



# GESTION DU CABINET DENTAIRE : **SOFT SKILLS** **ET HARD SKILLS**

Les plus grands experts du management s'entendent désormais sur un point : dans le cadre de la gestion globale de son environnement professionnel, les compétences comportementales et relationnelles (soft skills) l'emportent sur les compétences techniques (hard skills). Or, en dentisterie, il faut se rendre à l'évidence, les modalités de gestion humaine et opérationnelle d'un cabinet ou d'un centre dentaire restent encore amateuristes, empiriques et tâtonnantes.



RODOLPHE COCHET

Fondateur  
de Dental RC  
Coaching  
en organisation des  
cabinets dentaires

## **LA PROFESSIONNALISATION DES FONCTIONS DE MANAGEMENT EN DENTISTERIE**

Il suffit d'interroger les équipes dentaires sur le niveau présumé des compétences de leur gérant pour réaliser l'ampleur de la tâche. Les évaluations des cabinets dentaires que nous réalisons déjà depuis plus de 20 ans oscillent entre des insuffisances professionnelles critiques en 'gestion de cabinet' (tout particulièrement la gestion humaine/ gestion RH et la communication interne) et une politique de management erratique, instable, incertaine, soumise aux aléas comportementaux des gérants ou praticiens. Cette instabilité est encore plus perceptible dans les cabinets de

groupe et centres dentaires. Il est temps de professionnaliser les fonctions de management des chirurgiens-dentistes, gérants ou employés, qui ont à leur charge des personnels de support clinique ou administratif et qui de près ou de loin, devront leur donner des directives, des consignes, les accompagner, les former, les motiver, les fidéliser.

## **LA GESTION DE L'HUMAIN AU CŒUR DES PERFORMANCES D'UN CABINET DENTAIRE**

S'il y a bien un terme qui a été dévoyé et maltraité en dentisterie, c'est bien celui de MANAGEMENT ; à un point tel que la plupart

des doyens des UFR d'Odontologie sont encore très frileux, à juste titre, pour intégrer le management odontologique™ dans le parcours de formation initiale et obligatoire de leurs étudiants. Or, le management, c'est avant tout la gestion de l'humain, de ses compétences et de ses performances, un point c'est tout. Si l'on se préoccupait un peu plus des facteurs de motivation et d'épanouissement personnel/professionnel des assistant(e)s et des praticiens, si on leur donnait les clés d'un mode de management adaptatif, participatif et collaboratif, en lieu et place de l'incrémentation inadaptée de facteurs et critères de croissance, de productivité et de rentabilité, les cabinets libéraux auraient beaucoup moins de raisons de s'inquiéter de leur avenir professionnel face à l'émergence de certains centres dentaires qui ne visent que l'augmentation de leurs parts de marché.

## LE SAVOIR-ÊTRE ET LES APTITUDES FERONT TOUJOURS LA DIFFÉRENCE

Si la compétence technique et l'habileté alliée à l'expérience sont des prérequis d'autant plus dans l'exercice des fonctions de soins, elles sont loin d'être suffisantes afin de garantir la réussite de son exercice professionnel et de celui de ses co-équipiers. L'évaluation des soft skills d'un praticien/ gérant ou d'un candidat/employé s'avère désormais incontournable si l'on veut se donner les moyens de réussir ou tout au moins d'atteindre ses objectifs de développement personnel et professionnel. Il est à ce titre particulièrement regrettable que les entretiens de recrutement et de management (entretiens annuels d'évaluation) se limitent la plupart du temps à de simples entrevues informelles.

## MIEUX RECRUTER GRÂCE À L'ÉVALUATION DES SOFT SKILLS

Soyons clair : la perle rare n'existe pas et n'a jamais existé. C'est encore une idée tenace et totalement irrationnelle chez nombre d'entrepreneurs de la branche dentaire de considérer que l'on va pouvoir trouver l'employé parfait qui sera non seulement immédiatement opérationnel, mais qui bien plus encore correspondra parfaitement à ses idéaux. Que la prestation de recrutement soit déléguée à un prestataire ou assurée en interne, il convient dans tous les cas d'adopter une méthodologie stricte et rationnelle héritée des principes élémentaires de management odontologique™, mais ces précautions nécessaires ne sont en aucune manière suffisantes. Depuis plusieurs années déjà, certains professionnels aguerris du management disposent de solutions et d'outils d'évaluation psychotechnique et scientifique qui permettent de détecter le potentiel humain d'un candidat souvent vierge de compétences techniques (stagiaire, jeune collaborateur) ou bien d'identifier les zones de confort, la capacité d'adaptation et bien d'autres atouts comportementaux et relationnels d'un candidat qualifié qu'on n'aurait jamais retenu en entretien de pré-sélection. Certains professionnels du management formés et expérimentés en psychométrie privilégient parfois les tests

psychotechniques qu'ils font passer en première intention aux candidats avant même de les recevoir en entretien. Les résultats des évaluations deviennent dès lors les piliers de l'entretien au point que le CV et la lettre de motivation ne rentrent en jeu dans la décision de recrutement qu'à hauteur de 20 à 30 % seulement ! Dès lors, on ouvre le champ des possibles et on entrevoit bien plus d'opportunités de recrutement lorsqu'on ne se cantonne pas à l'examen souvent totalement improductif du CV et de la lettre de motivation, du moins pour des postes de support clinique, administratif ou logistique. Dans ce cas, l'évaluation des 'compétences comportementales et relationnelles' peut s'avérer prépondérante.

## MIEUX MANAGER GRÂCE À L'ÉVALUATION DES SOFT SKILLS

Si l'évaluation psychotechnique des soft skills est un outil précieux voire complémentaire des techniques courantes de recrutement, elle marque indiscutablement une avancée phénoménale dans les méthodes actuelles de management des équipes (team building) et dans les pratiques de formation et d'accompagnement des cabinets de conseil en management. L'adoption de ces outils marque également une différence nette entre l'amateurisme et le professionnalisme des intervenants. Il n'est par exemple désormais plus envisageable de définir un parcours de formation et d'accompagnement d'un chirurgien-dentiste ou d'un orthodontiste en gestion de cabinet dentaire (management, communication, organisation, gestion RH) sans avoir évalué en amont et de manière scientifique ses soft skills. Ces pratiques innovantes permettent aussi grâce à un système de cartographie comportementale (Talent Mapping) de mener à bien la conduite du changement en identifiant d'emblée où se situent les blocages et quelles sont les équipes qui vont devoir bénéficier d'une plus grande attention, d'un meilleur encadrement et de plus de soutien afin d'atteindre les objectifs assignés. Quant aux leviers de motivation professionnelle des employés d'un cabinet dentaire qui les conduisent individuellement à exceller et à s'épanouir dans l'exercice de leurs fonctions, il est désormais possible de les identifier en adoptant la même méthodologie scientifique. En effet, les entretiens directifs ou semi-directifs (questions ouvertes ou fermées) afin d'évaluer subjectivement le niveau de motivation de ses collaborateurs n'ont aucune valeur ni heuristique, ni scientifique.

---

Il est grand temps de professionnaliser les fonctions de gestion humaine et opérationnelle des chirurgiens-dentistes et orthodontistes depuis que les principes élémentaires de Management Odontologique commencent à faire partie intégrante du cursus de formation initiale des étudiants en chirurgie dentaire (6ème année, T1) de certaines UFR d'Odontologie comme *Paris VII Garancière* depuis 2008 & *Reims* depuis 2017.

---

### DENTAL RC - Coaching en organisation des cabinets dentaires depuis 1999

7 rue Nicolas Houel - 75005 Paris - [www.rh-dentaire.com](http://www.rh-dentaire.com) - Tél. : 01 43 31 12 67 - [info@rh-dentaire.com](mailto:info@rh-dentaire.com)

Contactez Sophie Thénot de Roaldès au 06 58 54 78 64 pour plus d'infos sur nos cursus