

Le «coaching» de cabinet dentaire: management, organisation & communication

Depuis quelques années déjà, puisque les instances universitaires (à l'exception de quelques UFR d'odontologie: Paris VII – *Garancière*, Université libre de Bruxelles – *Hôpital Erasme*, Casablanca – *Faculté de médecine dentaire*) ne semblent toujours pas se précipiter d'assister l'étudiant en chirurgie dentaire dans la gestion de son futur environnement professionnel, nombre de praticiens décident à juste titre de recourir aux services de prestataires extérieurs afin de les aider et de les accompagner dans la gestion et le développement de leur activité.

Rodolphe Cochet (consultant en management des cabinets dentaires – www.rh-dentaire.com)

Cependant, il semble nécessaire d'éclairer les équipes dentaires et leur gérant sur les pratiques de ce secteur d'activités très disparate.

Le coach: une profession non réglementée, manipulation et dilettantisme

Le praticien et son équipe à la recherche de solutions opérationnelles afin de développer leur organisation trouveront aisément des «coaches», soit par ouï-dire, soit par cooptation d'un confrère, soit en lisant des articles de la presse médico-dentaire, soit plus simplement en effectuant des recherches sur internet. Cependant, si l'on restreint ses recherches au «coach» ou au «coaching», on risque d'être confronté à nombre de dilettantes, sans rigueur, ni méthode, ni outil, prêts à conseiller le dentiste comme le boulanger. En effet, n'importe qui peut se prénommer «coach», et il faut admettre que ce «métier» évasif, même si certaines instances prétendent le réglementer sous la forme d'un cursus d'enseignement diplômant, s'assimile parfois à un ensemble de pratiques douteuses de manipulation mentale qui consistent à cerner les faiblesses du mandant pour mieux l'asservir d'un point de vue psychologique et financier. Le coaching peut donc être l'une des méthodes adoptées par le prestataire mandaté par l'équipe dentaire, mais ne doit en aucune manière être l'unique procédé définissant les moyens du prestataire par lesquels il accompagnera le cabinet dentaire dans la conduite du changement organisationnel. En somme, le prestataire mandaté peut faire du «coaching», mais il doit vous fournir bien d'autres références professionnelles et universitaires afin que vous puissiez l'autoriser à pénétrer dans la sphère de votre activité professionnelle réglementée.

La société de formation: généralités, recettes standardisées et tours de «passe-passe»

Certaines sociétés de formation, souvent non scientifiques, proposent également aux praticiens du secteur dentaire un panel de «solutions clés en mains» dispensées dans le cadre de séminaires. Cependant, étant donné qu'il n'y a rien de plus

singulier qu'un cabinet dentaire d'un point de vue fonctionnel/organisationnel et que les protocoles peuvent être très différents d'un praticien à l'autre (omnipraticien/spécialité – exercice individuel/cabinet de groupe ou clinique – assistantes polyvalentes/spécialisées...), nombre de ces cours tels qu'ils sont prodigués ne sauraient suffire à conduire le véritable changement de la politique de management d'un cabinet ou d'un centre dentaire. Certaines dérives ont également été observées, comme par exemple l'émulation collective qui consiste à réduire le cours à un ensemble de questionnements socratiques de l'assemblée, après avoir repéré le cabinet qui semble le plus organisé et le praticien qui paraît être le plus réservé, doté en outre d'un leadership très déficitaire. Le formateur revêt la panoplie d'animateur et prestidigitateur, et manipule l'assemblée afin de camoufler les insuffisances théoriques et méthodologiques de son «programme» de formation. Ce sont en fait les «stagiaires» qui se révèlent les plus habiles en management et qui délivrent les clés de leur organisation à leurs confrères les moins expérimentés. Ces séances de formation sont bien entendu très rentables pour les sociétés qui les dis-

pensent dans le cadre d'un forfait annuel englobant plusieurs thématiques: gestion de l'agenda, présentation d'un devis...

Les praticiens «stagiaires» sont également souvent indulgents lorsqu'on leur demande de porter un regard critique sur le contenu de la formation dispensée car c'est parfois l'occasion rare de rencontrer et de partager son expérience avec d'autres confrères, d'autres équipes. Il n'en demeure pas moins que c'est cher payer lorsque le montant forfaitaire du programme annuel de formation collective dépasse les 16 000 euros par praticien!

Le consultant: prestation personnalisée de services intellectuels, déontologie

Lorsqu'on recherche un prestataire de services afin d'identifier les dysfonctionnements de son cabinet dentaire et les insuffisances professionnelles des praticiens en management, gestion, organisation et communication, il est impératif en premier lieu de vérifier le secteur d'activités dudit prestataire via sa codification ou son immatriculation: en France, par exemple, il s'agit du code APE. En somme, alors que l'étudiant en chirurgie dentaire aurait besoin de bénéficier de cours magistraux en management odontologique et de se familiariser avec certains grands principes directeurs de gestion RH en particulier qu'il conviendrait de dispenser en fin de cycle universitaire, le praticien en exercice ne saurait perdre son temps à recevoir un enseignement théorique qui ne correspond en rien à la configuration structurelle et fonctionnelle de son cabinet dentaire. Cet enseignement risque fort de ne pas être aligné sur ses propres objectifs de développement. Aussi, il ne suffit pas que le prétendu «consultant» dispose d'un troisième cycle de formation (Doctorat, Master ou DESS), faut-il encore qu'il puisse faire la preuve de son efficacité et de la réalité de sa



Avant d'initier tout programme d'accompagnement managérial, un audit du cabinet est nécessaire afin d'évaluer les compétences des gérants et/ou praticiens et de l'équipe.

méthodologie, via la parution d'articles scientifiques dont il doit porter les références à votre connaissance, via une charge d'enseignement universitaire également. Plus encore, ce n'est pas tant la formation initiale du consultant qui devra emporter votre décision de recourir à ses services, c'est son expérience et sa connaissance aigüe du fonctionnement d'un cabinet dentaire. Aussi, il faut différencier le «consultant junior» (fraîchement recruté par la société de conseil et ne détenant qu'un savoir théorique) et le «consultant sénior» (huit années d'expérience minimum exclusivement dédiées à l'accompagnement managérial des cabinets dentaires). Même si les professions de conseil ne sont pas non plus réglementées à l'instar des professions de santé, nombre d'entre elles sont cependant supervisées par des syndicats ou fédérations qui ont édicté un code de déontologie.

1. L'audit

Avant d'entamer un quelconque programme de management, il est indispensable que le(s) pra-

ticien(s) bénéficie(nt) d'un audit, c'est-à-dire d'une intervention personnalisée du prestataire au sein du cabinet dentaire (une journée minimum) afin d'évaluer non seulement les insuffisances professionnelles des chirurgiens-dentistes, mais plus encore les dysfonctionnements organisationnels (secrétariat, clinique, logistique...). Aucun auditeur ne peut prétendre répondre aux besoins professionnels du gérant du cabinet ou du centre dentaire sans avoir édité un bilan individuel de compétences de chacun des praticiens en activité, qu'ils aient ou non des responsabilités managériales.

2. Le programme personnalisé d'accompagnement managérial

Le prestataire de conseil en management dentaire doit répondre à vos propres objectifs de développement. Il doit donc impérativement vous proposer plusieurs options d'accompagnement, du moins ne pas vous imposer un parcours de formation «théorique» à l'instar d'une société de

formation. Vous devrez également prendre garde que le programme ne contienne aucun séminaire «collectif» avec d'autres cabinets dentaires, mais uniquement des interventions personnalisées au sein de votre cabinet/centre dentaire.

3. Les résultats

Même si les prestataires de services de conseil ne sont pas assujettis à une garantie de résultats, à l'instar des professions de comptable ou de juriste, il convient de faire le point par échéance trimestrielle avec le consultant. Tous les objectifs de développement consentis par l'équipe doivent être précisément consignés afin que chacun des acteurs du cabinet dentaire puisse aisément vérifier le bienfondé et la légitimité de la méthodologie adoptée par le prestataire. Ce contrôle est d'autant plus important qu'il s'intègre dans la démarche Qualité du cabinet, à laquelle il convient d'initier l'équipe dentaire dans le cadre de la conduite du changement de sa politique de management.