

Chirurgien-dentiste, gérer sa carrière

Quand on a atteint un certain seuil de compétences techniques assorti d'un niveau de compétences intellectuelles confortable, on pourrait avoir l'impression d'une réalisation personnelle telle qu'elle ne nécessiterait plus que quelques ajustements relatifs aux données acquises des sciences odonto-stomatologiques. Pourtant, « gérer sa carrière » de dentiste ne saurait se réduire à une simple logique de travail reproductible d'un cabinet à l'autre ou à un ensemble d'astuces et de combines accessibles via un semblant d'initiation aux secrets révélés de la bonne gestion du cabinet dentaire.

Chirurgien-dentiste, qui suis-je ?



Rodolphe COCHET

- Consultant en développement managérial des cabinets dentaires
- Chargé de cours magistral à l'UFR d'Odontologie de Paris VII
- Chargé de cours magistral aux Facultés de Médecine dentaire de Casablanca et Rabat
- Chargé de Conférences à l'Université Libre de Bruxelles (Hôpital Erasme)

Prétendre gérer sa carrière de chirurgien-dentiste, c'est avant tout être capable de faire le diagnostic de ses points forts et de ses points faibles en tant que gestionnaire RH. Il ne s'agit là certainement pas de savoir ce que l'on vaut « techniquement parlant », mais de connaître et de comprendre sa propre personnalité et ses insuffisances en situation de travail (communication interne et externe) et en interrelation avec ses proches collaborateurs, associés, assistantes et prestataires de services externes. À ce niveau d'analyse, les compétences dites comportementales et relationnelles valent donc tout autant que les compétences techniques en chirurgie dentaire. Il n'est en effet absolument pas envisageable de prétendre gérer un cabinet dentaire, et donc une équipe (assistante, secrétaire ou collaborateur), sans avoir fait le point en amont sur ces insuffisances, de manière objective et formelle, à partir de l'évaluation méthodologique de ses propres pratiques professionnelles en management odontologique¹. Dans une telle configuration, toute démarche empirique consistant à faire son autocritique ou son auto-évaluation *via* les avis rapportés et partiels de ses proches ou de ses collaborateurs, ou pire, *via* un prétendu coach qui se prend pour Socrate, doit être proscrite car elle est nulle et non avenue relativement aux données acquises des sciences humaines en psychologie du travail et en psychométrie.

¹ Module d'évaluation psychométrique dentiste-manager^{ERC}, validé par les standards scientifiques APA & ETS. Test d'évaluation d'une durée de 30 à 45 mn faisant l'objet d'un rapport individuel et circonstancié analysant les points forts et les points faibles (non critiques et critiques) du chirurgien-dentiste nécessitant de recourir à une formation externe en management RH ou communication.

Chirurgien-dentiste, où vais-je ?

On ne peut identifier ses points forts ou ses points faibles sans s'être donné les moyens de définir clairement des objectifs de développement ainsi que les conditions ou modalités de leur réalisation. Ces objectifs de développement peuvent consister par exemple, dans l'exercice d'une nouvelle discipline à titre exclusif ou semi-exclusif, dans la créa-

tion et la fidélisation d'un réseau de correspondants de santé, dans la création d'un poste administratif exclusif (par opposition à la création d'un poste redondant et contre-productif d'assistante dentaire polyvalente), dans la mise en place d'une nouvelle politique de communication interne ou externe, dans de nouveaux investissements matériels ou pédagogiques, dans le recrutement d'un prochain collaborateur (associé)...

« Gérer sa carrière » à moyen et long termes est assurément l'une des compétences essentielles de tout chirurgien-dentiste manager qui l'engage à conduire le changement de son cabinet dentaire avec tact et mesure.

L'échec ou la réussite ?

Comment peut-on évaluer la carrière d'un praticien autrement que par rapport à la réalisation de ses propres objectifs de développement ? La notion d'échec ou de réussite n'est en tout cas certainement pas alignée sur celle de rentabilité ni de bénéfice matériel. Un praticien en exercice individuel (orientation omnipratique - prothèses) de 50 ans exerçant à Paris avec une assistante dentaire qualifiée et polyvalente qui bénéficie d'un salaire de 1 800 euros bruts mensuels et réalisant un chiffre d'affaires de l'ordre de 180 000 euros (sachant que le C.A. moyen dans une telle configuration est de 220 000 à 230 000 euros) a-t-il échoué ? Est-ce que le chiffre d'affaires d'un chirurgien-dentiste est un indicateur fiable de la qualité de ses services généraux et de sa réussite professionnelle ? Après tout, comment peut-on édicter des barèmes et des seuils de rentabilité d'un cabinet dentaire alors même que c'est la compatibilité des conditions d'exercice professionnel du praticien avec ses choix de vie personnelle qui représentent la véritable valeur ajoutée de son travail. Doit-on s'enorgueillir d'avoir monté une méga-structure de soins dentaires dotée d'une plate-forme technique sûrement exceptionnelle et d'avoir augmenté son chiffre d'affaires de manière fulgurante (et éphémère) tout en se prévalant d'être un professionnel de la gestion : quelle est la valeur

qualitative d'un tel message ? Assurément aucune. Sa valeur est purement informative et prévisionnelle : il va falloir déployer une énergie considérable pour maintenir à flots une telle « embarcation »... !

Gestion de carrière en chirurgie dentaire : doit-on prendre des risques ?

En termes de gestion de ses propres ressources humaines (compétences intellectuelles, comportementales, relationnelles et techniques), il est évident que l'on peut difficilement prétendre s'être réalisé professionnellement (reconnaissance des patients, de son équipe, de ses confrères...) sans avoir pris un *minimum* de risques durant sa carrière. À la grande différence d'un gérant d'entreprise², le gérant d'un cabinet dentaire ne peut prendre que des risques mesurés ayant trait, par exemple, à un changement d'orientation clinique (spécialisation), à l'augmentation stratégique de la masse salariale, ou bien à un investissement technologique ou pédagogique guidé par la démarche Qualité. Dans la plupart des cas de figure obligeant les praticiens à revoir leur organisation et à conduire le changement de leur politique de management, les ressources humaines du cabinet sont toujours au cœur de leurs préoccupations. Il n'y a d'ailleurs pas de moyen plus sûr de développer son activité de manière efficace, pérenne et sécurisée que de privilégier le développement prévisionnel et stratégique des ressources humaines de sa structure de soins bucco-dentaires. Il est par conséquent capital d'apprendre à déléguer les tâches qui ne sont pas du ressort de ses compétences exclusives et spécifiques, celles de soins. C'est l'une des premières étapes les plus difficiles à franchir pour un praticien français, la France étant encore l'un des rares pays francophones avec la Belgique où l'on se pose toujours la question de l'utilité et du coût d'une assistante dentaire.

² Entreprise (sens courant et général) - n. f. : **Organisation de production de biens ou de services à caractère commercial** (Le Grand Robert, dictionnaire de référence en linguistique). Un médecin-dentiste n'est pas un chef d'entreprise, un cabinet dentaire est avant tout un cabinet médical, et un patient est encore moins assimilable à un client. Cf. « Le cabinet dentaire : cabinet médical ou entreprise », l'Information dentaire n°16, 21 avril 2010.

Les insuffisances de la formation initiale du chirurgien-dentiste

Ce challenge est aussi d'autant plus difficile à réussir que la formation initiale du praticien en France n'est assortie d'aucun cours de management strictement appliqué à l'odontologie (sauf Paris VII, Garancière - T1) ; en effet, des cours de management standard issus des enseignements universitaires généraux seraient totalement inutiles et contre-productifs : non seulement, un cabinet dentaire n'est pas assimilable à une Entreprise, mais encore sa configuration organisationnelle et structurelle est souvent



© Ivan Biznetsov - Fotolia.com

très différente d'un praticien à l'autre. Le modèle « entrepreneurial » enseigné dans les grandes écoles de management est aux antipodes des impératifs de l'exercice professionnel et régulier du chirurgien-dentiste. Environ 30 % de praticiens français³ exercent encore sans aucune assistante dentaire : ne s'agit-il pas là d'un problème de santé publique ? On ne compte pas non plus le nombre d'assistantes dentaires qui quittent le métier, lassés d'une polyvalence administrative à outrance, incompatible avec leur souci inébranlable d'hygiène, d'asepsie et de proximité médico-sociale au patient.

³ Chiffres officiels du dernier rapport de l'OMPL.

La valeur ajoutée du cabinet dentaire

La seconde étape de développement RH consiste dans la création d'un poste administratif à valeur ajoutée, c'est-à-dire qui permette au binôme chirurgien-dentiste/assistante dentaire de se concentrer exclusivement sur la qualité de la réalisation des soins et de faire monter en puissance simultanément la qualité des services administratifs et relationnels qui contribuent à un même niveau à la satisfaction de la patientèle. La meilleure manière de développer son activité de soins dentaires avec assurance et sérénité est de miser sur la qualité des services relationnels périphériques (hors soins) rendus aux patients. La ressource la plus précieuse est la valeur ajoutée fondamentale que représente le binôme assistante dentaire & secrétaire de direction, qui forme avec le praticien en exercice individuel l'entité RH tripartite définitoire d'un cabinet dentaire moderne et performant. ◆

AUTEUR

Rodolphe Cochet

Conseil et formations en Management Odontologique
- Développement des cabinets et centres dentaires
- Conférences, formations et ateliers pratiques
7 rue Nicolas Houel - 75005 Paris
Tél. : 01 43 31 12 67 - Email : info@rh-dentaire.com
Internet : www.rh-dentaire.com et www.dentalemploi.com