

Le management par la qualité en implantologie orale

Le management odontologique est une « science adaptative » dont la connaissance doit permettre à chaque praticien d'édicter des normes qui le guideront dans ses choix professionnels, comme celui de se spécialiser et de continuer de se perfectionner dans la pratique de l'implantologie. Le Docteur Philippe Khayat, indissociable de son frère Bertrand, éminent endodontiste, nous livre les principes d'un exercice exclusif en implantologie, qui n'a de cesse de viser l'excellence des services que l'on doit à ses patients et ses correspondants.



Rodolphe COCHET
■ Fondateur de
Dental RC

Les paramètres de la spécialisation en implantologie Responsabilités spécifiques et sens du défi

La spécialisation suppose l'abandon de compétences et la stricte limitation de son exercice. Il n'y a pas de demi-mesure. Pour établir une relation de confiance durable avec ses correspondants, un praticien ne peut se présenter comme un spécialiste et conserver discrètement une activité d'omnipratique. Pour le praticien qui a déjà une belle patientèle, la spécialisation peut donc représenter une mise en danger.

À leur retour des Etats-Unis et après quelques mois d'exercice commun dans le cabinet de leur père dans le 15^e arrondissement de Paris, Philippe et Bertrand optent donc pour la spécialisation, l'un en implantologie, l'autre en endodontie.

Philippe Khayat : « La spécialisation implique que les personnes qui vous choisissent ne soient plus les patients, mais directement les confrères, qui bénéficient d'un jugement plus technique et plus rationnel. C'est à la fois plus simple et plus difficile.

Plus simple. Lorsque les patients arrivent à notre consultation, un grand travail de préparation et d'in-

formation a déjà été fait par leur praticien. Certains patients hésitent plusieurs années avant de faire un traitement implantaire. Si je les reçois au cabinet, c'est parce qu'en amont le praticien a fait preuve de beaucoup de patience et de pédagogie. Pour moi, quel confort et quel plaisir de recevoir ces patients déjà informés et motivés. Je note également que ces patients qui ne me connaissent pas m'accordent souvent d'emblée la même confiance qu'à leur praticien. Quel bonheur ! Attention cependant ; tout ceci ne va pas sans quelques responsabilités....

Plus difficile. Les praticiens qui nous adressent leurs patients nous confient ce qu'ils ont de plus précieux. Il y a toujours une petite inquiétude à diriger son patient vers un autre confrère, un autre cabinet. Vais-je revoir mon patient ? Dans combien de temps ? Le traitement prescrit va-t-il réussir ? En cas d'échec, que se passera-t-il ? Pour le spécialiste, et ceci quelle que soit la solution de traitement choisie, l'obligation de résultat est forte. Il faut relever un triple défi.

Tout d'abord, celui de la satisfaction du patient qui passe par le respect de la personne, une grande attention portée à son confort pendant les interventions et un savant mélange de gentillesse sincère, de patience mais aussi de fermeté lorsqu'il s'agit de déterminer des choix thérapeutiques.

Ensuite, il faut relever le défi technique, être parfaitement au fait de la littérature scientifique qui établit les risques pour chaque type d'intervention et, sans pour autant être trop conservateur, choisir les options de traitement les plus sûres.

Enfin, il faut communiquer. Cette obligation peut devenir très lourde si le spécialiste ne s'organise pas et ne s'entoure pas d'une personne compétente. Trois temps importants : après la consultation, après l'intervention et après le contrôle final juste avant la prothèse. Cette communication vers le correspondant doit être efficace et concise. Nous essayons dans une certaine mesure d'éliminer les longs courriers fastidieux à dicter et pas toujours lus par les praticiens. Il arrive souvent qu'une page manuscrite incorporant des schémas soit faxée ou scannée et envoyée par mail. »

À gauche :
Philippe Khayat.
À droite :
Bertrand Khayat.



Photos : DR

Gestion des Ressources Humaines

À chacun son métier

Le recrutement et la gestion du personnel administratif ne s'improvisent pas, c'est tout un métier, cela prend beaucoup de temps. Selon le Dr. Philippe Khayat, il doit être délégué. De plus, les bonnes secrétaires (assistantes de direction, bac +2 à bac +4) ne répondront pas en principe à une annonce émanant d'un cabinet dentaire, ce qui oblige les praticiens à recruter par défaut soit une assistante dentaire condamnée à la gestion du secrétariat, soit une « secrétaire médicale » : dans les deux cas, le niveau de formation initiale et de compétences techniques est insuffisant pour assurer la gestion administrative et relationnelle complexe d'un cabinet spécialisé.

Philippe Khayat : « Il y a déjà presque 20 ans, nous avons décidé de créer une structure adaptée permettant à chacun de disposer de plus d'espace et de partager un vrai secrétariat. »

Bertrand Khayat : « Les tâches administratives sont prises en charge par deux secrétaires expérimentées, aux responsabilités distinctes. Les tâches de secrétariat courant sont communes aux deux : l'accueil physique et téléphonique des patients, la gestion des documents destinés aux patients et aux correspondants. »

Stéphanie¹, recrutée il y a deux ans, tient le rôle d'« office manager » ou de secrétaire de direction². Elle gère les relations avec la banque, le comptable, les informaticiens et, d'une façon générale, les entreprises en rapport avec le cabinet.

Nathalie, recrutée plus récemment, orientée « *assistanat de communication & relations publiques* », gère les déplacements professionnels des praticiens et leurs relations avec les sociétés scientifiques organisatrices d'événements.

L'organisation de l'activité du pôle clinique repose sur trois assistantes dentaires très expérimentées (Jacqueline, Brigitte et Chantal), toutes diplômées de la CNQAOS et bien entendu dédiées à des tâches opératoires et de gestion de l'activité clinique (gestion des stocks et du matériel, rapports avec les fournisseurs, maintenance, etc.) qui sont du ressort de leurs compétences exclusives. L'importance de leur rôle leur vaut une rémunération également en rapport avec leur niveau de compétences.

La communication externe

Le précieux réseau des correspondants

Premier principe :

On ne compte pas ses heures de travail

Philippe Khayat : « Pour ma part, j'ai commencé à poser des implants ostéointégrés en 1986, peu avant la première conférence à Paris du Pr. Brånemark. Je fais partie de cette première vague d'implantologistes qui ont lancé la discipline en France, diffusé les infor-



Philippe et Jacqueline en salle d'intervention.

mations et prodigué les premières formations. Ce sont donc les présentations et les conférences qui m'ont permis rencontres et échanges avec des confrères dont certains sont devenus des correspondants.

Les choses se sont faites toutes seules. Je n'ai jamais organisé de cocktail à mon cabinet. Je n'ai jamais proposé à un confrère de travailler avec moi. Par contre, je n'ai jamais compté les heures, les week-ends, les soirées (les nuits à la veille de certain cours) à tenter de monter des conférences de qualité où l'on donne des informations claires avec honnêteté et objectivité. Aujourd'hui, je note que certains de mes premiers correspondants se sont formés à la chirurgie implantaire et ne m'adressent maintenant que les cas les plus complexes. Quand ils me l'ont demandé, je les ai aidés à franchir ce pas. D'autres confrères sont venus les remplacer et, aujourd'hui, la demande est telle en implantologie qu'il y a du travail pour tout spécialiste compétent, respectueux de ses confrères et de leurs patients. »

Deuxième principe :

Un esprit indéfectible de confraternité

Philippe Khayat : « On parle parfois d'actions de fidélisation de ses correspondants. Je suis très réservé sur ce sujet. Une consœur me racontait que son implantologiste lui avait annoncé qu'elle ne lui avait adressé que six patients dans l'année et qu'elle

Le pôle administratif du cabinet Khayat.





Une équipe soudée :
de gauche à droite :
Stéphanie Bourcier,
Chantal Devillars,
Jacqueline Bouvier,
Brigitte Mahieu,
Nathalie Vujkovic

pouvait certainement faire mieux ! Le simple fait que ce spécialiste ait compté les patients adressés l'avait irritée. On la comprend. Pour moi, le spécialiste doit se concentrer sur la trilogie : qualité des soins, respect du patient et communication efficace avec son correspondant. Le reste, « pur marketing » (site internet, brochures...) a relativement peu d'importance. J'ai surtout la sensation que, même si elle s'appuie sur une compétence spécifique, la réussite d'un spécialiste tient essentiellement au sérieux avec lequel il communique avec ses correspondants, au professionnalisme et à la gentillesse de l'équipe qui accueille les patients et au strict respect des règles de déontologie.

J'ai parfois invité quelques confrères à dîner. Plus pour passer un moment agréable en leur compagnie que pour réaliser une opération de communication externe. Par contre, lorsque notre structure a été remaniée, mon frère et moi avons organisé une soirée de présentation de la nouvelle structure et invité tous nos correspondants, environ une centaine de personnes. Compte tenu de ce nombre, nous ne souhaitons pas organiser cet événement au cabinet, local finalement peu adapté à une réunion où nous souhaitons

prendre la parole pour accueillir, remercier mais aussi donner quelques informations techniques concernant nos disciplines respectives. Nous avons donc choisi une salle dans Paris et organisé un dîner assis, plus confortable pour nos confrères. »

Troisième principe : Le devoir de formation des correspondants

Philippe et Bertrand consacrent une part importante de leur temps à l'enseignement et à la formation de leurs confrères.

Bertrand Khayat : « Faut-il appeler cela de la communication externe ? Peut-être. Toutefois, je

me suis toujours attaché à ne pas mettre en avant le cabinet, à ne jamais montrer de photos de notre structure et à traiter avec sérieux et honnêteté le sujet clinique dont je devais parler. »

Philippe Khayat : « Il peut être intéressant de créer un « study group » qui puisse représenter aux yeux des confrères correspondants une véritable structure de formation. Il présente l'avantage de permettre à ces praticiens de découvrir de nouvelles techniques et de poser des questions dans un environnement plus détendu souvent à proximité de leur lieu d'exercice. Au-delà de cette fonction, c'est une façon intelligente pour un spécialiste de réunir autour de lui des praticiens dont plusieurs sont souvent déjà des correspondants et tisser avec eux des liens plus étroits. Dans ce cadre, le spécialiste a plus un rôle d'animateur. Il invite des conférenciers, il organise des séances de travaux pratiques, il encourage et aide les membres du study club à présenter leurs propres cas cliniques, il organise parfois un événement plus ludique. J'ai plusieurs amis spécialistes qui ont créé des structures de ce type. Le succès a été à la mesure de leur investissement personnel et de leur générosité. »

Philippe Khayat, un regard éclairé sur l'avenir de la profession d'implantologiste

Philippe Khayat : « Le spécialiste est-il amené à disparaître ? Un nombre croissant de praticiens se forment à la chirurgie implantaire. Cependant, malgré une offre importante en formation et une certaine pression exercée par certaines sociétés commerciales, seuls 5000 à 6000 praticiens français posent des implants. Ceux qui n'ont pas fait ce choix ou ceux qui, posant des implants, se limitent aux cas les plus simples, ont besoin du spécialiste.

Est-il possible de se spécialiser aujourd'hui ? Oui, mais c'est un choix difficile. Il faut avoir reçu une vraie formation et acquis une solide expérience en chirurgie implantaire, maîtriser les techniques de base de la reconstruction osseuse, être capable de monter des conférences de qualité, avoir le goût de communiquer et accepter de limiter d'emblée son exercice. »

¹ Stéphanie, BAC + 5 administratif & BTS assistantat de direction

² Précisons qu'une « secrétaire de direction », traduction littérale d'« office manager », ne « manage » ou ne « gère » pas le personnel du cabinet. Elle n'a pas de responsabilité d'ordre hiérarchique. On peut rencontrer ce type de dérive managériale ou organisationnelle dans certains cabinets qui opèrent à tort un glissement sémantique du terme « manager » vers les responsabilités « managériales » intrinsèques et inaliénables du chirurgien-dentiste gérant et employeur.

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

