

# Améliorer l'organisation de son cabinet dentaire

Indépendantaire a donné carte blanche à **Rodolphe Cochet** pour livrer sa vision du management appliqué à l'exercice professionnel de l'odontologiste.

Ce dossier rédactionnel se divise en deux parties. La première aborde les versants théoriques de la conduite du changement managérial tandis que la seconde traitera de ses aspects pratiques dans le prochain numéro.

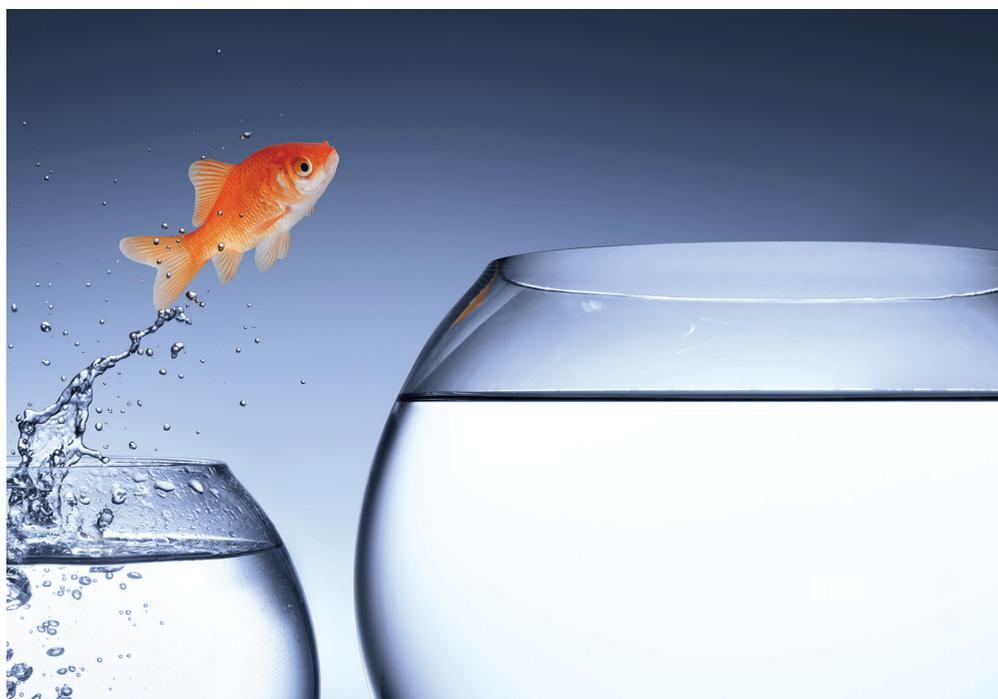
« **C**onduire le changement » est la meilleure définition que l'on puisse donner du management à proprement parler. Le management s'inscrit dans la sphère des compétences humaines<sup>(1)</sup> et comportementales nécessaires à la gestion prévisionnelle et stratégique de l'environnement professionnel du dentiste.

Dans le secteur professionnel des soins dentaires, « manager » fait référence à un ensemble d'actions, de mesures et de procédures de gestion stratégique et opérationnelle appropriées indissociables des capacités de soins du dentiste. Le management appliqué à l'odontologie<sup>(2)</sup> doit permettre au praticien de recouvrer son entière autonomie décisionnelle relative à la gestion de son cabinet dentaire, en se souciant du développement continu des services dus à la patientèle. En somme, tout dentiste ne saurait se dispenser d'une connaissance préliminaire et avisée de certains principes élémentaires de gestion des ressources humaines<sup>(3)</sup>, qu'il s'agisse de la gestion de la relation hiérarchique à son personnel ou à ses patients.

## Les fondamentaux du management appliqué à l'odontologie

### La notion de compétence transversale en odontologie

En marge de ses compétences cliniques dites « spécifiques » (ou



Les compétences comportementales effectives de l'odontologiste sont tout aussi déterminantes que ses compétences de soin en vue de l'acceptation du plan de traitement par le patient.

compétences métier), l'odontologiste doit acquérir un ensemble d'aptitudes relatives à la gestion de son environnement professionnel. La plus importante et la plus stratégique d'entre elles concerne l'exercice du management appliqué à l'odontologie. La compétence managériale du dentiste est dite « transversale » (par opposition à « spécifique ») car elle est également enseignée et dispensée à différents niveaux auprès d'autres corps de métiers. Aussi, certaines facultés d'odontologie francophones telle que Paris VII (Garancière) ont déjà pris conscience de la nécessité de proposer à l'étudiant en chirurgie

dentaire en fin de cursus universitaire une option obligatoire de formation au management et à la gestion RH. D'autres facultés de médecine dentaire proactives et modernes ont associé la discipline « management odontologique » à l'ergonomie générale du cabinet dentaire. Ces enseignements font l'objet d'un examen final sous forme de QCM au sein de la formation initiale du dentiste. Le management appliqué à l'odontologie tend à devenir une discipline majeure à côté des cours mineurs<sup>(4)</sup> et facultatifs de gestion, de comptabilité, de fiscalité ou d'informatique.



RODOLPHE COCHET

Fondateur de Dental RC Coaching en organisation des cabinets dentaires

### La singularité managériale et organisationnelle du cabinet dentaire

Un cabinet dentaire n'est comparable ni à une entreprise ni à un simple cabinet médical<sup>(5)</sup>. L'évolution constante des données acquises des sciences médicales, des techniques de soins et des technologies afférentes, bien plus dynamiques et innovantes dans le secteur des soins dentaires que dans nombre de disciplines chirurgicales connexes, obligent désormais le dentiste à une adaptation régulière de son mode de direction et de management à ces conjonctures et paramètres. D'un point de vue sociologique, le cabinet dentaire constitué d'un dentiste exerçant en solo, sans aucune assistance médicale ni administrative, tend à disparaître fort heureusement au profit de la constitution d'une entité RH tripartite : praticien, assistante dentaire et assistante de gestion. Même si nombre de praticiens prennent désormais conscience de la nécessité de rationaliser les postes de travail en vue d'effectuer leurs soins dans les meilleures conditions d'hygiène et d'asepsie, trop de chirurgiens-dentistes continuent pourtant d'exercer en solo. Il est *a contrario* inconcevable pour tout praticien bénéficiant de l'aide précieuse d'une assistante dentaire exclusivement dédiée à l'aide opératoire et instrumentiste d'imaginer qu'il puisse s'en dispenser. Cependant, le management appliqué à l'odontologie étant une discipline récente, on ne peut pas exiger des praticiens une prise de conscience immédiate de cette nécessité organisationnelle qui n'a fait l'objet d'aucun enseignement préliminaire dans le cadre de leur formation initiale. Aussi, chaque cabinet ou équipe dentaire a une singularité comportementale,

relationnelle et motivationnelle qui ne saurait dépendre d'un schéma organisationnel type ou préconçu. Plus encore, chaque praticien a un profil de compétences et un mode naturel de management (zone de confort) qui ne saurait se calquer sur celui de son confrère. Ces nombreuses variables évoquées font du cabinet dentaire une structure professionnelle exclusive et singulière qu'on ne peut assimiler ni à une entreprise ni à un simple cabinet médical et qui doit donc disposer d'une méthodologie et d'outils de management propres au secteur d'activité des soins dentaires<sup>(6)</sup>.

### Cabinets dentaires : exercice individuel et cabinet de groupe

Tout praticien en exercice individuel<sup>(7)</sup> (par opposition à l'exercice en solo) disposant au moins d'une assistante dentaire polyvalente ou d'une aide dentaire est régulièrement confronté à des difficultés de gestion humaine, qui font elles-mêmes appel à des fonctions RH spécifiques : recrutement, évaluation, formation, gestion prévisionnelle des emplois (GPEC<sup>(8)</sup>), gestion sociale (droit social), communication interne (gestion de la relation à son employé) et externe (gestion de la relation professionnelle au patient) et organisation (délégation des tâches de travail à du personnel compétent ou à former). Si le problème général majeur des praticiens en exercice individuel consiste dans la difficulté de gérer et superviser la délégation de tâches spécifiques à son personnel (*empowerment*, autonomie), les cabinets de groupe<sup>(9)</sup> sont quant à eux parfois confrontés *a contrario* à un excédent de main-d'œuvre polyvalente, à des conflits d'intérêts et de pouvoir nuisibles à la qualité des services généraux des acteurs du cabinet

(relations difficiles entre associés), ainsi qu'à un défaut d'équité dans les responsabilités généralement attribuées de manière empirique et arbitraire à chacun des gérants associés. Il y a donc bien des modes de management odontologique propres à l'exercice individuel ainsi qu'aux cabinets de groupe. On peut également ajouter un troisième mode d'exercice représenté par l'organisation des centres dentaires, qu'ils soient privés ou mutualistes et qui se différencient des deux autres modes d'exercice par l'emploi de cadres administratifs (directeur opérationnel, DRH ou directeur administratif).

### Le facteur motivationnel : de la compétence à la performance

Le facteur « motivation » est l'élément moteur de la conduite du changement d'un cabinet dentaire. La motivation n'est en rien un trait de personnalité, elle est tout au contraire une potentialité de développement personnel et professionnel dont chaque acteur du cabinet dentaire dispose naturellement et dont il doit prendre conscience afin de l'exploiter dans les intérêts communs de l'équipe. Si cette potentialité n'est pas identifiée en amont ni exploitée aux fins d'une compétence particulière elle-même associée à une performance individuelle ou collective mesurable et quantifiable, alors tout employé est en quelque sorte « condamné » à exercer une activité routinière et contre-productive incompatible avec les évolutions constantes des pratiques professionnelles en dentisterie et surtout en opposition éventuelle avec la politique de management des gérants.

À ce titre, les grands auteurs du management dont les théories peuvent être adaptées de manière régulière<sup>(10)</sup> à la configuration d'un →

1. Compétence humaine (management) # compétence technique (soins)
2. *Toute la vérité sur le Management*, par Rodolphe Cochet – *Information Dentaire* n° 14 du 8 avril 2009
3. *La GRH est l'une des branches disciplinaires majeures et fondamentales du management. Elle est aussi l'une des rares matières d'enseignement transversal compatible avec l'exercice régulier des soins médico-dentaires.*
4. *Les cours de gestion et comptabilité ne sont pas indispensables à l'exercice clinique du chirurgien-dentiste. En effet, les tâches de gestion comptable sont celles qui sont le plus rapidement déléguées et externalisées par le dentiste à des professionnels compétents également issus de corps de métiers règlementés (cabinets d'expertise comptable). Les compétences de manager ne peuvent être ni déléguées ni externalisées : elles doivent être pleinement assumées et assurées en toute autonomie par le dentiste gérant ou employeur.*
5. *Le cabinet dentaire : Entreprise ou cabinet médical*, par Rodolphe Cochet – *Information Dentaire* n° 16 du 21 avril 2010.
6. *En référence à la discipline et aux théories de « management odontologique ».*
7. *Le management odontologique appliqué à l'exercice individuel*, par Rodolphe Cochet – *Information Dentaire* n°39 du 12 novembre 2008
8. GPEC : acronyme de « Gestion Prévisionnelle des Emplois & Compétences ». Branche disciplinaire centrale du Management RH.
9. *Le management odontologique appliqué à l'exercice de groupe*, par Rodolphe Cochet – *Information Dentaire* n°42 du 3 décembre 2008.
10. *Sens normatif*
11. A. Maslow, *Motivation and Personality*, New York, Harper & Row, 1954.
12. F. Herzberg, *The motivation to work*, Transaction Publishers, 1993.

## « L'exercice du management est intimement lié aux compétences de soin du dentiste »

→ cabinet dentaire sont Maslow<sup>(11)</sup> et plus particulièrement Herzberg<sup>(12)</sup>. Par exemple, si les besoins élémentaires de sécurité, d'appartenance ou de reconnaissance ne sont pas satisfaits dans le cadre de son exercice professionnel, l'employé du cabinet ne pourra jamais atteindre l'autonomie intellectuelle suffisante afin de parvenir à ce besoin naturel d'excellence dans la réalisation d'une tâche de travail. Aussi, selon F. Herzberg, plus particulièrement dans la sphère d'activité des employés ou subalternes, les vrais leviers de motivation, ceux qui ont un impact direct sur la qualité du travail, dépendent essentiellement de facteurs intrinsèques relatifs à l'accomplissement de soi, plutôt qu'à des facteurs extrinsèques dits d'ambiance ou d'hygiène<sup>(13)</sup>, tels que la rémunération ou les conditions matérielles de travail. Nombre de praticiens se trompent lorsqu'ils pensent qu'une revalorisation matérielle produira automatiquement des effets bénéfiques sur la productivité et les performances de leurs employés. C'est parfois l'inverse qui se produit. Ces considérations ne sont à ce jour malheureusement toujours pas l'apanage de la politique de management de la grande majorité des cabinets dentaires. Certains praticiens continuent de considérer par défaut que l'élément moteur de la réussite d'un employé consiste dans sa capacité de production associée à l'augmentation du salaire fixe, au versement d'une prime ou à la mise en place d'un salaire variable dont les modalités d'indexation sont parfois aberrantes.

### L'évaluation des pratiques professionnelles de management odontologique

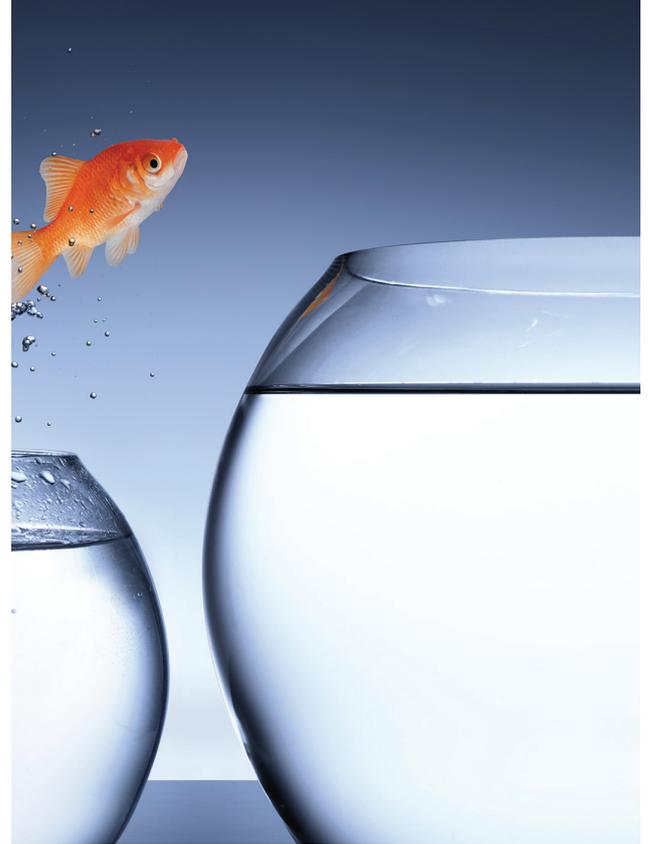
On ne saurait conduire le changement de son mode de gouvernance ou de communication sans avoir évalué en amont son niveau

de compétences managériales. La psychométrie<sup>(14)</sup> est à ce titre la science permettant de déterminer de manière objective, neutre et méthodique les potentialités individuelles de développement d'un acteur professionnel. L'éminent Hugo Munsterberg<sup>(15)</sup>, pionnier de la psychologie appliquée est l'un des premiers à prôner l'adoption des tests psychotechniques en situation professionnelle afin de comprendre les effets des conditions de travail sur la motivation et les performances des employés et des managers. Bien entendu, la psychométrie ne représente qu'une partie des outils méthodologiques dont peut disposer un praticien pour évaluer ses points d'appui et détecter ses insuffisances professionnelles en gestion stratégique, communication, organisation, *leadership*, mais il ne saurait s'en dispenser.

En effet, aucun médiateur ou intervenant extérieur, quels que soient la nature et le niveau de ses compétences techniques, ne peut prétendre évaluer et identifier des insuffisances professionnelles ni sur la base d'un ou plusieurs entretiens (qu'ils soient directifs, semi-directifs ou libres) ni sur celle d'observations récurrentes ou non du cabinet en situation de travail, encore moins dans le cadre de séminaires et autres pratiques d'émulation collective. L'évaluation des compétences intrinsèques de management de l'odontologiste ne peut être envisagée qu'à partir d'outils d'évaluation certifiés par les standards scientifiques de la psychologie du travail et de la psychométrie dans le cadre d'assessment centers (centres d'évaluation<sup>(16)</sup>).

### La notion de Qualité Totale<sup>(17)</sup> en dentisterie

Bien qu'il n'existe actuellement que des référentiels en dentisterie<sup>(18)</sup>, les praticiens ne sont pas



dispensés de se soucier de la qualité globale des services cliniques, administratifs, logistiques et relationnels (communication) dédiés à leurs patients, en fonction des données acquises des sciences et des évolutions techniques et technologiques censées faciliter leurs conditions d'exercice. Il appartient à tout dentiste et à son équipe de participer activement au développement organisationnel du cabinet dentaire *via* l'optimisation de leurs compétences respectives, en particulier dans le cadre de leur formation continue et droit individuel à la formation (CPF) pour les employés. Les principes fondateurs de la démarche qualité, initiés par l'éminent Williams Edward Deming<sup>(19)</sup> ont permis de remodeler complètement l'image même du management à proprement parler. Des 14 points de Deming, nous retiendrons la notion centrale de « *Constant learning* » (formation continue) explicitée dans les points 6<sup>(20)</sup> et 13<sup>(21)</sup>. La formation à tous les niveaux de la production n'est pas facultative, elle est une nécessité. Tout manager doit donc encourager l'auto-amélioration de chacun des acteurs de la structure professionnelle concernée. Il est donc capital dans tout cabinet dentaire que l'ensemble des employés puissent avoir accès facilement à toutes les offres de formation dentaire continue du marché<sup>(22)</sup>. ■

13. «hygiene and ambient factors».

14. *Un siècle de psychométrie et de psychologie : établissements d'applications psychotechniques*, Denise Guyot et Robert Simonnet, L'Harmattan, 2008.

15. *Psychology and Industrial Efficiency*, Munsterberg, H., New York, Houghton Mifflin Company.

16. Cf. les ateliers de développement personnel en odontologie, par Rodolphe Cochet.

17. *Total Quality Management*, TQM

18. Seul un référentiel « Qualité de service en dentisterie » a été élaboré par AFNOR Certification (JO – 24/08/2002), comportant 15 engagements centrés autour de la satisfaction du patient.

19. *Out of the crisis*, W. Edwards Deming, MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986.

20. *Institute training on the job: Institute modern methods of training on the job for all, including management, to make better use of every employee*

21. *Encourage education: Institute a vigorous program of education, and encourage self improvement for everyone. What an organization needs is not just good people; it needs people that are improving with education. Advances in competitive position will have their roots in knowledge*

22. [www.dentalformation.com](http://www.dentalformation.com) (pour le Web) ou la rubrique agenda de la plupart des revues dentaires.