question : et moi dans tout ça ? À ce moment de ma vie, j'étais donc très tentée de devenir khalife à la place du khalife. J'intervenais en réunion de développement par exemple en lieu et place de Bertrand. Je le mettais à mal et en porte-à-faux devant ses assistantes dentaires. Heureusement pour nous tous, j'ai vite compris que ce n'était pas ce pour quoi j'étais faite d'une part, ni ce qui était le plus important pour moi. Bertrand est définitivement plus doué dans les prises de décisions. Par contre, je suis plus attentive et intéressée que lui à ce qui se vit en interne. J'ai besoin de travailler avec une équipe épanouie et motivée. J'invite et j'incite chacun à exprimer ce qui lui pose difficulté, un peu comme une médiatrice. De tous ces écueils traversés, je peux dire que Bertrand et moi travaillons désormais en complémentarité pour le bien de chacun d'entre nous, après avoir suivi plusieurs stages en management.

Comment vivez-vous vos responsabilités face à vos collègues ? Devez-vous parfois essayer des reproches ?

La réponse ne m'appartenant pas, je l'ai posée directement à mes collègues en réunion d'équipe : dans mes fonctions, elles ne me reprochent rien. Le seul reproche repose sur mes retards matinaux. Effectivement inadmissible pour un briefing efficace ! J'ai eu un grave accident de santé il y a quelque mois, et Marie-Laure, assistante en parodontologie m'a dit que je lui manquais et que cela lui serait très difficile de me remplacer. Inutile de vous dire à quel point ses mots m'ont touchés...

Quelles sont les solutions que vous avez trouvées afin de faciliter vos interrelations avec vos collègues ?

En premier lieu, c'est pour moi une question de bon sens : quel intérêt aurais-je à travailler dans une mauvaise ambiance ? Aucun. C'est aussi une façon d'être, j'ai besoin d'être aimée et de vivre dans une ambiance chaleureuse. Je pense du coup avoir une attitude et un sens de la communication qui en découlent tout simplement, basés sur un respect mutuel. Surtout je ne joue pas un rôle, je suis moi-même. Je ne cache pas mes faiblesses, je ne cache pas mes points forts, je reconnais également les leurs.

Je suis réceptive à la critique dès lors que c'est dans l'intérêt du cabinet. Mes collègues le savent puisque je les sollicite régulièrement : nous effectuons à cet effet des réunions hebdomadaires de clarification des objectifs où nous exprimons les problèmes rencontrés par chaque membre de l'équipe dans l'exercice de ses fonctions afin de trouver des solutions adaptées, et permettre à Bertrand de prendre la décision la plus pertinente en tant que manager.

Aux yeux de l'équipe, êtes-vous considérée comme une collègue à part entière, ou plutôt perçue comme la « femme du praticien » ?

Pour Marie-Laure, je suis enfin perçue comme une collègue à part entière. Pour Charlotte, elle me considère plus pour le moment comme la « femme de ». En raison de son jeune âge d'une part, du fait qu'elle est nouvellement intégrée à notre structure, et de son tempérament plutôt introverti d'autre part ; il faut qu'elle trouve sa place. Cela demandera un peu de temps. ♦

1. Hors compétences techniques et spécifiques en gestion et en communication externe/ relations publiques (bac + 2 administratif minimum et expérience d'au moins 4 ans en secrétariat de direction). Si ces compétences existent et sont objectivement validées, il est nécessaire qu'un contrat de travail soit établi au poste désigné avec une fiche de paie régulière.
2. Ce que l'on peut rencontrer dans certains cabinets aux relations d'équipe très tendues et conflictuelles. Une situation de management récurrente est celle du praticien peu soucieux de ses responsabilités managériales qui propose à sa femme, parfois sans rémunération ni statut officiel, de venir chapeauter l'équipe. Bonjour les dégâts !

DENTAL RC
Coaching en organisation
des cabinets dentaires depuis 1999
7 rue Nicolas Houel - 75005 Paris
www.rh-dentaire.com - Tél. : 01 43 31 12 67 -
info@rh-dentaire.com