

# Management du cabinet dentaire en Suisse

**Pour sa traditionnelle conférence d'automne, le 9 décembre dernier, la Société neuchâteloise des médecins-dentistes accueillait M. Rodolphe Cochet pour présenter le thème et la discipline du Management Odontologique® dont il est l'auteur. L'audience était constituée principalement de médecins-dentistes, mais aussi de directeurs de cliniques, assistantes & hygiénistes dentaires.**

D<sup>r</sup> Philippe Mojon, Neuchâtel (photos: mäd)

C'est à l'instigation du Président de la SNMD, le D<sup>r</sup> François Guyot, que l'invitation avait été lancée et c'est lui qui introduisit le conférencier du jour. Il commença son introduction en nous contant avec humour son expérience personnelle et ses frustrations avant de rencontrer M. Rodolphe Cochet. Celui-ci est consultant en management des cabinets et centres dentaires, chargé d'enseignement dans différentes facultés de médecine dentaire francophones et chef de la rubrique «Management» dans plusieurs revues de médecine bucco-dentaire. Le programme de l'après-midi était dense puisque pratiquement tous les thèmes du management d'un cabinet dentaire devaient être abordés. La salle de conférence affichait complet avec des participants de la plupart des cantons romands.

## Manager, c'est apprendre à conduire le changement

Dans son prologue, M. Rodolphe Cochet rappelle que le cabinet dentaire est avant tout un cabinet médical et que le patient n'est en rien assimilable à un «client». Il définit ensuite les cinq fonctions essentielles du dentiste-manager: prévoir, orga-

niser, commander, coordonner et contrôler. Le médecin-dentiste doit apprendre à maîtriser des compétences exclusives (soins) mais aussi transversales (management). Manager un cabinet dentaire, c'est avant tout gérer et encadrer une équipe, ce qui contribue à la qualité de ses services au même titre que l'exercice des compétences cliniques du praticien. Améliorer la politique de management du cabinet dentaire permet donc d'optimiser la qualité de ses services généraux mais en aucun cas, souligne le conférencier, l'objectif ne peut consister à appliquer des astuces de Marketing (malgré certains effets d'annonces promettant d'augmenter le chiffre d'affaires d'un cabinet dentaire) qui ne peuvent conduire à court terme qu'à la détérioration de l'image du médecin-dentiste, de son équipe soignante ainsi qu'à la baisse importante de fréquentation de la clientèle. Les patients d'un cabinet dentaire recherchent à l'évidence un soignant et non pas un professionnel de la vente de soins dentaires. Le D<sup>r</sup> Zimmerli précise à cet effet que le médecin-dentiste est bien un «artisan» qui a l'amour de son métier mais qui doit aussi en tirer un revenu à la hauteur de ses compétences.

## La gestion de l'équipe dentaire

Le conférencier aborda ensuite le thème du développement des ressources humaines et du rôle de chacun dans un cabinet dentaire. Idéalement un médecin-dentiste en exercice individuel dispose d'une secrétaire de direction et d'une assistante dentaire qui se concentre sur l'assistance au fauteuil (aide opératoire et instrumentiste). Il reviendra plus tard durant sa conférence sur l'inefficacité d'une assistante dentaire qui assume la gestion administrative en plus de l'aide au fauteuil. La gestion concurrente de plusieurs tâches de travail, dit-il, correspondant à des métiers ou cursus de formation différents, est le siège des contre-performances et l'antithèse absolue de l'excellence. Suite à cette assertion, un débat animé s'engagea entre l'orateur et certains participants relativement au problème récurrent de la polyvalence du personnel dentaire aussi bien en Suisse qu'ailleurs.

## La formation initiale du médecin-dentiste

M. Cochet regretta de manière générale l'absence d'enseignement spécifique du management RH et de la communication strictement appliqués à l'odontologie durant la formation initiale du médecin-dentiste, alors que la gestion, la comptabilité, l'informatique appliquée sont, entre autres, abordées. Ces dernières disciplines se révèlent cependant moins stratégiques car elles impliquent des fonctions que le médecin-dentiste peut déléguer, contrairement au management qui doit être pleinement exercé en toute autonomie dès le début de son activité, aussi bien en tant que gérant que comme collaborateur.

## Gestion des emplois et compétences du cabinet dentaire

Les démissions récurrentes du personnel dentaire représentent un vrai problème de management. Le conférencier expliqua alors comment il a développé le site d'emploi dentaire [www.dentalemploi.com](http://www.dentalemploi.com) qu'il a créé pour faciliter la recherche de personnel ou la recherche d'un emploi sans recours à un prestataire de services commerciaux. L'utilisation du site est intégralement gratuite pour les dentistes et les candidats. Rodolphe Cochet précise qu'il n'existe pas de recette unique pour motiver son personnel. Chaque membre d'une équipe a des leviers de motivation et de performances qui lui sont propres. Tous les modes de management doivent être enseignés au médecin-dentiste: celui-ci devra ensuite s'adapter au profil professionnel de chaque membre de son équipe. Il faut donc apprendre à être tantôt plus autoritaire (diriger), plus délégatif (responsabiliser), plus participatif (associer), ou plus persuasif (convaincre). Selon la théorie des deux facteurs, développée par Frederick Herzberg, les facteurs de motivation sont reliés au contenu du travail (responsabilités, réalisations) plutôt qu'à son environnement (sécurité d'emploi, salaire, avantages sociaux).

## Les ressources professionnelles du Management Odontologique

M. Cochet présenta également son activité de conseil en management odontologique: [www.rh-dentaire.com](http://www.rh-dentaire.com). Sur ce site, nous pouvons télécharger gratuitement les articles de fond du conférencier. On peut également faire une pré-inscription pour un audit de management de son cabinet dentaire et planifier un programme de formation & de coaching. Dans le cadre d'un audit, le profil de compétences de l'ensemble des membres de l'équipe est passé au crible; les praticiens sont évalués en gestion stratégique de cabinet et d'équipe ainsi qu'en communication afin de déterminer le programme pédagogique le plus adapté. Ceci permet de mettre en place toute une série de mesures pour améliorer les pratiques de



Le conférencier du jour Monsieur Rodolphe Cochet

management du cabinet. Le conférencier fit observer que certains médecin-dentistes sont moins à l'aise que d'autres dans leur rôle de leader. M. Cochet fit également référence au concept de «Qualité totale» et à la fameuse roue de Deming.

### Le délicat rapport à l'argent du médecin-dentiste

Le médecin-dentiste est parfois maladroit quand il aborde les questions d'honoraires avec son patient. Afin de le déculpabiliser, il faudrait dans le cadre de sa formation initiale lui apprendre à mettre en avant les qualités intrinsèques du cabinet dentaire (plateforme technique, qualité du personnel et de l'accueil, formation continue, etc.). Selon Rodolphe Cochet, la présentation d'un devis est une tâche qui peut être déléguée efficacement à une secrétaire de direction (bac + 2 administratif au minimum). Aussi, un problème de

rentabilité du cabinet n'est en réalité jamais un problème de gestion financière (faux problème): c'est toujours le signe d'insuffisances du médecin-dentiste en management RH et en communication.

### La communication du cabinet dentaire

L'un des moments phares de la conférence fut la partie dédiée aux dysfonctionnements du cabinet dentaire et à la communication déficiente des praticiens avec leur équipe. Aménager des temps formels de discussion (réunion de travail) avec son personnel est essentiel, au moins 2 heures par mois prises sur le temps de traitement selon M. Cochet. Un briefing en début de journée devrait être la règle afin que chacun puisse améliorer la coordination clinique et administrative des traitements. L'entretien de fin d'année est également essentiel pour maintenir une bonne moti-

vation parmi le personnel et déterminer des objectifs de développement. La formation du personnel est un point essentiel, mais là les différences entre la France et la Suisse sont importantes. Enfin, pour motiver les assistantes, il est important de leur offrir la possibilité de suivre des cours de formation continue. Afin de prévenir et éviter les conflits, il faudrait, entre autres, édicter un règlement intérieur.

Pour conclure, un bon dentiste-manager devrait se préoccuper de l'image que se font ses patients de son cabinet et du jugement que l'équipe du cabinet porte sur lui en tant que leader. L'après-midi fut donc riche en informations et l'audience remercia chaleureusement M. Cochet pour son excellente présentation. Nul doute que certains changements s'opéreront dans les cabinets dentaires romands ces prochains mois!

