



## Maîtriser l'art du management au cabinet dentaire



RODOLPHE COCHET

Fondateur  
de Dental RC  
Coaching  
en organisation des  
cabinets dentaires

En odontologie tout spécialement, les contraintes matérielles et immatérielles des dentistes exigent qu'ils maîtrisent les fondamentaux des sciences humaines du langage et du management. Or, force est de constater que le leadership, le sens du commandement, l'art du management participatif et la pratique de la pédagogie ne sont pas forcément l'apanage des dentistes débutants ou aguerris, parfois tout entier tournés vers la pratique exclusive et aphasique de leurs soins.

### Le mécanisme et le technicisme ont la dent dure

La prééminence du technicisme en dentisterie est un fait. Les méthodes de travail et les protocoles de soins ne cessent d'évoluer au gré des nombreuses et régulières avancées technologiques qui, bien plus que dans d'autres disciplines médicales, jalonnent le parcours du dentiste. L'enseignement fondamental, à force de cours magistraux et de travaux pratiques guidés par les « quotas d'actes », strictement orienté sur le savoir et le savoir-faire, parfois sans la demi-mesure du savoir-être, modèlent le comportement du praticien à l'égard de ses futurs patients. Si le savoir et la technique sont les conditions nécessaires de l'exercice exclusif du dentiste, elles ne sauraient être suffisantes. En dentisterie

tout particulièrement, là même où les patients présentent des signes courants d'odontophobie, le mécanisme comportemental peut devenir un problème central de communication dans la gestion de la relation thérapeutique au patient. En effet, le comportement stéréotypé et parfois sclérosé de l'odontologiste peut avoir un impact majeur, non seulement sur le consentement du patient aux préconisations thérapeutiques qui lui sont faites mais plus encore sur la réussite même de son traitement parfois contraignant (respect de la politique de soins, de management et d'organisation du cabinet dentaire). En somme, le technicisme discursif et le comportement stéréotypé du futur odontologiste (déformation universitaire), loin d'être des atouts, risquent de devenir ses ennemis jurés en situation réelle de travail.

## Management et odontologie, main dans la main

Comment peut-on encore de nos jours opposer l'exactitude des sciences médicales et le caractère approximatif des sciences humaines ? Pourquoi certaines théories issues des sciences du langage sont-elles assimilées à l'art de manipuler autrui, son patient comme son assistante ? Pourquoi la notion de management est-elle parfois réduite à un ensemble d'astuces de marketing ? Tout dépend pourtant et seulement du bon et du mauvais usage qu'on en fait à l'égard de sa patientèle. Management et communication doivent être au service de la médecine dentaire, et non pas l'inverse. Aussi, ainsi que le préconisent les textes officiels de l'ADA et ADEE, les Sciences humaines du langage et du management (gestion RH en particulier) doivent impérativement être inscrites dans le cursus de formation initiale du dentiste (plutôt en fin de cycle<sup>1</sup>).

**“ Si le savoir et la technique sont les conditions nécessaires de l'exercice exclusif du dentiste, elles ne sauraient être suffisantes. ”**

## La formation continue du dentiste en communication et en organisation

Les associations dentaires et sociétés scientifiques doivent également se préoccuper d'assurer le développement des compétences stratégiques et organisationnelles de leurs confrères et consœurs. Néanmoins, les impératifs des praticiens sont tout autre dans le cadre de leur formation continue : le pratico-pratique est parfois érigé en règle et en indice essentiel de satisfaction alors même que les méthodes de management et de communication ne sauraient se réduire à de simples protocoles applicables *in extenso*

dans tous les cabinets dentaires. Lorsque le praticien est tout entier tourné vers la pratique des soins, sous la pression fiscale, matérielle, technique et humaine de son cabinet, il a tendance à ne rechercher dans le cadre de sa formation continue que des outils, voire des astuces, qui lui permettront une mise en application immédiate. En somme, qu'il s'agisse de sa formation initiale ou continue, il faut apprendre au praticien à prendre du recul dans la gestion prévisionnelle ou stratégique de son environnement professionnel

## Management de l'odontophobie, condition nécessaire du consentement thérapeutique

En dentisterie, loin d'être assimilable à une phobie courante ou à un mal incurable, la peur de la douleur dentaire a toute sa place dans l'échiquier des motifs qui conduisent le patient à s'opposer ou à ne pas se conformer aux recommandations thérapeutiques du praticien. Dans son ouvrage, « codes de la relation dentiste-patient », le Docteur Alain Amzalag décrit admirablement le parcours du patient « combattant » en dentisterie. Tirailé par des phobies qui sont un obstacle majeur aux soins du dentiste, le patient est parfois bien seul pour les affronter. Au lieu de se préoccuper de la réponse qu'il apportera à l'offre de soins et plutôt que de se focaliser parfois exclusivement sur le contenu des arguments conduisant à éclairer son consentement, il conviendrait par exemple de ne pas se contenter d'une simple anamnèse (souvent expédiée) précédant l'examen bucco-dentaire initial. En effet, plus encore que l'état général de la bouche du patient, c'est aussi son rapport personnel, cognitif et affectif, à la médecine dentaire qui induira ou non son adhésion au plan de traitement tout comme son observance des recommandations du praticien et de son assistante dentaire. De la béliénophobie à la peur de la contamination, jusqu'à la peur de l'arnaque, le patient a toutes les mauvaises raisons de ne pas consulter un dentiste !

## Gestion de la relation au patient : de l'empathie à la sympathie

D'un point de vue sémantique, l'empathie est bien la capacité de s'identifier à autrui

dans ce qu'il ressent de plus profond, parfois aussi de plus intime, tout particulièrement s'agissant de la souffrance. Plus proche de la télépathie que de la compréhension, l'empathie ne servirait ni l'intérêt du praticien, ni même l'intérêt du patient et le risque majeur de ce mode de communication non-verbale est justement l'instrumentalisation de la douleur du patient. On ne saurait demander à un praticien ni de s'identifier à la souffrance de son patient, ni même à celle de son assistante, qu'il s'agisse de la gestion de ses soins comme de la gestion de son équipe. L'empathie est un sentiment nuisible et délétère qui ne peut contribuer qu'à la déconstruction de la relation thérapeutique entre le dentiste et le patient, ainsi qu'à la relation hiérarchique du dentiste-manageur à son personnel. A l'impossible empathie, substituons la modeste sympathie

## Management et gestion des compétences relationnelles du dentiste

Qu'il s'agisse de la gestion de la relation thérapeutique à son patient ou bien de la gestion de la relation hiérarchique à son assistante, l'odontologiste contemporain se retrouve généralement démuné d'outils, de protocoles et de méthodes de travail, d'autant plus si l'on prend en compte les facteurs sociaux et conjoncturels qui induisent des changements intempestifs et irrationnels de comportement de la patientèle, de plus en plus exigeante et intolérante. Si l'on rapproche ces éléments des derniers rapport de l'OMPL (Observatoire des métiers et des professions libérales) et des récents sondages menés auprès de la profession qui font état d'un défaut de confiance des dentistes dans leur avenir professionnel, il convient de se préoccuper très sérieusement de doter nos futurs odontologistes de compétences stratégiques et transversales indissociables de leurs compétences exclusives de soins. ●

<sup>1</sup> Insertion à la vie professionnelle.

**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)