Manager et Communiquer : **Oui** Commercialiser : **Non**

Si l'on faisait une analyse lexicologique de toutes les communications publiées ou non dans le secteur des soins dentaires sur le thème extensible du management, on serait à l'évidence confronté à la redondance et la récurrence des termes et expressions suivants : *charges, revenus, argent, rentabilité, taux horaire, statistiques, tableaux de bord, structure juridique, gagner plus, travailler moins, économie, entreprise, société, commerce, marketing, client, consommation, ventes…*



Rodolphe COCHET
■ Fondateur de Dental RC

Mais où se trouvent les concepts fondamentaux du **management** et de la **communication** en **Odontologie** dans ce fatras de termes fiscaux, comptables et commerciaux ? Doit-on s'étonner de la désaffection et du désintérêt de la très grande majorité des professions de soins dentaires pour tout ce qui a trait aux théories et pratiques managériales. Elles n'ont finalement jamais émergé en France (du moins dans le secteur dentaire) au-delà d'objectifs de chiffres, de productivité et de rentabilité horaire.

Pourquoi ça marche comme ça dans le dentaire ? Pourquoi les praticiens qui prétendent avoir suivi certaines « remises à niveau », ne sont même pas capables de citer un seul auteur, une seule référence en Management et Gestion RH, à part Maslow et sa pyramide (et encore), sinon quelques obscurs « théoriciens » en développement personnel et PNL ? Les chirurgiens-dentistes représenteraient-ils une profession à part, à laquelle on devrait s'adresser à coups de vulgarisations et de poncifs, comme on vend du rêve aux particuliers à grand renfort de religions et divers jeux de loterie ? Le travail au fauteuil est tellement harassant, que sorti de sa salle de soins, on n'a effectivement plus de temps à consacrer aux arts et sciences complémentaires de son exercice clinique, à son **environnement professionnel** (gestion, organisation, management & communication). Ça *« prend trop la tête… »* : quand on déconnecte, on préfère effectivement se bercer d'illusions et voir la vie de son cabinet en rose ? C'est tellement tentant.

Comment peut-on atteindre un tel niveau de compétences techniques et intellectuelles et faire preuve d'autant d'amateurisme s'agissant de la gestion et de la maîtrise de son environnement professionnel ? Et le praticien de s'excuser : *« Oui, mais on ne m'a pas encore appris. »*
Certes, mais on ne va tout de même pas devoir passer un Mastère en Management afin d'accéder au titre de dentiste-manager : celui-ci n'aurait d'ailleurs même pas la garantie d'être un manager performant (diriger le staff d'une grande entreprise, et les petites unités d'un cabinet médical n'ayant pas grand-chose à voir). Un étudiant ayant fait HEC ne sera pas non plus pour autant un bon commercial : on ne fait d'ailleurs pas HEC pour vendre mais pour gérer une équipe commerciale ! De la même manière qu'on ne peut pas présumer qu'un omnipraticien pourra être un excellent implantologue, quelles que soient les actions de formations envisagées. Inversement, exige-t-on d'un expert-comptable ou d'un avocat qu'il passe une thèse de Doctorat en Chirurgie dentaire pour respectivement gérer au mieux la comptabilité du praticien ou défendre pleinement ses intérêts ?

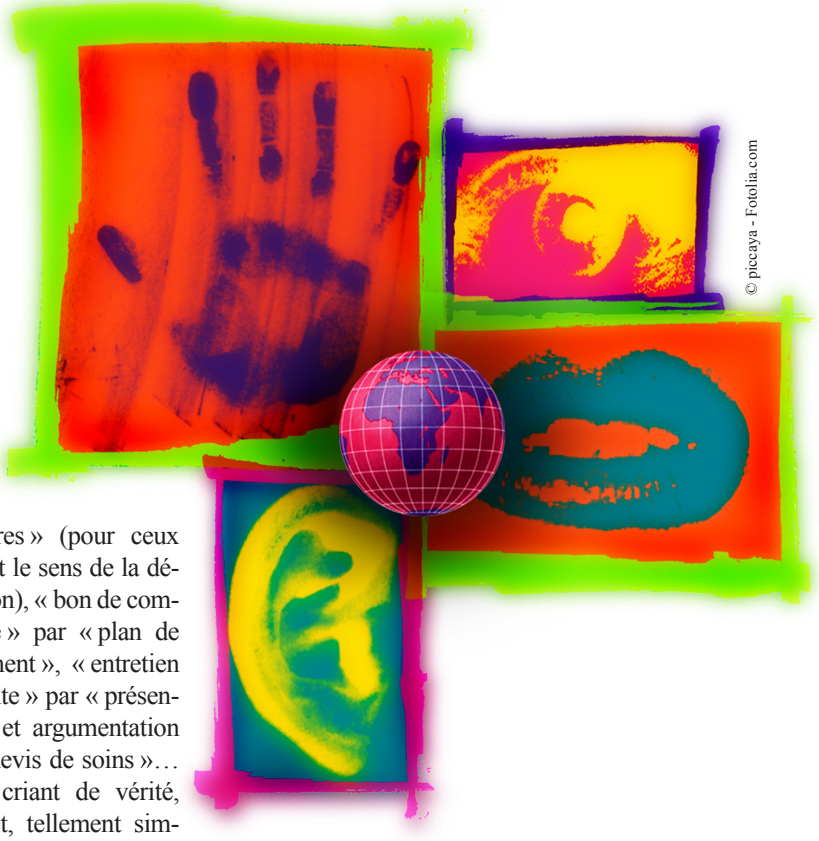
Le **management** n'est pas charmant, ni séduisant : il représente une charge de travail supplémentaire, du moins durant la phase de conduite d'un changement de direction ou d'organisation nécessaire à la mise en place d'une démarche Qualité. C'est un ensemble de règles universelles de gestion que chaque praticien devrait connaître mais surtout apprendre à adapter aux spécificités de son cabinet dentaire. C'est là très précisément que doit se situer le rôle de tout « Conseil en Management » : apprendre au praticien à adapter les théories & **pratiques régulières** du management aux caractéristiques de l'infrastructure et des ressources humaines d'un cabinet dentaire. Voilà la meilleure définition que l'on puisse d'ailleurs donner du management appliqué au secteur des soins dentaires. Il s'agit ensuite, et c'est la partie la plus compliquée, d'orienter son mode de gestion et d'encadrement en fonction des paramètres suivants : son niveau technique, sa spécialité (si c'est le cas), son éthique médicale et professionnelle, son degré de compétences en gestion d'équipe, sa plateforme technique, le profil de compétences de ses ressources humaines (compétences techniques, comportementales et relationnelles, leviers de motivation), ses objectifs de développement, et plus que tout, l'articulation de ses décisions à la vision proactive[1] de son cabinet .

Mais j'entends déjà dire : *« Oh, que c'est bien compliqué et abstrait tout ça : éthique, proactif, profil de compétences, articulation… ».* C'est vrai, ce serait

tellement plus simple de parler avec des mots moins savants mais tellement plus concrets et palpables : offre, demande, client, vente ? Mais ce n'est plus du « management » à proprement parler : c'est du commerce. Et parler de « Marketing » pour se voiler la face en se la jouant « tactique et technique » ne changera rien à l'affaire. On se targue également de faire du « Marketing relationnel » (le client fait le produit) : tant qu'on y est, on n'a qu'à dire que le marketing est une branche disciplinaire de la psychologie, et bientôt les patients dicteront aux praticiens leurs plans de traitement ! Qu'il s'agisse d'étymologie, de définitions générales ou techniques, voici à quoi devrait ressembler **le lexique du management et de la communication en cabinet dentaire** : ***gérer une unité de service, coordonner, organiser, contrôler, conduire le changement, diriger, motiver, fidéliser, former, fédérer, mieux communiquer, avoir du leadership, prévenir et gérer un conflit, prévoir et anticiper, planifier, acquérir l'esprit d'équipe.***

Le management n'est en rien assimilable à un ensemble de techniques pour mieux vendre, gagner plus d'argent, manipuler ses patients ou amadouer son personnel ! La relation au patient, parfois déconsidéré tel un « client » ou « consommateur de soins », est en réalité une composante interne et non pas externe du cabinet. N'avons-nous pas perdu en chemin la notion capitale de « Confiance », ciment de la relation entre le praticien et son patient : elle n'est pas un simple concept de moralité subjective, elle est aussi et surtout juridiquement encadrée (Code de la santé publique). La plupart des enseignements universitaires et magistraux de management intègrent une partie « marketing » selon les cas.», mais il s'agit bien plus d'apprendre à diriger et motiver une équipe ou une unité de service marketing que d'apprendre à vendre ! Même les Masters spécialisés du Groupe HEC n'enseignent pas la « vente », mais le sens de la direction d'un service, la gestion d'une équipe ou d'un projet.

Est-il possible qu'un chirurgien-dentiste imagine que la clé de la réussite se trouve dans les recettes marketing et commerciales telles qu'on peut les enseigner aux vendeurs, et qu'un cabinet dentaire n'est somme toute qu'une entreprise comme une autre : quelle sacrée révélation ! Si les patients se sont transmutés en clients à part entière, tels des consommateurs de soins avertis (car les dents, c'est connu, *« c'est moins important que la santé »*), et bien faisons preuve de générosité. On peut à juste titre recommander ce site Internet spécial PME où l'on trouve tous les conseils nécessaires et suffisants sous la forme de fiches didactiques (en plus c'est gratuit), http://www.netpme.fr/techniques-vente. Il y a néanmoins une notice à suivre pour que ça marche : vous remplacez « entreprise » ou « société » par « cabinet dentaire », « commerciaux » et « vendeurs » (termes qui apparaissent souvent) par « chirurgiens-dentistes » ou « orthodontistes » ou bien « assistantes dentaires » (pour ceux qui ont le sens de la délégation), « bon de commande » par « plan de traitement », « entretien de vente » par « présentation et argumentation d'un devis de soins »… C'est criant de vérité, concret, tellement simple et tentant.


© piccaya - Fotolia.com

Prenons un exemple encore plus pragmatique, à http://www.netpme.fr/techniques-vente/679-metho-de-argumentation-commerciale.html :

« Si nous devons vendre une ~~tondeuse à gazon~~ (plan de traitement), c'est de la ~~pelouse~~ (dentition) parfaite dont nous devons parler, et non uniquement des ~~caractéristiques du moteur Briggs & Stratton 13 HP à 4 temps made in USA~~ (termes techniques et complexes de la dentisterie) ! Cela ne veut pas dire que nous ne devons énumérer qu'une succession d'avantages abstraits, subjectifs et donc contestables : ~~herbe bien coupée~~ (dent bien taillée), ~~faible consommation d'essence~~ (rien qu'une petite maintenance prophylactique), prix intéressant (prise en charge sécurité sociale et mutuelle), matériel robuste (prothèse céramo-métallique), nous tomberions alors dans la caricature du vendeur baratineur qui promet sans preuve. Un argument de vente, c'est la combinaison d'une caractéristique et d'un avantage ~~client~~ (patient) ».

…et le tour est joué. Voilà une introduction parfaite à un cours de techniques de vente en dentisterie. À quand un BTS force de vente des soins dentaires ?◆

[1] Avoir une vision proactive, c'est savoir anticiper les risques et les opportunités de développement de son exercice et des services de son cabinet dentaire.

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