

# Gestion du cabinet dentaire : l'avènement du management scientifique et adaptatif

## Human resources in the dental office: the advent of scientific and adaptive management



**Rodolphe Cochet**

### RÉSUMÉ

*La professionnalisation de la fonction « management » dans les cabinets dentaires et tout particulièrement dans les cabinets de groupe et les cabinets spécialisés en orthopédie dento-faciale est devenue un enjeu majeur de leur viabilité économique. Or, la plupart des praticiens gèrent leur structure de soins et leur équipe de manière empirique et intuitive sur le modèle « patriarcal » en vigueur depuis des décennies dans les entreprises à taille humaine. L'unilatéralité décisionnelle, l'omnipotence et l'autoritarisme sont privilégiés au détriment d'un mode de management plus participatif et délégatif impliquant les forces vives et humaines du cabinet dans sa démarche d'amélioration continue (démarche Qualité). La conduite du changement organisationnel et l'adoption de méthodes de travail héritées du management scientifique s'imposent d'autant plus que les conjonctures sociales et économiques fragilisent de plus en plus la branche dentaire.*

### ABSTRACT

*The professionalization of the "management" function in dental practices and especially in group practices and specialized dento-facial orthopedics has become a major challenge for their economic viability.*

*However, most practitioners manage their care structure and team empirically and intuitively on the "patriarchal" model that has been in place for decades in human-sized businesses.*

*Unilateral decision-making, omnipotence and authoritarianism are favored to the detriment of a more participative and delegative mode of management involving the firm's human and active forces in its continuous improvement approach (Quality approach).*

*The management of organizational change and the adoption of working methods inherited from scientific management are all the more important as the social and economic situation is increasingly undermining the dental industry.*

## MOTS-CLÉS

*Management scientifique, gestion humaine, ressources humaines, psychotechnique, qualité totale, équipe dentaire*

## KEYWORDS

*Scientific management, human management, human resources, psychotechnics, total quality, dental team*

## INTRODUCTION

La notion de Management a été galvaudée par des officines de conseil et de formation et assimilée à tort à l'exhortation de l'équipe à atteindre des objectifs de productivité et de rentabilité, au point de considérer le patient comme un consommateur de soins<sup>1</sup> (« les dispositions de [l'article] L. 111-1 du Code de la consommation [...] n'ont pas vocation à régir les relations entre un patient et un professionnel de santé organisées par des dispositions du Code de la santé publique ». Les relations entre un professionnel de santé et son patient relèvent donc du Code de la santé publique, à l'exclusion du Code de la consommation.)<sup>2</sup>. Or, cette schématisation et simplification outrancière des pratiques de management en entreprise sont non seulement inadaptées aux spécificités structurelles et organisationnelles d'un cabinet dentaire mais plus encore aux principes élémentaires qui régissent les fondements de sa démarche d'amélioration continue. Aussi, partant du postulat désormais incontesté que la véritable valeur ajoutée d'un cabinet dentaire est éminemment représentée par les ressources humaines qui la composent (praticien, assistante, secrétaire...) et le jeu de leurs compétences techniques et relationnelles, il est nécessaire de doter les équipes dentaires d'outils méthodologiques, avérés, fiables et pérennes de gestion humaine. La situation devient d'autant plus urgente que les UFR d'odontologie n'ont pour la plupart toujours pas intégré le « Management RH » dans le cursus de formation initiale des étudiants en odontologie.

### Gestion de la Qualité & leadership

La notion de « Qualité Totale » doit être l'objectif unique d'une équipe dentaire entièrement tournée

vers le patient. La Qualité totale implique l'instauration d'une démarche d'amélioration continue dans tous les postes du cabinet, qu'il s'agisse des services cliniques, administratifs, relationnels, logistiques. Aussi, il est temps de transformer radicalement la perception commune de la Qualité en odontologie qui ne saurait être réduite à la seule satisfaction du patient (impliquant dès lors un risque de glissement ou de dérive vers des pratiques commerciales), mais tout au contraire au recouvrement de sa santé bucco-dentaire dont le seul juge compétent est le praticien. Il est dès lors impératif de replacer au centre de l'échiquier des soins dentaires le praticien, leader et manager, secondé par sa précieuse équipe clinique et administrative qui fait sa réussite. Les objectifs de productivité devront être systématiquement supprimés<sup>3</sup> (Pour améliorer l'efficacité au travail, Deming a exposé « quatorze points » dans son ouvrage « *Hors de la crise* ». Le point onze implique l'élimination totale des quotas de production et du management par objectifs quantitatifs, qu'ils soient individuels ou collectifs) au profit d'une véritable politique de Gestion RH, du recrutement de forces vives du cabinet jusqu'à la fidélisation des talents. Bien plus qu'un chef d'entreprise, un chirurgien-dentiste doit donc apprendre à devenir un *Talent Manager*, tout particulièrement dans les cabinets de groupe et les cabinets d'orthodontie, là où les employeurs ne font en principe que très peu d'économie de moyens humains.

### Le recrutement de l'équipe dentaire

Les professionnels de la branche dentaire sont encore trop nombreux à recruter leur personnel de manière totalement empirique et artisanale, sans aucune méthodologie. Or, le turnover est un problème social récurrent qui n'épargne pas les cabinets

dentaires, encore moins les cabinets d'orthodontie où la cadence de travail et la rotation des patients sont relativement importantes puisqu'elles peuvent atteindre le quota d'une centaine le mercredi pour un praticien en exercice individuel. Afin d'adopter une approche rationnelle, efficace et pérenne, il est important de rédiger en amont une charte de poste<sup>4</sup> avant de nommer l'intitulé du poste ou de créer le poste, puis de publier l'offre d'emploi en optimisant ses chances de réussite (Le Marketing RH est une fonction éminente de tout employeur qui consiste à employer les outils et méthodes des recruteurs professionnels pour valoriser les emplois et les rendre attractifs), c'est-à-dire en la postant sur une véritable plateforme (jobboard)<sup>5</sup> et non pas sur des sites de petites annonces pour la plupart peu sécurisés et non réglementés. Le secteur dentaire est l'une des rares professions qui s'évertue à poster entre deux patients des petites annonces emploi en lieu et place d'une offre d'emploi argumentée, attractive et conforme aux règles sociales en vigueur<sup>6</sup> puisque la rédaction d'une offre d'emploi sur un jobboard est assistée/dirigée. Il faut également savoir que la stratégie de recrutement diffère grandement en fonction du profil du poste, et selon qu'il s'agit d'une assistante dentaire qualifiée, d'une assistante dentaire stagiaire, d'un collaborateur ou d'une secrétaire de direction<sup>7</sup>. Par exemple, une assistante de direction répondra plus facilement si l'offre d'emploi mentionne la notion de création de poste et d'accompagnement managérial (coaching), alors qu'une assistante dentaire qualifiée et expérimentée aura tendance à privilégier un poste 100 % clinique. Quant au futur collaborateur, il faudra prendre soin d'argumenter en toute transparence tous les bénéfices matériels et immatériels du poste.

## Gestion prévisionnelle des emplois et compétences

Le vrai travail du dentiste-manager ou de l'ortho-manager commence dès le recrutement. Après l'épreuve de présélection (éventuellement déléguée à un professionnel pour les entretiens de groupe si et seulement si cette intervention s'inscrit dans le cadre d'un accompagnement managérial global), puis celle de la sélection, des mises en situation au cabinet

jusqu'à l'épreuve finale des tests psychotechniques, il conviendra d'intégrer la recrue, de la faire adhérer à la politique de santé et de management du cabinet (le cas échéant, de lui présenter le règlement intérieur), de la former aux protocoles s'ils ont été rédigés, de l'accompagner, de la motiver et de la fidéliser.

## L'apport de la psychotechnique en management odontologique

Depuis l'avènement du CEPO (Centre Européen d'évaluation et de prédiction des Performances en Odontologie)<sup>8</sup> en septembre 2017, des solutions d'évaluation scientifique sont désormais accessibles aux praticiens et aux gérants des cabinets et centres dentaires afin de sécuriser et d'optimiser leurs démarches de Gestion Humaine. Il aura fallu attendre près de 5 ans et plusieurs centaines de passations avant de pouvoir effectuer un étalonnage des données pour la branche dentaire jusqu'à la validation finale par les organismes certificateurs et internationaux de la psychométrie<sup>9</sup>. À l'instar des plus grandes entreprises et des cabinets conseil les plus performants, les professionnels de la branche dentaire peuvent désormais prendre des décisions de recrutement et de management (conduite du changement, restructuration, organisation) sur la base de rapports psychotechniques d'une précision et d'une véracité inégalées à ce jour.

## Les compétences comportementales et relationnelles en situation de travail

Bien plus que le mode de management employé<sup>10</sup>, ce sont les compétences comportementales qui ont un impact direct sur la réussite professionnelle du praticien en management et en gestion d'entreprise. En psychométrie, il est désormais possible d'évaluer de manière scientifique l'impact du comportement naturel du praticien ou de son assistante sur la gestion de son environnement professionnel. Les compétences comportementales qui influent nos décisions se répartissent en 6 pôles :

- 1/ le leadership,
- 2/ la gestion de la relation aux autres,

- 3/ la créativité,
- 4/ l'adaptabilité,
- 5/ La rigueur dans le travail,
- 6/ l'équilibre personnel.

Ces 6 pôles se déclinent eux-mêmes en une vingtaine de compétences et attitudes clés. Il est important de savoir que la propension au burn-out peut faire l'objet d'une évaluation psychométrique (un score de 3 à 4 sur une échelle de 1 à 10 dans le champ « équilibre personnel » représente une alerte). Entre autres, la capacité à prendre l'ascendant (pouvoir directif), la diplomatie, l'ouverture intellectuelle aux idées des autres, la réceptivité à la critique, la polyvalence, l'inventivité et la créativité, l'adaptabilité au changement, le sens de l'analyse, de la synthèse, de la méthode (organisation), la persévérance face aux obstacles, le sens de l'excellence, la gestion du stress et des émotions peuvent désormais faire l'objet d'une cartographie comportementale précise et détaillée en vue d'un recrutement, d'une réorganisation ou d'une refonte de la politique de management d'un cabinet dentaire. Par exemple, si vous recrutez un collaborateur en vue d'association et que le candidat à l'évaluation se positionne dans le quadrant 3 (schéma 1), il apparaît dès lors que son recrutement représentera un risque majeur pour la cohésion de l'équipe et bien plus encore pour l'unité de commandement et de direction<sup>11</sup> (L'unité de commandement et celle de direction font partie des 14 grands principes de management édictés par l'un des plus grands théoriciens du management dit scientifique, Henri Fayol). L'unité de commandement qui fait souvent défaut dans les cabinets dentaires de groupe implique qu'un employé ne peut recevoir d'instructions que de la part d'un seul manager ayant sur lui une autorité directe et l'unité de direction signifie que les objectifs sont partagés en vue d'un but unique afin de favoriser la convergence des efforts et la cohérence des actions) qui sont au fondement des plus grands principes de l'équilibre managérial. Aussi, le profil psychotechnique d'un collaborateur salarié sans perspective d'association devrait idéalement se situer dans le quadrant 2, en mode « suiveur ». Dans le cadre d'une association, si le mode de management prépondérant est celui de l'autoritarisme, il serait profitable à

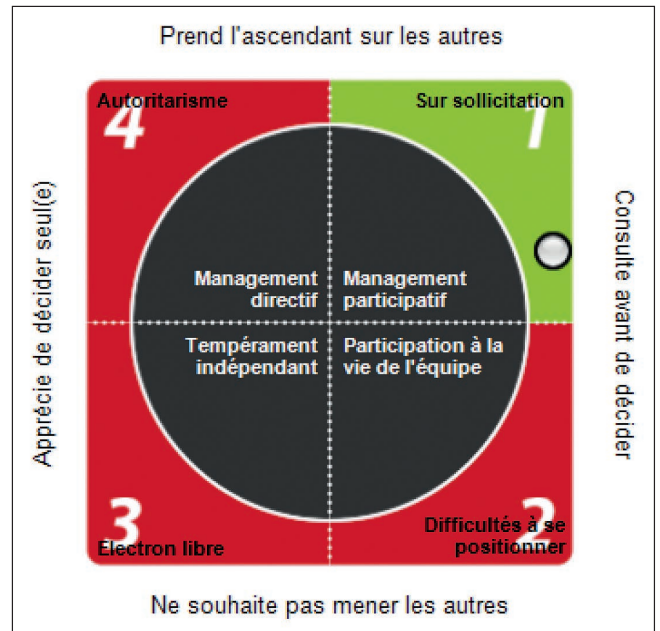


Schéma 1 : Exemple de cartographie comportementale pour la compétence « Management ».

toute l'équipe que le candidat à l'association se situe dans le quadrant 1, celui du management participatif.

## Les leviers de motivation et de performances du personnel dentaire

En psychologie du travail, la motivation professionnelle est au cœur des préoccupations des chercheurs. Elle a fait l'objet de nombreuses investigations et a donné lieu à de fameuses théories comme celle de la pyramide de Maslow<sup>12</sup> (schéma 2) toujours très actuelle (on ne peut atteindre l'excellence ni se réaliser professionnellement lorsque les besoins élémentaires suivants n'ont pas été satisfaits : besoins vitaux, besoins de sécurité, besoin d'appartenance, besoin de reconnaissance), et celle de Frederick Herzberg<sup>13</sup>. La théorie bifactorielle de F. Herzberg (schéma 3) est passionnante et d'une grande véracité car elle nous explique que les vrais facteurs de motivation chez un employé sont directement reliés au contenu du travail (charte de poste, responsabilités) et qu'*a contrario* le salaire, les avantages sociaux et même la sécurité de l'emploi (à la différence de Maslow) sont de simples facteurs d'insatisfaction qui n'auront pas d'impact

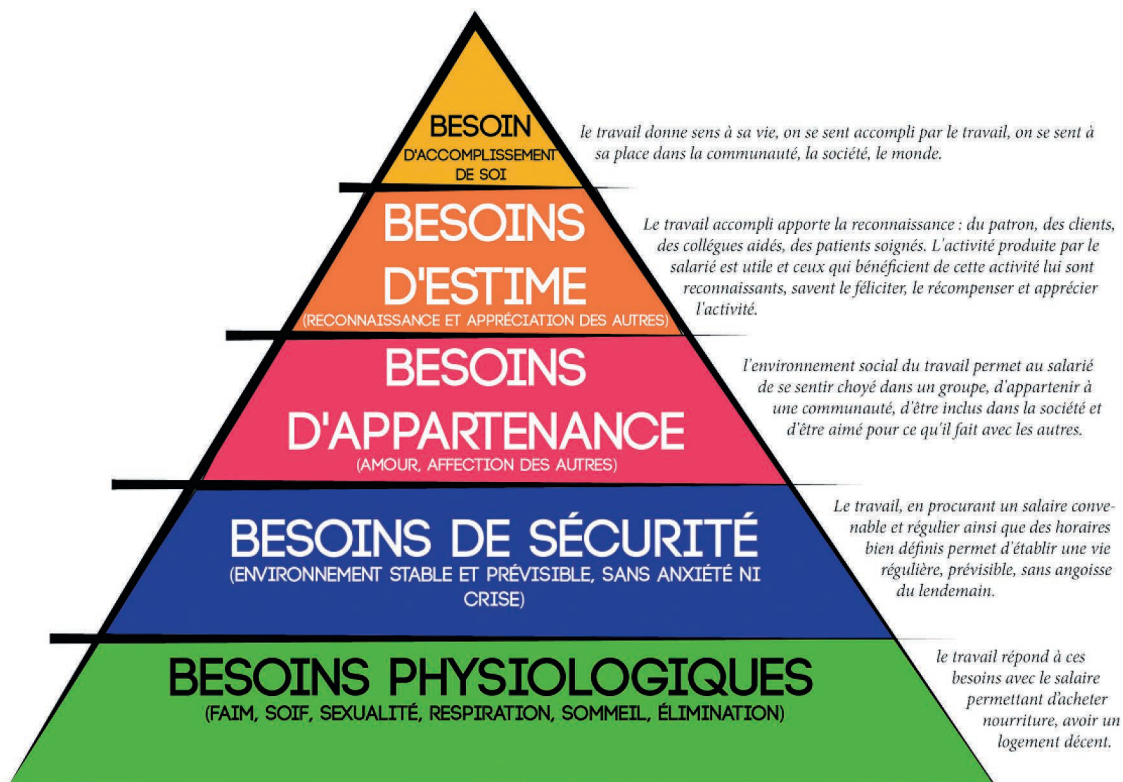


Schéma 2 : Pyramide de Maslow.

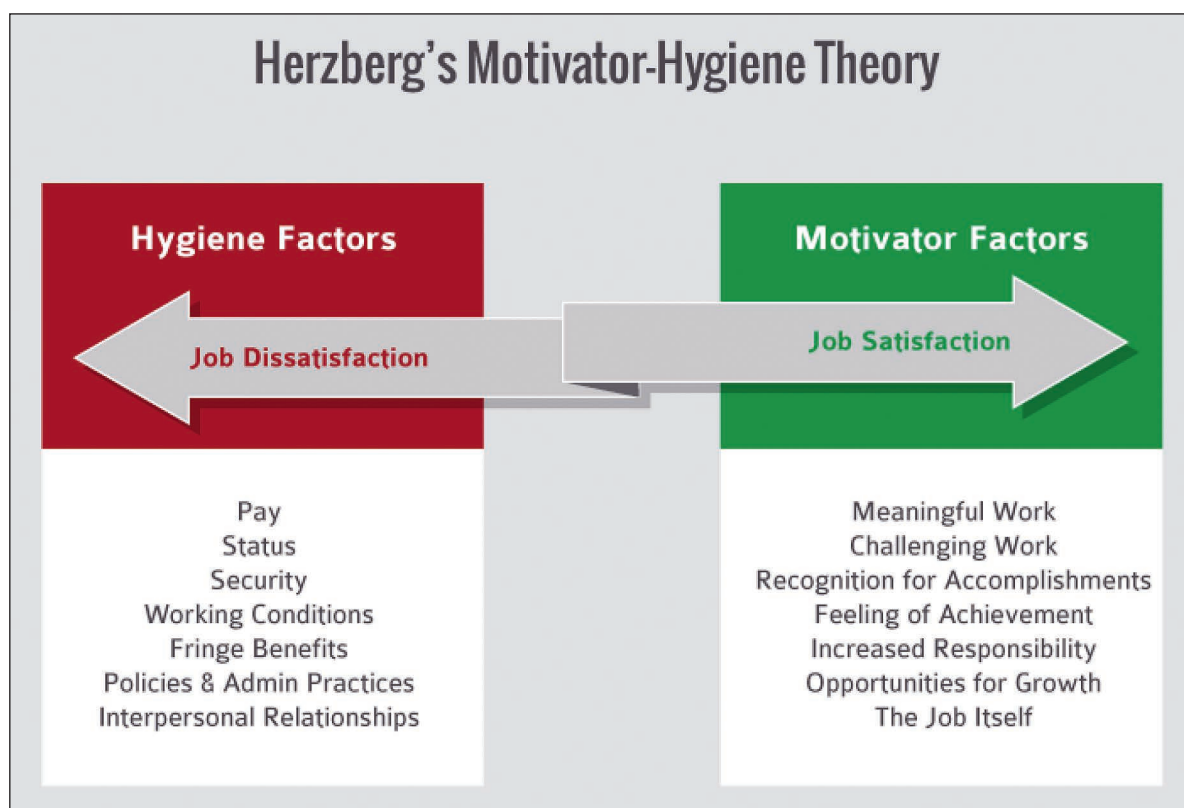


Schéma 3 : Théorie de motivation à l'hygiène de Herzberg.



réel sur les performances et l'investissement de l'employé. En somme, et c'est capital, on peut être motivé mais relativement insatisfait de ses conditions matérielles de travail ! Même si ces principes sont essentiels en psychologie comportementale, la psychotechnique permet d'approfondir l'analyse des leviers individuels de motivation qui sont différents d'un individu à l'autre.

Ces leviers doivent impérativement être identifiés par les praticiens et managers afin d'aider l'employé à progresser dans l'exercice de ses compétences techniques et relationnelles mais aussi afin de se réaliser (développement personnel) et de viser l'excellence (Démarche Qualité) ou bien encore afin de redynamiser une équipe et conduire le changement des pratiques organisationnelles ou managériales. Les principaux facteurs de motivation au travail se déclinent en 4 pôles (schéma 4) : les motivations

personnelles (intrinsèques), relationnelles (interactions), liées à la tâche ou au contenu du poste et les motivations matérielles (dites « extrinsèques »).

## CONCLUSION

Le dilettantisme, les démarches empiriques, les déductions intuitives ont un impact délétère sur l'organisation et le fonctionnement d'un cabinet dentaire et *a fortiori* sur la qualité des services généraux (cliniques, administratifs, relationnels) dus aux patients. La professionnalisation de la fonction management devient un impératif majeur dans les cabinets dentaires. Elle exige désormais que les praticiens soient formés et autonomes dans la gestion de leur environnement professionnel. La conjoncture économique instable et l'évolution rapide et parfois brutale

|                                         |   |  |
|-----------------------------------------|---|--|
| Motivations personnelles                | 5 |  |
| Pouvoir être en sécurité                | 7 |  |
| Être souvent occupé(e)                  | 2 |  |
| Se dépasser personnellement             | 3 |  |
| Travailler dans le respect de l'éthique | 7 |  |
| Se développer personnellement           | 5 |  |

|                                     |   |  |
|-------------------------------------|---|--|
| Motivations relationnelles          | 4 |  |
| Avoir de nombreux contacts          | 6 |  |
| Entretenir des relations de qualité | 5 |  |
| Être reconnu(e) et aimé(e)          | 8 |  |
| Avoir de l'influence                | 2 |  |
| Entrer en compétition               | 0 |  |

|                                              |   |  |
|----------------------------------------------|---|--|
| Motivations liées à la tâche                 | 4 |  |
| Évoluer dans un cadre structuré              | 6 |  |
| Bénéficier de visibilité à court terme       | 4 |  |
| Avoir des directives précises                | 4 |  |
| Bénéficier régulièrement de <i>feedbacks</i> | 4 |  |
| Faire les choses à sa manière                | 5 |  |
| Se consacrer à divers projets                | 3 |  |
| Intervenir sur le versant financier          | 5 |  |

|                                          |   |  |
|------------------------------------------|---|--|
| Motivations extrinsèques                 | 5 |  |
| Bénéficier d'une rémunération attractive | 7 |  |
| Avoir des perspectives d'évolution       | 4 |  |
| Jouer d'un statut prestigieux            | 3 |  |

Schéma 4 : Déclinaison des leviers de motivation professionnelle.

du changement de comportement des patients en dentisterie nécessitent l'instauration d'une politique de management fiable et pérenne, à partir des données acquises des sciences humaines.

## BIBLIOGRAPHIE

1. Les Nouveaux codes de la relation chirurgien-dentiste/patient, R. Cochet, l'information dentaire N° 19, mai 2011.
2. Le patient n'est ni un consommateur, ni un client. A/ La gestion vertueuse du cabinet dentaire : le patient n'est pas un client, R. Cochet, le fil dentaire N° 81, mars 2013. B/ CA Paris, 21 mars 2013, n° 12/01892 : « les dispositions de [l'article] L111-1 du code de la consommation [...] n'ont pas vocation à régir les relations entre un patient et un professionnel de santé organisées par des dispositions du code de la santé publique ». Les relations entre un professionnel de santé et son patient relèvent donc du Code de la santé publique, à l'exclusion du Code de la consommation.
3. Edwards Deming W., Hors de la crise (3<sup>e</sup> éd.) Economica 2002. Pour améliorer l'efficacité au travail, Deming a exposé « quatorze points » dans son ouvrage 'Hors de la crise'. Le point onze implique l'élimination totale des quotas de production et du management par objectifs quantitatifs, qu'ils soient individuels ou collectifs.
4. Le guide de la charte de poste dentaire, Rodolphe Cochet, Éditions du Management Odontologique. <http://www.rh-dentaire.com/outils-management-cabinet-dentaire>.
5. Jobboard, pour « site emploi » à la différence d'un site de petites annonces. Le partenaire officiel et exclusif de Pôle Emploi & EURES (U.E) pour la branche dentaire est le site [www.dentalemploi.com](http://www.dentalemploi.com).
6. Guide d'aide à la publication d'une offre d'emploi (réglementation en vigueur). Tout savoir sur les règles d'embauche : <http://travail-emploi.gouv.fr/mot/employeur-je-recrute>.
7. De nombreux articles sont déjà parus sur le sujet : <http://www.rh-dentaire.com/articles-publications-rodolphe-cochet>.
8. Centre Européen d'évaluation et de prédiction des performances en Odontologie, <http://www.rh-dentaire.com/cepo>.
9. American Psychological Association (APA) et International Test Commission.
10. Quel style de manager êtes-vous ?, Rodolphe Cochet, Indépendantaire 147, avril 2017.
11. Fayol H., Administration industrielle et générale, Dunod.
12. Maslow A. "A Theory of Human Motivation", Psychological Review, juillet 1943;50(4):370-396.
13. Herzberg F. One more time: How do you motivate employees?, Harvard Business Review, 1968;46(1):53-62.

## OUVRAGES À CONSULTER

Deming WE. Hors de la crise (3<sup>e</sup> éd.), Economica 2002.  
Fayol H. Administration industrielle et générale, Dunod.  
Deming WE. Hors de la crise (3<sup>e</sup> éd.), Economica 2002.  
Fayol H. Administration industrielle et générale, Dunod.  
Cochet R. Le Manuel du chirurgien-dentiste Manager, Le Fil Dentaire, 2005.

