

LES 5 PILIERS DE LA GESTION DU CABINET DENTAIRE



PAR RODOLPHE COCHET

AVANT-PROPOS



Désormais inscrites dans le cursus de formation initiale de plusieurs **UFR d'Odontologie** (notamment à Paris VII depuis 2008 et à Reims depuis 2017), les pratiques régulières du management appliqué à l'odontologie sont inhérentes à l'exercice professionnel des soins dentaires. La pratique du métier de chirurgien-dentiste est indissociable de la maîtrise des compétences transversales de **management**, d'organisation ou de communication.

ANTICIPER

Mieux **manager** son cabinet dentaire, c'est avant tout savoir anticiper les opportunités et mesurer les risques de développement de son entreprise de soins dentaires. Aussi, lorsqu'on débute son exercice libéral, qu'il s'agisse d'une première installation ou d'une collaboration, on a tendance à se plonger dans l'exécution instantanée des actes de soins en absorbant le flux des demandes de traitement, sans avoir nécessairement construit en amont un véritable **projet** d'entreprise ou de carrière, sans même avoir pris le recul suffisant sur son activité pour mieux décider. Pourtant, cette **vision** stratégique de l'exercice odontologique est capitale et primordiale, plus encore en dentisterie que dans la plupart des autres professions de santé, puisque les charges sociales, fiscales, matérielles et immatérielles du dentiste sont particulièrement lourdes et contraignantes. On ne peut donc pas gérer un cabinet dentaire comme on gère un cabinet de médecine générale, par exemple.

Tout chirurgien-dentiste doit donc impérativement, avant de débiter sa carrière et par palier de 3 à 5 ans :

- ① Faire évaluer son niveau de compétences transversales (management, organisation, communication) par le biais d'outils psychométriques adaptés.
- ② Identifier ses insuffisances professionnelles et ses points d'appui en envisageant selon les cas un parcours de formation, de coaching ou d'accompagnement organisationnel.
- ③ Envisager une refonte totale ou partielle de son organisation ou de son mode de management.

ORGANISER

La notion d'**organisation** pour un chirurgien-dentiste implique de rassembler tous les moyens utiles (moyen humains, moyens matériels, moyens pédagogiques) à la réalisation de ses objectifs de développement, ceux qu'il compte s'assigner et ceux qu'il compte assigner à son équipe. Il peut s'agir pour la question des **moyens** humains d'investir

durablement dans la création d'un nouveau poste de travail : assistant(e) dentaire, secrétaire médical(e), assistant(e) de gestion, chargé(e) de communication, Office Manager, collaborateur. On parle alors de **Marketing RH** pour définir la stratégie qui permettra de séduire et d'attirer de futures recrues notamment via le recours à de véritables jobboards

ou sites emploi (www.dentalemploi.com) et pas des sites de petites annonces. Sur ce plan, l'univers professionnel des chirurgiens-dentistes fonctionne de manière rétrograde et se situe à des années-lumière des stratégies RH adoptées par la plupart des entreprises organisées et cabinets RH. S'agissant des moyens matériels, il peut aussi être question d'investir dans l'installation d'un fauteuil de soins supplémentaire afin d'optimiser la rentabilité de l'exercice du praticien et de son assistant(e) tout en rationalisant son **agenda** et en diminuant, entre autres, le temps consacré à l'accomplissement des tâches dites « improductives ». Pour les moyens pédagogiques, il peut s'agir de se former dans le cadre d'un diplôme Universitaire d'implantologie, d'endodontie ou d'odontologie pédiatrique afin d'envisager de développer à terme un exercice exclusif ou semi-exclusif en bénéficiant d'une certaine légitimité aux yeux des correspondants potentiels. S'organiser, c'est aussi et surtout se donner les moyens de réaliser ses propres **ambitions** professionnelles.

“

Un Manager dentaire est avant tout un gestionnaire de Ressources Humaines

”

COMMANDER

Nous abordons ici l'un des sujets les plus délicats touchant l'exercice du métier de dentiste & Manager. La gestion de la relation **hiérarchique** à autrui dans un cadre strictement professionnel est l'une des fonctions définitoires du management parmi les plus difficiles à maîtriser pour un odontologiste. Tantôt trop délégatifs, tantôt trop autoritaires ou bien encore navigant à vue entre ces formes extrêmes de gouvernance, nombre de praticiens ont de réelles difficultés à doser l'exercice de leur **pouvoir** dans la gestion de la

relation à l'équipe et au patient. C'est une vraie question de sociologie et de psychologie du langage. Il est donc capital de définir en amont une **politique** adaptée de management des ressources humaines (règlement intérieur, gestion sociale, rémunération, communication interne) ainsi qu'une politique de santé alignée sur les besoins médicaux et le profil sociologique de sa patientèle.

Dans le cadre de ses opérations de gouvernance et de gérance, le chirurgien-dentiste devra faire preuve de professionnalisme et de

rigueur dans l'adoption de règles formelles de communication interne (équipe) et externe (patient) qu'il déclinera en tant que **tuteur** (formation du personnel clinique et administratif), **censeur** (sanctions du personnel : sanctions verbales ou écrites), **chef de clinique** (administration des soins) et **pédagogue** (diagnostic, présentation du plan de traitement). Apprendre à gouverner un cabinet

dentaire ne se fait pas en un jour. C'est une véritable aberration et absurdité tant d'un point de vue intellectuel, historique ou sémantique d'avoir pu considérer que le Management n'était pas compatible avec l'exercice régulier des soins dentaires. Un Manager n'est pas un commerçant, mais un gestionnaire de Ressources Humaines !

ANTICIPER

ORGANISER

COORDONNER

COMMANDER

CONTRÔLER



COORDONNER

La notion de coordination est centrale au cabinet dentaire, car elle permet de rassembler et de réunir les intérêts professionnels du praticien, de l'équipe et des patients. Aussi, les intérêts collectifs doivent primer sur les intérêts personnels. En dentisterie, **l'intérêt général** est celui du patient en premier lieu pour des raisons évidentes de santé publique. La coordination prend tout son sens dans les interrelations qu'entretiennent par exemple le (la) secrétaire et l'assistant(e) dentaire. Certains cabinets privilégiant cette fonction

stratégique ont d'ailleurs créé des postes de coordinateur(trice) de soins. La signification et la portée des responsabilités assignées est claire : superviser, faciliter et optimiser le parcours de soins du patient au cabinet, de sa demande initiale décodée jusqu'à la réalisation des soins. Afin d'optimiser la coordination des services cliniques, administratifs, logistiques et relationnels d'un cabinet dentaire, il est également primordial d'organiser tous les 2 mois (à date fixe) une **réunion** de développement et de mettre à jour les **fiches de poste**.

CONTRÔLER

Ce qui entre ici en jeu dans la fonction managériale de contrôle du chirurgien-dentiste & Manager, c'est la notion de **démarche Qualité** : tous les services et tous les pôles d'activités du cabinet doivent être optimisés. Cette démarche nécessaire d'amélioration continue est la condition sine qua non de la pérennité de l'exercice du praticien. La supervision des réalisations de l'équipe s'effectue à deux niveaux : dans le cadre des réunions de développement du cabinet, et tout particulièrement lors des entretiens annuels

d'appréciation. La systématisation des opérations de contrôle peut être évitée en partie si le personnel assure un feedback régulier quant à l'exécution de son travail courant via un système de Task management (www.dentalsi-rh.com) à la condition nécessaire que tous les **protocoles** du cabinet (protocoles cliniques, administratifs et logistiques) aient été rédigés, validés et mis à entière disposition de l'équipe sous la forme de cahiers/fichiers de procédures accessibles sur le bureau (serveur) de tous les PC du cabinet.

Réf. : Olivier Meier, « *H. Fayol, les principes de "saine" administration de l'entreprise* », dans *Les grands auteurs en management*, ouvrage dirigé par Sandra Charreire Petit et Isabelle Huault, Éditions EMS, 2009, pp 43-56.

DENTAL RC - Coaching en organisation des cabinets dentaires depuis 1999

► www.rh-dentaire.com - Tél.: +33(0)1 43 31 12 67 - Email : info@rh-dentaire.com