



# Les 10 qualités incontournables du chirurgien-dentiste & manager



Rodolphe COCHET

Audit, conseil et accompagnement en management des cabinets dentaires.

Tél. : 01 43 31 12 67

Savoir construire un projet professionnel viable et fiable, décliner ses décisions en objectifs et tâches de travail partagés, puis conduire sagement le changement sont assurément les trois compétences comportementales et managériales indissociables de la gestion stratégique de l'environnement professionnel du chirurgien-dentiste. L'art du management odontologique ne s'improvise pas.

## Qualité 1 : savoir remettre en cause ses points de vue et tirer parti des critiques

Il est capital de ne pas pâtir d'un orgueil démesuré dans l'exercice de ses fonctions cliniques et managériales tout en étant capable de recevoir une critique, qu'elle provienne de son assistante, de son patient ou d'un correspondant. D'un point de vue dialectique, toute nouvelle et bonne idée n'émerge pas ex nihilo, mais elle se crée toujours à partir d'une polémique, au sens large du terme. La réceptivité à la critique est un talent que certains praticiens devraient apprivoiser...

## Qualité 2 : supporter la contrainte et s'engager activement

Rares sont les professions de santé à devoir supporter autant de contraintes sociales, matérielles, fiscales que celles dont pâtissent les chirurgiens-dentistes. L'endurance intellectuelle, physique et psychologique, associée à un engagement fort dans une politique de Santé alignée sur les principes d'une démarche Qualité intangible sont les maîtres-mots d'un exercice gratifiant et rentable.

### Qualité 3 : faire preuve d'intégrité et respecter ses engagements

Les conjonctures économiques et sociales, tout comme les aléas de la vie, ne doivent pas avoir d'impact délétère sur les engagements pris par le chirurgien-dentiste dans le respect de ses protocoles. Soumis à des contraintes et perturbations temporaires, certains praticiens sont parfois tentés de contourner les décisions qu'ils ont eux-mêmes prises en toute autonomie intellectuelle. Il faut savoir tenir le cap, coûte que coûte.

### Qualité 4 : prendre du recul dans l'analyse des problèmes

Qu'il s'agisse de son exercice de soins ou de la déclinaison de ses compétences de management, l'aptitude à la synthèse est une compétence intellectuelle indissociable de la réussite globale de tout chirurgien-dentiste. Cela va de soi ; pourtant, si l'on s'en tient aux résultats scientifiques et comparatifs des tests psychométriques du 'dentiste-manager'<sup>1</sup>, il apparaît que cette compétence stratégique n'est pas l'apanage du dentiste en exercice. Il faut donc apprendre à la développer « en sortant un peu la tête du guidon ».

### Qualité 5 : affirmer ses points de vue et défendre ses positions en public

Au terme de nombreuses immersions effectuées au sein des cabinets et centres dentaires, il est toujours stupéfiant de constater à quel point certains praticiens sont réticents à faire valoir des points de vue originaux ou différents de leurs confrères, parfois aussi de leurs assistantes, en termes d'organisation et de politique de santé. Ce blocage plutôt du ressort de la psychologie comportementale des chirurgiens-dentistes est un vrai problème de « société » qui conduit nombre d'entre eux à s'isoler au sein même de cabinets de groupe dont ils sont les fondateurs. Cette propension à ne pas savoir habilement affirmer, défendre et argumenter ses positions de soignant est un problème majeur de leadership et de management.

### Qualité 6 : savoir faire preuve de diplomatie

Qu'il s'agisse de la relation au patient ou à son assistante, il est capital de se conformer aux règles élémentaires de bienséance dictées par les sciences du langage et l'art du management. Ces maladresses discursives ou relationnelles courantes au sein des équipes dentaires ont plusieurs causes, certaines liées à la personnalité intrinsèque du praticien ou bien conditionnées par une ambiance de travail délétère et un esprit d'équipe déficitaire qui ne facilitent aucunement la délivrance d'un message en bonne et due forme. Il faut donc impérativement apprendre aux équipes dentaires à planifier et à réaliser toutes leurs opérations de communication (briefing, réunion de développement, entretien professionnel, entretien annuel...) à partir de supports et d'outils de management adéquats<sup>2</sup> et limiter les actes de communication orale, impulsifs ou intempestifs.

### Qualité 7 : être à l'écoute des autres

Sans pour autant faire preuve d'empathie (sentiment néfaste au développement sain de relations sociales et professionnelles constructives), il faut prendre soin d'une certaine proximité à ses patients et à ses assistantes. Pour le patient, par exemple, il peut être question de ne jamais l'installer sur le fauteuil avant un entretien préalable au bureau afin de décoder sa demande initiale et d'évaluer ses motivations. Quant à la gestion de la relation à son assistante, il convient tout particulièrement d'être attentif tous les jours et sans relâche au développement de ses compétences en l'invitant, après chaque séance de soin, à valider ou non la réussite de son travail d'assistance, de la préparation du plateau à l'assistance au fauteuil (30 à 45 secondes suffisent).

### Qualité 8 : gérer ses émotions et son stress

C'est un sujet très délicat qui oblige le praticien à se confronter en quelque sorte à lui-même et l'invite à prendre garde à la maladie professionnelle du burn-out.

Ce n'est pas la complexité d'un acte technique ni même sa récurrence qui peut durablement installer le praticien dans une situation telle qu'elle génère des symptômes propices à l'émergence d'un burn-out. Par contre, et de manière insidieuse (déli), la difficulté pour un praticien de supporter à un tournant de sa carrière ou de sa vie personnelle le poids des contraintes de management et d'organisation de son cabinet peuvent le conduire à être la victime de cette pathologie.

### Qualité 9 : savoir prendre des décisions populaires

Les impératifs du cabinet dictés par les besoins des patients et les obligations du chirurgien-dentiste doivent primer sur les intérêts individuels. Ils impliquent de devoir réviser ou aménager, par période de 3 à 5 ans, la politique de management et de santé du praticien, elle-même alignée sur les données acquises des sciences et les principes de management opérationnel<sup>3</sup> d'un cabinet dentaire.

### Qualité 10 : déléguer des tâches de travail

Si l'on devait résumer les fonctions élémentaires d'un manager, à part la conduite du changement associée à une prise de risques calculés (sans quoi c'est le statu quo), c'est la notion de délégation qui prendrait immédiatement le relais de cette définition. Déléguer, cela ne semble pas si compliqué que cela : il suffit de recruter la bonne personne et de lui assigner des tâches de travail. Rien de plus simple en théorie..., rien de plus compliqué en dentisterie. ●

#### AUTEUR

#### Rodolphe Cochet

7 rue Nicolas Houel - 75005 Paris

Tél. : 01 43 31 12 67

E-mail : [info@rh-dentaire.com](mailto:info@rh-dentaire.com) (demande audit)

Conseil en management et organisation des cabinets dentaires :

[www.rh-dentaire.com](http://www.rh-dentaire.com)

<sup>1</sup> 1200 praticiens francophones ont effectué à ce jour la passation de cette évaluation psychométrique dans le cadre d'assessment centers dirigés par Rodolphe Cochet.

<sup>2</sup> La boîte à outils du dentiste-manager : [www.rh-dentaire.com/outils-management-cabinet-dentaire](http://www.rh-dentaire.com/outils-management-cabinet-dentaire). <sup>3</sup> Management Odontologique™.