

Le médecin-dentiste et le management

## Le patron doit être la figure charismatique de son cabinet

**«J'ai longtemps pensé qu'il fallait être toujours 'généreux et conciliant' mais j'ai fini par comprendre qu'il valait mieux être plus 'directif' que laxiste, en mettant en place des règles précises et strictes de fonctionnement qui au final rassuraient bien plus les collaborateurs, les assistantes et hygiénistes», dit D<sup>r</sup> le François Guyot de la Chaux-de-Fonds. Lisez l'interview entre François Guyot et Rodolphe Cochet.**

Rodolphe Cochet, [www.rh-dentaire.com](http://www.rh-dentaire.com) (photos par le cabinet dentaire Guyot)

Ce premier article inaugure la nouvelle rubrique management odontologique de la revue mensuelle suisse d'odontostomatologie. Elle sera dirigée par M. Rodolphe Cochet, auteur, consultant et coach en management et organisation des cabinets dentaires, également chargé d'enseignement dans plusieurs facultés de médecine dentaire internationales. Le D<sup>r</sup> François Guyot de la Chaux-de-Fonds, médecin-dentiste et manager aguerri, nous éclaire sur la nécessité d'édicter et de déployer une politique de management strictement adaptée à la configuration structurelle de chaque cabinet dentaire.

**Rodolphe Cochet: «Mis à part le statut et les fonctions de l'hygiéniste dentaire, pensez-vous que le mode d'organisation et de management d'un cabinet dentaire en Suisse soit si différent de celui d'un cabinet français, par exemple?»**

D<sup>r</sup> François Guyot: «Il y a de grosses différences de mentalité qui sont liées aux systèmes suisses

et français. La première chose fondamentale qui diffère est que vous ne trouverez aucun cabinet en Suisse avec un praticien qui travaille sans assistante, ce qui semble fréquent en France. C'est une notion qui nous est inculquée dès les études, et aucun étudiant sortant de la faculté ne pourrait imaginer travailler seul. C'est d'ailleurs techniquement impossible si vous voulez respecter les notions d'hygiène et de productivité. Un médecin-dentiste n'est utile qu'au fauteuil auprès de ses patients, et tout le reste devrait être délégué dans la mesure du possible. En Suisse, nous sommes encore une vraie profession libérale où nous sommes libres de fixer notre tarif pour nos patients privés. En France, le dentiste est pieds et mains liés à la Sécurité sociale qui dicte un tarif irréaliste et invivable qui engendre toute la dérive du système. Malgré des frais de fonctionnement qui peuvent être un peu inférieurs en France, ces frais restent élevés, le chiffre d'affaires doit donc être réalisé coûte que coûte. Les réflexes instinctifs à renfort d'arguments fallacieux vont être de ré-

duire le personnel de manière drastique et de réaliser un maximum d'actes en un minimum de temps. Et chacun connaît la conséquence: vite fait... mal fait! En France comme en Suisse, la gestion des ressources humaines reste un point noir et se fait de façon empirique en fonction des dons et de l'instinct de chacun. La formation est insuffisante, voire inexistante dans ce domaine (management, gestion RH, organisation, et communication appliqués à l'odontologie), ce qui implique nombre de dérives organisationnelles qui ont un impact direct sur la productivité et la rentabilité de nos actes, ainsi que sur l'image de nos structures de soins buccodentaires auprès de nos patients.

**«Considérez-vous que le défaut d'enseignement de certains principes élémentaires de management et d'organisation dans le cadre de la formation initiale du médecin-dentiste représente une lacune pédagogique?»**

«Je pense qu'il serait bien que l'étudiant soit rendu attentif à l'importance de cette tâche et des fonctions qu'elle implique, mais à ce stade, il faut constater que ce n'est souvent pas une priorité pour lui. Il risque de sous-estimer la portée de ses responsabilités de manager n'ayant pas encore été confronté à de réels problèmes de management et d'organisation. A la sortie des études, le nouveau médecin-dentiste travaillera dans une structure déjà en place dans laquelle, en principe, il n'aura pas beaucoup de possibilités d'exercer d'éventuels talents de manager. Je serais donc plus favorable à des modules d'enseignement obligatoires à suivre avant de pouvoir s'installer en pratique indépendante.»

**«Pensez-vous qu'un cabinet dentaire est totalement assimilable à une entreprise standard?»**

«Le domaine dentaire se situe entre deux mondes. Le cabinet dentaire est assimilable à une entreprise dans la mesure où il y a des charges, des investissements, des salaires à payer et que pour ce faire, le cabinet dentaire doit réaliser un chiffre d'affaires suffisant pour assumer ses obligations et dégager un bénéfice qui sera au final, tout au moins, le salaire du praticien gérant. Cependant, nous voyons apparaître sur le marché dentaire des structures mercantiles qui créent artificiellement des besoins et de fausses attentes auprès du public et de nos patients. C'est à ce niveau qu'une différenciation nette doit être mise en place. Nous restons des médecins, des soignants et nous ne sommes pas des vendeurs. Ces praticiens qui sont là uniquement pour le profit à tout prix, prêts à brader leur conscience et leurs compétences, véhiculent une bien piètre image du médecin-dentiste et devraient être vigoureusement combattus par notre profession.»



Le cabinet dentaire est assimilable à une entreprise dans la mesure où il y a des charges, des investissements, des salaires à payer.



D<sup>r</sup> François Guyot: «J'ai toujours été surpris de voir comme les patients perçoivent instinctivement une certaine atmosphère et un climat de travail dans le cabinet, engendrés par un mode de management adéquat.»

**«D'après vous, la rentabilité du cabinet dentaire est-elle en rapport avec le mode de management du médecin-dentiste?»**

«Sans aucun doute. Il faut cependant différencier le management des ressources humaines de la gestion globale du cabinet. Les ressources humaines restent de loin le point le plus difficile des deux, mais des erreurs peuvent être commises dans les deux domaines. La rentabilité d'un cabinet commence par le «recrutement» de la patientèle, et pour moi, il n'y a rien de plus efficace que le bouche à oreille pour développer sa notoriété et son exercice. Il faut que les patients soient impressionnés par la qualité de tous nos services. J'ai toujours été surpris de voir comme les patients perçoivent instinctivement une certaine atmosphère et un climat de travail dans le cabinet, engendrés par un mode de management adéquat. Ce qui d'ailleurs est souvent frustrant, c'est que nous sommes rarement jugés sur la qualité intrinsèque de nos actes de soin. Le patient se souvient plus souvent de l'accueil qu'il a reçu, de la gestion de son dossier, de ses rendez-vous, de ses échéances de règlement, du mode de communication de l'équipe... Il faut donc soigner les moindres détails du cabinet: accueil, confort, décoration, divertissement. Le professionnalisme et la rigueur appliqués à nos services logistiques, administratifs et relationnels concourent à la qualité de nos actes techniques de soin; pour le patient, tous nos services extra-cliniques sont à l'image de notre niveau de compétences cliniques. Les pratiques de management appliquées à l'odontologie peuvent d'ailleurs être ainsi résumées: si le manager est défaillant, le patient percevra cette faille et l'associera inévitablement aux compétences intrinsèques de soins des médecins-dentistes.»

**«Quelles sont d'après vous les fonctions élémentaires d'un médecin-dentiste manager? Que représente pour vous le «management odontologique?»**

«J'ai longtemps pensé qu'il fallait être toujours «généreux et conciliant» mais j'ai fini par comprendre qu'il valait mieux être plus «directif» que laxiste, en mettant en place des règles précises et strictes de fonctionnement qui au final rassuraient bien plus les collaborateurs, les assistantes et hygiénistes. Le patron doit être la figure charismatique de son cabinet en qui chaque collaborateur doit avoir confiance. Il doit montrer et dicter le chemin, donner des lignes de conduite et au moins faire semblant de savoir où il veut aller, si jamais il est en cours de réflexion. Le management c'est également savoir adopter les modes de communication qui conviennent au sein du groupe. Le patron doit dire ce qui va et ne va pas. Une erreur fréquente est de pointer uniquement ce qui ne va pas! Les collaborateurs ont également besoin de feed-back sur la qualité de leurs soins et de leurs relations avec les collègues comme avec les patients. Les médecins-dentistes, qu'ils exercent en groupe ou à titre individuel, doivent apprendre à organiser et diriger des réunions de développement, environ huit fois par année, ainsi que des entretiens individuels d'appréciation (1-2 fois par année).»

**«Comment apprend-on à gérer son cabinet dentaire et à manager son équipe?»**

«Au départ, on l'apprend de façon empirique, avec notre sensibilité personnelle et quelques fausses idées. J'ai donc opté pour la solution opérationnelle du consultant/coach en cabinet qui se rend directement sur place pour dresser un tableau des

points forts et des points faibles de la direction, des dysfonctionnements, et mettre en place durant ses journées complètes d'intervention et de formation pratique une politique de management et de communication personnalisée et strictement adaptée au profil professionnel du médecin-dentiste gérant. Le plus important, c'est que cette nouvelle politique de management et de commandement ne peut être instaurée qu'avec le consentement libre et éclairé de toute l'équipe, à partir d'une série d'entretiens individuels du consultant et médiateur avec chacun des membres du cabinet: assistantes, secrétaires, collaborateurs et hygiénistes.

Durant une année, que j'ai d'ailleurs décidé de reconduire en «maintenance managériale» l'année suivante, le consultant nous a aidés à fixer des objectifs cliniques, logistiques, administratifs et relationnels que nous avons réalisés. Il n'est pas toujours facile d'opérer des changements, et vous constaterez que les plus récalcitrants sont les collaborateurs qui s'étaient octroyé des petites facilités et qui sont souvent la source de conflits larvés au sein du cabinet. Il a parfois fallu se faire violence pour aller contre sa nature, mais quand les résultats sont là, cela devient plus facile et nous pouvons dès lors travailler dans de bien meilleures conditions. Le collaborateur comme l'assistante (diplômée ou stagiaire), la secrétaire de direction et l'hygiéniste doivent pouvoir s'identifier à la structure et en être fiers. Nous devons donc, en tant que médecin-dentiste et manager (les deux compétences étant indissociables), apprendre à déléguer et impliquer chacun dans le projet de développement global du cabinet. Chacun doit sentir qu'il fait avancer le navire et doit également à juste titre en recevoir les bénéfices par une gratification adaptée.»