

Mieux manager son cabinet dentaire

Mieux manager son cabinet dentaire, c'est avant tout savoir anticiper les opportunités et mesurer les risques de développement de son entreprise de santé bucco-dentaire. Prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler sont les cinq piliers de l'exercice stratégique de l'odontologue contemporain.

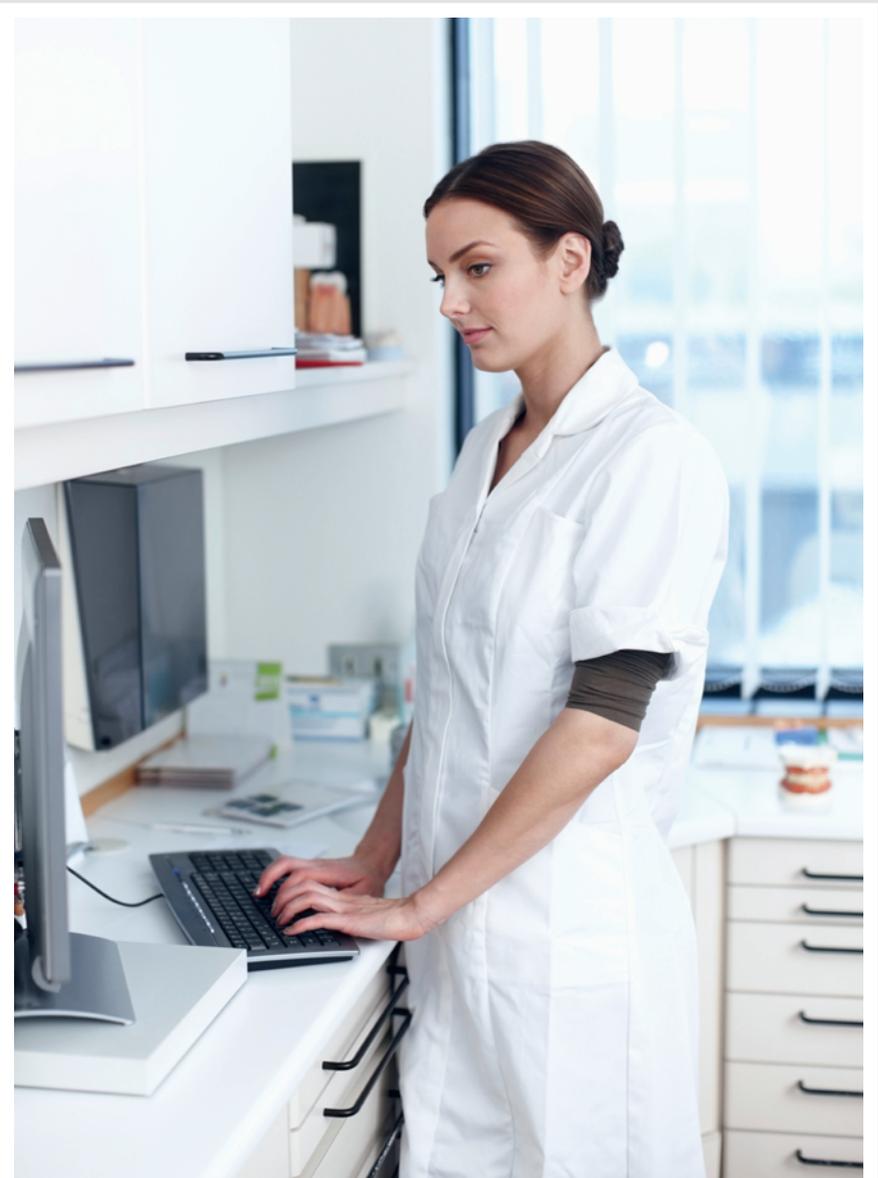
Rodolphe Cochet

Les sciences humaines du management sont indispensables à la qualité de vie professionnelle du médecin-dentiste et de son équipe. Désormais enseignées comme cours obligatoires soumis à un examen final dans plusieurs facultés de médecine dentaire modernes et proactives,¹ les pratiques régulières du management appliqué à l'odontologie font partie des compétences fondamentales de tout praticien, qu'il exerce à titre individuel ou en cabinet de groupe. Analysons les cinq compétences-clés du médecin-dentiste et manager.

1. Prévoir

Mieux manager son cabinet dentaire, c'est avant tout savoir anticiper les opportunités et mesurer les risques de développement de son entreprise de santé bucco-dentaire. Aussi, lorsqu'on débute son exercice de médecin-dentiste, 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 traitements, sans avoir nécessairement construit en amont un véritable projet d'entreprise ou de carrière, sans savoir prendre 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 disciplines médicales, puisque les charges sociales, fiscales, matérielles et immatérielles du médecin-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 futur odontologiste doit donc impérativement avant de débiter sa carrière aussi bien qu'en cours d'exercice (en règle générale par palier de 3 à 5 ans):

- en premier lieu: faire évaluer son niveau de compétences transversales (management, organisation, communication) par le biais d'outils psychométriques avancés tels que *dentiste-Manager™* dans des centres d'évaluation des pratiques professionnelles en dentisterie (formation continue).²
- en second lieu: identifier ses insuffisances professionnelles et ses points d'appui en envisageant selon les cas et ses propres besoins un parcours de formation continue (sociétés de formation ou de conseil, associations dentaires).



La notion d'organisation pour un médecin-dentiste implique de rassembler tous les moyens utiles à la réalisation des objectifs de développement qu'il s'assignera lui-même ou qu'il assignera à son équipe.

2. Organiser

La notion d'organisation pour un médecin-dentiste implique de rassembler tous les moyens utiles (matériels et immatériels) à la réalisation des objectifs de développement qu'il s'assignera lui-même ou qu'il assignera à son équipe. Il peut s'agir d'investir dans la création d'un nouveau poste de travail: assistante dentaire, hygiéniste, collaborateur (on parle alors de Marketing RH

pour définir la stratégie qui permettra de séduire et d'attirer de futures recrues), ou de décider de se former en implantologie afin de développer une expertise débouchant sur un exercice semi-exclusif ou exclusif. A ce titre, si le plan de carrière du praticien consiste dans la réalisation d'un projet d'exercice exclusif dans l'une des disciplines fondamentales de l'omnipraticque (implantologie, parodontologie, endodontie, odontologie pédi-

trique, occlusodontologie...), il faudra aussi créer, développer et fidéliser un réseau de correspondants de santé. 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 assistante en rationalisant son agenda et en diminuant entre autres le temps consacré à l'accomplissement des tâches dites improductives. Dans tous les cas, ce qui est en jeu, c'est bien le niveau des compétences managériales du praticien-gérant ou du directeur administratif (centre dentaire). S'organiser, c'est se donner les moyens d'assouvir ses propres ambitions professionnelles.

3. 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 définitives du management parmi les plus difficiles à maîtriser pour un odontologiste. Tantôt trop déléguatifs, 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, politique sociale, politique salariale, communication interne) ainsi qu'une politique de soins et 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 médecin-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 enseignant-pédagogue (diagnostic, présentation du plan de traitement). «Apprendre à gouverner un cabinet dentaire» ne fait actuellement l'objet d'aucun enseignement, du moins sous cette dénomination, dans aucune faculté de médecine dentaire. C'est une véritable aberration et lacune pédagogique à laquelle, nous n'en doutons pas, les responsables de l'enseignement médico-dentaire remédieront conformément aux recommandations officielles de l'ADEE («Profil du futur odontologiste européen»).

4. 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. La coordination prend tout son sens dans les interrelations qu'entretiennent par exemple la secrétaire et l'assistante dentaire. Certains cabinets privilégiant cette fonction stratégique ont d'ailleurs créé des postes de coordinateur 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 opérations de maintenance (hygiène, prophylaxie). Afin d'optimiser la coordination des services cliniques, administratifs, logistiques et relationnels d'un cabinet dentaire, il est également primordial d'organiser tous les mois (à date fixe) une réunion de développement.³

5. Contrôler

Ce qui est ici en jeu dans la fonction managériale de contrôle du médecin-dentiste, c'est la notion de «qualité totale»: tous les services du cabinet doivent être optimisés à tous les niveaux, que l'on soit gérant ou employé. Cette démarche nécessaire d'amélioration continue est la condition sine qua non de la pérennité de l'exercice du praticien et de sa rentabilité. La supervision des réalisations de l'équipe s'effectue à deux niveaux: dans le cadre des réunions mensuelles du cabinet, et tout particulièrement lors des entretiens annuels d'appréciation. La systématisation des opérations de contrôle peut être évitée si le personnel assure un feedback régulier et spontané quant à l'exécution de son travail, via un carnet de liaison ou un cahier de communication interne au cabinet.

Prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler sont les cinq piliers de l'exercice stratégique de l'odontologiste contemporain.

- ¹ Cette nouvelle discipline est enseignée sous l'appellation officielle «Management odontologique™» ou «Stratégie d'organisation au cabinet dentaire». Copyright et propriété intellectuelle de Rodolphe Cochet.
- ² Ces bilans de compétences en stratégies d'organisation sont accessibles via plusieurs sociétés scientifiques dans le cadre de la formation continue, en France, Belgique et Suisse, en principe sous la forme de TP et «Ateliers pratiques de leadership en dentisterie™».
- ³ «Faire de ses réunions d'équipe un succès au cabinet dentaire». Rev Mens Suisse Odontostomatol. Vol. 123 7/8/2013.

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