



L'audit interne de cabinet dentaire : principes et méthode



RODOLPHE COCHET

Fondateur
de Dental RC
Coaching
en organisation des
cabinets dentaires

N'ayant pour la plupart jamais bénéficié d'une formation initiale en management durant leur cursus universitaire, les chirurgiens-dentistes font appel à des prestataires afin de les aider à développer leur organisation. Un audit interne est la condition préalable à une mission d'accompagnement managérial.

Définition de l'audit de cabinet dentaire

Le mot audit vient du latin 'auditus' qui signifie audition. La capacité d'écoute marque la différence entre un bon et un mauvais auditeur. Aussi, celui-ci doit avoir au moins le même niveau de formation initiale que l'audité. C'est un point très important sur lequel il faut insister. L'auditeur d'un cabinet dentaire doit donc disposer

au minimum d'un BAC + 5 ou d'un Master, quel que soit le secteur d'activité. Il s'agit d'un minimum qui n'est en aucune manière un gage de compétence. Néanmoins, si ce prérequis n'est pas l'apanage du prétendu auditeur, celui-ci n'est même pas autorisé à franchir la porte du cabinet.

Les différents types d'audit : l'audit interne et l'audit externe

De manière générale et simplifiée, il existe deux sortes d'audit : l'audit externe et l'audit interne. L'audit externe se rapporte à l'examen d'une organisation au regard d'un référentiel ou de normes extérieures établies par un organisme indépendant. **C'est le cas de l'audit de Qualité dit « de certification » ou l'audit comptable et financier.**

L'audit interne de « management » ou d'« organisation » (parfois aussi dénommé au sens très large « audit social¹ ») est quant à lui issu de la volonté même du gérant et parfois aussi de son équipe. Il est dès lors question de s'améliorer, c'est-à-dire, d'optimiser la qualité des services généraux du cabinet dentaire (secrétariat, soins, logistique) et, de manière générale, de contribuer au développement des compétences techniques, comportementales, relationnelles et stratégiques du gérant et de son personnel. Le développement des compétences stratégiques concerne plus précisément le gérant du cabinet (leadership, autorité, pouvoir, délégation) et dans une certaine mesure, son assistante de direction (Office Manager).

Les principes de l'audit interne de cabinet dentaire

Le consultant-auditeur d'un cabinet dentaire doit respecter un certain nombre de principes.

- **Éthique** : non seulement il doit respecter les principes applicables à son corps de métiers, mais plus encore, adapter ses méthodes de travail au code de déontologie des chirurgiens-dentistes, en ne perdant pas de vue en particulier qu'un cabinet dentaire ne saurait être assimilé à un commerce ou à une entreprise standard.
- **Objectivité** : l'auditeur du cabinet dentaire, au-delà d'une objectivité totale propre à ses capacités d'analyse et de synthèse, doit être également impartial.
- **Garantie de moyens** : il est nécessaire d'exécuter sa mission de conseil en donnant tous les moyens nécessaires au praticien afin d'atteindre ses propres objectifs de développement. Si la garantie de résultats ne peut être invoquée, la garantie des moyens est quant à elle un prérequis avant d'envisager de donner mandat pour un accompagnement managérial.

“ Un cabinet dentaire ne saurait être assimilé à un commerce ou à une entreprise standard ,”

- **Indépendance** : l'auditeur doit être indépendant de l'activité auditée et ne saurait avoir ni parti pris ni conflit d'intérêts. Il doit conserver un état d'esprit objectif pour s'assurer que les constats et conclusions sont fondés sur des preuves d'audit.
- **Approche scientifique** : il est nécessaire que l'auditeur vous apporte la preuve tout au moins du caractère scientifique de sa méthodologie d'approche et de diagnostic. Un auditeur sérieux remet toujours au(x) praticien(s) un bilan de compétences lors de sa première visite au cabinet.
- **Écoute et disponibilité** : à ces principes, il convient d'associer, notamment pour l'audit interne d'un cabinet dentaire, la dynamique du processus d'audit et plus encore la disponibilité de l'auditeur dans le cadre de sa mission d'accompagnement managérial.

La finalité de l'audit de cabinet dentaire

Un audit de cabinet dentaire est en principe préalable à une mission de « coaching », que certains préfèrent qualifier d'**accompagnement managérial** dans le jargon technique des métiers du conseil. En effet, le coaching est parfois apparenté à des dérives sectaires ou à des pratiques de manipulation mentale (dépendance psychologique du praticien à l'égard de son « coach »). La notion d'accompagnement managérial fait quant à elle plus précisément appel à des compétences expertes de conseil, d'arbitrage et de médiation. Le consultant en management de cabinet dentaire doit donc pouvoir apporter la preuve de son expertise, en particulier via des articles scientifiques publiés dans la presse médico-dentaire.

L'organisation d'un audit de cabinet dentaire

Étape 1. l'entretien téléphonique initial d'évaluation

Dans un premier temps, le consultant-auditeur doit proposer un premier entretien téléphonique d'environ 45 mn afin d'évaluer les besoins mais surtout :

1. la capacité du praticien et celle de l'équipe à conduire le changement de leurs habitudes de travail
2. le consentement préalable de l'équipe à l'intervention d'une personne extérieure au cabinet

Étape 2. proposition d'intervention préalable à un plan d'actions

Cette étape préalable franchie avec succès, il convient de définir une date d'intervention du consultant-auditeur au sein du cabinet. **Mise en garde** : refusez systématiquement l'intervention d'un consultant junior et exigez le déplacement soit d'un consultant senior (au moins 5 ans dans le secteur du conseil en management dentaire), soit de préférence du gérant de la société de conseil. Cette date doit être fixée dans les 2 mois maximum suivant l'entretien téléphonique initial, sinon, la motivation de l'équipe risque d'être fortement entamée.

Étape 3. organisation de la journée d'audit

Il est préférable que le praticien et l'équipe se dédient intégralement à cette mission. La fermeture du cabinet s'impose en règle générale ou bien se déroule dans le cadre d'horaires de travail aménagés. **Méfiez-vous** des intervenants qui insistent sur l'intérêt de maintenir une journée de travail ordinaire : ils vont passer leur temps à vous observer de manière passive un jour qui ne saurait en aucune manière être représentatif de votre activité générale. Pire, l'état de stress du personnel entamera sa confiance dans le consultant et dans le praticien (gérant) telle une véritable trahison. L'auditeur n'est pas là pour porter un jugement ni tenir le rôle de censeur, mais pour accompagner l'équipe dans la réalisation d'objectifs communs. Il faut donc consacrer la journée d'audit à l'étude et à l'analyse des besoins au terme d'une succession d'entretiens individuels ou collectifs, directs ou semi-directifs.

>>>

L'audit interne de cabinet dentaire : principes et méthode (suite)



“Le consultant en management de cabinet dentaire doit donc pouvoir apporter la preuve de son expertise, en particulier via des articles scientifiques publiés dans la presse médico-dentaire.”

Étape 4. contenu et finalité d'une journée d'audit

L'auditeur ne doit jamais arriver les mains vides. C'est précisément là que vous devez pouvoir évaluer la rigueur de sa méthode de travail et la pertinence de ses outils d'analyse. En principe, il doit avoir mis au préalable à votre disposition une série de tests ou d'évaluations (en ligne ou en format papier) dont il devra vous restituer les résultats en direct le jour de l'audit, idéalement avant même le déroulement des entretiens afin que vous puissiez valider le bien-fondé de sa démarche heuristique. Si cette quatrième étape ne vous agréé pas, autant gagner du temps et de l'argent en le remerciant sans émolument et en le raccompagnant à la porte de votre cabinet.

Étape 5. des réponses directes à vos préoccupations

À la fin de la journée, le consultant doit répondre à toutes vos préoccupations à la lumière des éléments qu'il aura eu les moyens de recueillir. N'acceptez pas le discours récurrent de certains auditeurs qui vous disent qu'ils vont vous envoyer un rapport d'audit, pièce rapportée dans laquelle ils ne font parfois que rentrer les données factuelles et statistiques de votre cabinet pour en sortir un plan détaillé et automatisé de ce que vous savez déjà. Un audit interne de cabinet dentaire est quasiment assimilable à une journée de formation pratique. L'auditeur doit être le miroir de vos insuffisances professionnelles en management et en organisation et doit déjà vous faire des propositions (moyens / fins) et dessiner un plan d'actions (hypothèses de travail) en fin de journée.

Étape 6. la notion d'accompagnement managérial

Dans les jours qui suivent cette première intervention, le consultant vous fait parvenir un plan d'actions et d'interventions sur site (au sein de votre cabinet) et non pas un programme de cours et séminaires dispensés au sein d'un centre de formation réunissant souvent plusieurs équipes dentaires. La notion d'accompagnement managérial faisant suite à un audit de cabinet dentaire implique une approche personnalisée de l'organisation ainsi que la réalisation des objectifs de développement du gérant. Il ne s'agit pas de répondre aux impératifs pédagogiques dictés par le mandataire. C'est

tout l'inverse dans le cas d'une prestation de consulting : l'auditeur doit répondre à vos exigences. En principe, il doit également vous proposer plusieurs options relatives au nombre d'interventions sur site durant sa mission initiale² d'accompagnement. Le coût d'une prestation dépend également des actions à mener ou confiées au mandataire, comme par exemple la création d'un nouveau poste de travail à valeur ajoutée (assistante de direction / gestion, intégration d'un collaborateur en vue d'une association) ou la mise en place d'une nouvelle politique de gérance (cabinets de groupe et centres dentaires).

Étape 7. la conduite du changement

La première intervention consiste en principe dans la mise en place d'une nouvelle politique de communication interne et de gestion humaine. Les chartes de poste sont redéfinies et déclinées en responsabilités principales et secondaires et des réunions de développement organisationnel supervisées, dirigées et arbitrées par le consultant doivent permettre de réaliser, pas à pas, tous les objectifs de développement du gérant du cabinet dentaire. Le programme des interventions ne doit pas en principe être défini à l'avance, mais il doit tout au contraire répondre à un moment T aux besoins actuels de l'équipe et du praticien. Un programme d'accompagnement managérial initial dure 1 an en règle générale. ●

¹ L'audit social concerne le respect de la réglementation sociale du cabinet : droit du travail, affichage obligatoire..

² Un programme de maintenance RH est parfois proposé par les prestataires de conseil en management afin de pérenniser et de sécuriser les acquis et de continuer d'inscrire le cabinet dentaire dans une démarche d'amélioration continue.

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