



RODOLPHE COCHET

Fondateur
de Dental RC
Coaching
en organisation des
cabinets dentaires

LES CAUSES D'ÉCHEC EN MANAGEMENT ET ORGANISATION DES CABINETS DENTAIRES

La majorité des praticiens en exercice n'ayant même pas bénéficié durant leur formation initiale d'un module d'initiation à l'organisation de leur futur cabinet dentaire (sauf dans quelques rares Universités comme celles de Paris ou Évry), nombre d'entre eux commettent des erreurs récurrentes et parfois tenaces d'appréciation dans la gestion de leur environnement professionnel.

L'INSTALLATION EN ZONE SURDOTÉE

L'une des erreurs courantes de nos jeunes odontologistes consiste dans le choix du lieu d'exercice professionnel. Aussi bien pour des raisons entrepreneuriales que pour des motifs impérieux de santé publique, on s'installe prioritairement là où la démographie professionnelle n'est pas dans le rouge, c'est-à-dire là où elle est au moins inférieure à un taux de 90 praticiens pour 100 000 habitants. On évitera donc en principe de s'agglutiner à Paris, dans les Hauts-de-Seine, le Bas-Rhin, les Alpes-Maritimes, les Bouches-du-Rhône, l'Hérault, la Haute-Garonne, les Pyrénées-Atlantiques.

VOULOIR TOUT FAIRE TOUT SEUL ET NE RIEN DÉLÉGUER

Autant que possible, on prendra soin de se renseigner bien en amont auprès de ses confrères expérimentés, des syndicats ou associations scientifiques et de tout spécialiste légitime en dentisterie capable de mener une mission d'accompagnement ou d'expertise transversale (comptable, fiscaliste, juriste,

consultant...). On pense parfois qu'on n'est jamais mieux servi que par soi-même surtout quand on est 'perfectionniste'. Or, le niveau des charges administratives, fiscales et sociales est tellement lourd et contraignant pour un chirurgien-dentiste qu'il faut d'emblée et au plus vite apprendre à déléguer à du personnel ou des professionnels compétents toutes les tâches qui ne sont pas du ressort de l'exercice de son cœur de métier (compétences diagnostiques et thérapeutiques).

TRAVAILLER SANS ASSISTANT ET SANS SECRÉTAIRE

Comment peut-on encore se poser la question de savoir si on pourra débiter son exercice sans recourir aux précieux et nécessaires services d'un aide opératoire et instrumentiste (assistant dentaire) et d'un office manager ? Ne serait-ce que pour des raisons impératives de sécurité sanitaire du patient, le recrutement d'un(e) assistant(e) dentaire stagiaire ou qualifié(e) n'est plus une option, mais une nécessité. Pour des raisons économiques, on peut s'interroger sur le meilleur moment pour investir dans la création d'un nouveau poste.

Il n'est bien entendu pas nécessaire de créer ces deux postes simultanément. Dans tous les cas, l'ampleur des tâches de travail de toute nature (clinique, administratif et logistique) est incommensurable au sein d'un cabinet dentaire et les charges sociales afférentes à la création d'un deuxième poste de travail sont très rapidement amorties.

LES DENTISTES, L'EMPLOI ET LE MARKETING RH

S'il y a bien un domaine qui n'est pas le fort des professionnels de santé dentaire ni même de nombre de managers de centres dentaires, c'est bien le Marketing RH. Le Marketing RH n'a strictement rien à voir avec le 'commerce'. Il s'agit seulement de l'image de marque de l'employeur et sa côte de popularité auprès des candidats à un emploi. Or, il suffit de naviguer sur le Web et les réseaux sociaux pour se rendre compte du désastre et ne pas s'étonner du déficit de postulants et de la rotation élevée du personnel dans les cabinets dentaires. En la matière, l'amateurisme est roi et le contenu des annonces postées par les praticiens est d'une indigence déconcertante. Nombre d'entre eux s'évertuent encore à perdre leur temps (un temps précieux et inestimable) à publier et reposter des petites annonces (par ailleurs souvent anonymes) qui s'empilent sur des groupes sociaux ou des sites d'annonces qui eux-mêmes ne cessent de se démultiplier et de pulluler. Il est évident qu'aucun candidat à un emploi (dentaire) ne perd son temps à adhérer à des dizaines de groupes. Un expert du management ou des RH, au risque d'attenter à sa notoriété et de contrevenir aux standards de méthodologie et de Qualité qui lui ont été enseignés, pourra éventuellement partager sur LinkedIn (réseau professionnel), non pas une 'annonce' (une annonce n'est pas une offre d'emploi), mais une offre d'emploi publiée initialement sur un jobboard et la reprendre ensuite sur une page professionnelle dédiée. Tout candidat à un emploi rentre quant à lui tout simplement quelques mots clés sur Google relatifs à son secteur d'activités, par exemple pour le secteur dentaire : 'site emploi dentaire' ou 'offres emploi dentaire' et il dépose son CV sur les portails des trois ou quatre premiers résultats de recherche qui s'affichent (hors annonces commerciales) puis répond aux offres d'emploi publiées qui retiennent son attention en créant éventuellement des alertes sur des postes. Un point c'est tout.

PAS DE POLITIQUE SALARIALE

Très rares, voire inexistantes sont les structures de soins dentaires qui présentent à leurs nouvelles recrues dans le cadre d'un entretien d'intégration ou bien à leur équipe dans le cadre d'une réunion d'information générale la politique salariale en vigueur, soit de manière argumentée les possibilités d'évolution matérielle au sein du cabinet ou du centre dentaire. Il s'agit ici d'une insuffisance professionnelle critique dont pâtissent nombre de dentistes-managers et directeurs de centres dentaires. La politique de rémunération a un impact direct évident non seulement sur le degré de motivation du personnel et des collaborateurs mais plus encore sur leur productivité. Cette incertitude persistante pèse très lourd sur le moral, l'engagement et la fidélisation des équipes : il est temps de conduire le changement radical des stratégies de management du personnel dentaire qui, à l'heure actuelle sont, soit totalement inexistantes, soit héritées d'un mode de gouvernance dépassé, inadapté, amateuriste ou rétrograde.

PAS DE FICHE DE POSTE

Avant de lancer un recrutement ou de créer un nouveau emploi, il est nécessaire d'établir une 'charte de poste' descriptive. La rédaction de la fiche de poste est une étape préalable essentielle qui conditionne la réussite du recrutement. Nombre d'offres d'emploi standardisées ne reflètent que très partiellement la réalité du contenu du poste de travail. Quelle n'est pas la mauvaise surprise de certaines nouvelles recrues de constater que l'exercice de leurs fonctions n'a quasiment plus rien à voir avec la description initiale du poste. La fiche de poste n'est pas seulement utile lors de la création d'un nouvel emploi, elle s'avère indispensable lorsqu'il s'agit de la montée en compétences et en responsabilités de l'employé qui réclame à juste titre que ses nouvelles attributions soient clairement formalisées et circonscrites dans ce document officiel et incontournable.

COMMUNICATION INTERNE INEXISTANTE

Du briefing de début de journée aux entretiens annuels d'évaluation, en passant par les réunions d'équipe ou de développement organisationnel, voilà encore une série de moments-clés qui ne sont pas encore inscrits ni gravés dans la politique de management de nombre de cabinets et centres dentaires. Certains cabinets nous rapportent même régulièrement que tout roule et que par conséquent ces opérations de communication ont été abandonnées : grave erreur ! Certains cabinets nous rappellent à la suite de leur premier parcours d'accompagnement managérial et de coaching qui remonte parfois à 5 à 8 ans en arrière et nous demandent de suivre un nouveau parcours d'accompagnement pour redynamiser l'équipe et assurer une refonte totale ou partielle de leur organisation. La première question que nous leur soumettons est celle-ci : auriez-vous par hasard abandonné un ou plusieurs de ces moments-phares de communication interne nécessaires à la bonne cohésion de l'équipe ? La réponse est quasi-systématiquement : OUI !

DÉFAUT DE FORMATION DES ÉTUDIANTS ET PRATICIENS EN ORGANISATION

Il s'agit bien ici de la cause principale d'échec dont les praticiens et managers sont victimes. Trop peu d'UFR d'Odontologie ont actuellement inscrit dans le parcours de formation initiale et obligatoire de leurs étudiants une unité d'enseignement spécifiquement dédiée à la gestion humaine et à l'organisation du cabinet dentaire (et non pas à la comptabilité, la fiscalité ou la gestion d'entreprise !). Les principes élémentaires de management d'un cabinet dentaire, même sous la forme d'une initiation de 3 à 4h, devraient effectivement être intégrés dans le cursus d'enseignement des étudiants de 6ème année (module IVP, *insertion à la vie professionnelle*) au moins afin d'éviter qu'ils ne commettent d'emblée certains erreurs élémentaires de management dont les effets peuvent être particulièrement délétères et décourageants en début d'activité, même sous le statut de collaborateur.

DENTAL RC
Coaching managérial
des cabinets dentaires depuis 1999
7 rue Nicolas Houel - 75005 Paris
www.dental-rc.com - Tél. : 01 43 31 12 67
rodolphe.cochet@dental-rc.com