

# Assistante dentaire & Secrétaire de direction

## Le service gagnant

**Installés à Loches, Claudine et Thierry Jouanjean, mari et femme, entourés de Nicole, assistante clinique et Vanessa, assistante de direction, forment une équipe organisée et performante. Claudine développe un exercice exclusif de parodontologie, tandis que Thierry prend en charge le traitement global des patients. Le fer de lance de leur développement a consisté dans la rationalisation des compétences dites spécifiques (pôle clinique, pôle administratif) et transversales (management) de leur cabinet.**



Rodolphe COCHET

■ Consultant  
en Management  
Odontologique

### La rencontre de Claudine et Thierry Jouanjean

#### Une vision commune

Claudine venait de Tours et Thierry de Nantes. Ils se sont rencontrés de manière très classique pendant leurs études à la faculté de Nantes : « Nous avons une vision commune de notre futur exercice. Nous voulions nous installer dans une petite ville, loin du stress et de la pollution (déjà !) des grandes villes avec des possibilités scolaires. Après mûre réflexion notre choix s'est porté sur la ville où nous exerçons aujourd'hui encore, Loches (Indre-et-Loire), petite ville médiévale surmontée du plus ancien donjon d'Europe construit au haut Moyen Âge. »

### La première installation

#### Le choix d'un double exercice pour Claudine

**Thierry Jouanjean :** « Nous avons créé notre cabinet alors que j'étais encore au service militaire et, de fait, c'est Claudine qui a accueilli les premiers patients. Pendant quelques années nous nous sommes partagé un seul fauteuil, puis Claudine s'est associée avec une amie dans un cabinet à quelques kilomètres de Loches, tout en gardant un exercice au sein de mon cabinet. »

**Claudine Jouanjean :** « Arrivée enceinte à Loches, j'ai gardé une journée de travail afin de conserver le contact avec ma profession. Puis, la naissance du deuxième enfant m'a donné à réfléchir quant aux modalités de mon exercice professionnel. Une amie ayant un cabinet à 12 km cherchait une association pour deux jours par se-

maine. Le projet m'a plu et nous nous sommes associées en SCM après quatre mois d'essai. J'ai néanmoins toujours conservé mon activité à Loches auprès de Thierry. Quand en 1989, Thierry a dû déménager au profit d'un local plus grand, j'ai installé un deuxième fauteuil afin d'augmenter ma patientèle lochoise. »

### Management Odontologique

#### Les insuffisances professionnelles des chirurgiens-dentistes

#### Gestion RH : le cœur du Management

**C.J. :** « Un manager c'est quelqu'un capable de tisser un lien entre chaque élément d'une équipe afin de viser un but commun. »

**T.J. :** « J'ajouterais qu'en plus du lien créé, il doit donner l'impulsion nécessaire pour l'amélioration de la qualité du travail de tous. »

**T.J. :** « En ce qui concerne la Gestion des Ressources Humaines (discipline centrale du Management), il faut dire que nous n'avons reçu aucune formation pendant nos études et que, à moins d'être naturellement doué (ce qui n'est pas mon cas), il est difficile de concilier les rôles de praticien et de directeur des ressources humaines. Incontestablement, Claudine est plus douée que moi pour la communication. De plus, ne travaillant que deux jours par semaine au sein de notre cabinet, elle a plus de recul et peut plus facilement assurer et contrôler la mise en place de notre politique managériale. »

**C.J. :** « Si le fait d'être une femme ne me semble pas un critère de pertinence pour gérer les interrelations professionnelles avec ses assistantes, j'ai toutefois observé que certaines demandes sont peut-être plus faciles à traiter entre femmes, mais tout est question de communication et de confiance entre les différents membres de l'équipe. »

#### Le chirurgien-dentiste doit apprendre à gérer les compétences de son assistante

Certains praticiens avouent ne pas voir l'intérêt d'appliquer des méthodes rationnelles et éprouvées de management, sous prétexte qu'ils n'auraient à gérer qu'une seule

L'équipe  
du cabinet  
Jouanjean  
à Loches.



assistante : c'est tout au contraire bien plus compliqué d'en gérer une seule que deux. La preuve en est : près de 40 % de praticiens français exerceraient en solo, ce qui paraît invraisemblable ! C'est bien là un constat d'insuffisance professionnelle ou d'amateurisme en management, quand on sait les nombreux bénéfices techniques et relationnels que l'assistante dentaire représente.

**T.J. :** « J'ai bien peur que la plupart des chirurgiens-dentistes soient de piètres managers sauf ceux pour qui cela est inné (ils existent peut-être, mais doivent être peu nombreux !). Les difficultés rencontrées dans la gestion de nos ressources humaines étaient dues au manque de formation préalable et à l'intensité du travail quotidien. Jusqu'en 2002, nous travaillions avec une seule assistante qui s'occupait de toutes les tâches techniques et administratives avec en moyenne 25 rendez-vous par jour ! Puis avec les différentes formations et accompagnements dont nous avons bénéficié, nous avons d'abord appris à parler le même langage en utilisant les mêmes concepts, et à comprendre la place de chacun au sein de l'équipe. Nous avons acquis les moyens de mettre en œuvre les objectifs de réalisation et de développement que nous nous étions assignés. »

## Le choix de la spécialisation

### La synergie omnipratique-parodontie

Après de nombreux mois de réflexion commune, Claudine a décidé de se consacrer exclusivement à la parodontologie médicale en constatant les immenses besoins non satisfaits des patients dans ce domaine. Pour sa part, Thierry Jouanjean s'est orienté vers la prise en charge globale de ses patients. Leurs deux exercices sont tout à fait complémentaires, et témoignent d'une bonne aptitude en gestion des compétences<sup>1</sup> (6,3/9 pour CJ, et 4,5/9 pour TJ), sans laquelle une association n'est en général pas souhaitable, ou du moins nécessite un long travail de coordination et de répartition rationnelle des fonctions des praticiens en Management (leadership, communication interne, gestion des compétences, gestion des tâches, gestion de cabinet).

**C.J. :** « Le fait d'exercer le même métier est un véritable atout. Nous parlons d'ailleurs assez rarement de travail à la maison. Nous avons appris à réserver cela pour nos briefings et réunions mensuelles de développement qui se déroulent au cabinet avec nos deux assistantes. »

## La gestion administrative et relationnelle

### Le noyau central du management d'un cabinet dentaire

Depuis 2002, les praticiens ont une assistante de direction exclusivement dédiée au poste de gestion administrative des deux fauteuils et des patients.

Il y a quelques années, il était apparu que leur assistante dentaire attitrée ne pouvait plus assumer les tâches administratives (qui devenaient de plus en plus lourdes

et complexes) en plus de ses tâches cliniques techniques (qui devenaient de plus en plus exigeantes). Ils ont donc décidé de créer un poste d'assistante de direction qui, pour la première recrue, a travaillé cinq années durant au sein du cabinet. Ils ont récemment délégué le recrutement de la nouvelle assistante et ont retenu Vanessa pour son fort potentiel de développement et son aisance naturelle dans la communication interpersonnelle. En amont du transfert de poste, il leur a paru opportun de réaliser un bilan de compétences managériales afin de prévenir tout problème de gestion d'équipe, et de revoir la définition des responsabilités respectives des praticiens.

**T.J. :** « J'ai réalisé que j'avais encore pas mal de lacunes en management principalement dans la disponibilité pour rencontrer nos assistantes, dans la définition précise de leurs objectifs et l'assignation des priorités, en stratégies de motivation et de fédération de l'équipe, en planification des tâches quotidiennes de travail, en capacité à déléguer, ainsi qu'en gestion des conflits et interrelations. C'est bien de vouloir suivre une formation, mais à quoi ça sert si le programme n'est pas adapté à nos propres insuffisances. »

**C.J. :** « Pour ma part, j'ai été surprise de certaines conclusions à la suite de ce bilan. Je me suis donc remise en question sur certains points. »

**T.J. :** « Le bilan, en outre, fait apparaître une complémentarité profitable entre nous, ce qui a permis de nous rassurer quant à la rationalité du développement de la parodontie à côté de mon exercice d'omnipratique. Il va également nous permettre d'améliorer en priorité nos points faibles. »

## L'assistante de direction en cabinet dentaire

### Main d'œuvre de luxe ou ressource humaine de nécessité ?

Il est clair que la question ne se pose pas pour le praticien débutant son exercice : la phase initiale de développement managérial passe nécessairement par le recrutement d'une assistante dentaire qualifiée ou débutante, polyvalente par défaut. Certains praticiens pensent que la délégation des tâches administratives à une assistante de direction est un produit de luxe inabordable que seuls les cabinets de groupe pourraient s'offrir ! Tout au contraire, de plus en plus de praticiens en **exercice individuel** prennent la décision réfléchie de créer un poste administratif d'envergure afin d'optimiser leur productivité clinique et de travailler avec leur assistante dentaire dans de bien meilleures conditions. L'assistante de direction devient dès lors une plus-value indispensable et le fer de lance du développement organisationnel du cabinet, à la très grande satisfaction des patients et de l'équipe clinique. Plus encore, l'intégration assistée d'une secrétaire de direction permet en outre de faire l'économie de cer-



Nicole en salle de stérilisation.





Vanessa présente et argumente un devis. La partie financière uniquement !

tains « coachings » généralistes : en effet, une assistante de direction n'est-elle pas, par définition, formation et expérience, une spécialiste de l'organisation, de la gestion d'agenda, de la gestion financière, et surtout, de la gestion des relations professionnelles (fournisseurs, correspondants, clients...) ? Savez-vous également que la fourchette de rémunération d'une spécialiste des services administratifs (Bac + 2 en secrétariat de direction) n'est pas bien supérieure à celle de l'assistante dentaire qualifiée et expérimentée (1 500 à 1 800 euros bruts à l'embauche en province) ?

### Le parcours de Vanessa Assistante de direction (ou Office Manager)

« J'ai été très agréablement surprise d'être retenue pour un poste d'une telle envergure, car je savais qu'il y avait beaucoup de candidates motivées pour le poste proposé et valorisé par le consultant. Mais grâce à mon parcours de formation (Bac + 3 – Licence professionnelle en Techniques de communication), j'avais acquis une expérience professionnelle concluante. De plus, le feeling est directement passé avec l'assistante fauteuil et les praticiens qui ont particulièrement apprécié mon niveau de compétences relationnelles. Il n'est pas envisageable ni même souhaitable de suivre une formation d'assistante dentaire pour occuper un poste administratif dans un cabinet dentaire, spécialisé ou non. Le poste d'assistante de direction repose exclusivement sur la gestion administrative, organisationnelle et relationnelle du cabinet : on ne demande pas à l'expert-comptable d'un dentiste d'apprendre les règles d'hygiène et d'asepsie, ou bien de passer un diplôme odontologique ! Prendre en main

Le Docteur Thierry Jouanneau et Nicole au seul vrai poste de travail productif de l'assistante dentaire : le Fauteuil.

le secrétariat m'a demandé environ une semaine. Il a en revanche fallu que j'apprenne à cerner le degré d'urgence d'un rendez-vous, par exemple, et Nicole, l'assistante clinique du cabinet, a participé à ma formation pratique. J'ai l'impression que les chirurgiens-dentistes en général ne savent pas ce qu'est une assistante de direction : son principal atout, c'est sa grande capacité d'adaptation à tous les secteurs d'activités quels qu'ils soient, sa polyvalence en gestion et administration, son sens du relationnel (sinon, mieux vaut changer de métier !), et plus que tout, son autonomie (ce qui n'est pas le cas d'une assistante fauteuil qui doit travailler en binôme rapproché : l'autonomie n'est pas souhaitable). Les patients attendent en priorité du professionnalisme, du dynamisme et de la réactivité, un accueil chaleureux, et du personnel qui prend le temps de suivre leur dossier et de comprendre leurs difficultés. Mes prochains objectifs consistent dans le développement de la communication et des supports pédagogiques et techniques du cabinet, et dans l'amélioration continue de la présentation des plans de traitement. »

### Nicole, assistante exclusive au fauteuil La passion du clinique

« À aucun moment, je n'envisagerais de recouvrer des fonctions polyvalentes ! Comme la plupart des assistantes dentaires que je connais et qui ont la passion de leur métier, nous préférons et nous pouvons plus aisément exceller dans la partie soins.

Il y a 5 ans, lors du changement du mode de management du cabinet, nous avons recruté une assistante de direction. J'ai eu l'impression sur le moment d'avoir moins de responsabilités, d'autant que le Docteur Thierry Jouanneau avait des difficultés à travailler à quatre mains. Cette étape nécessaire de développement nous a donc permis d'optimiser notre productivité clinique. Je pense que les chirurgiens-dentistes ont également encore beaucoup à apprendre, mais c'est vrai qu'il est difficile de gérer tout les aspects d'un cabinet (ressources humaines, techniques médicales, finances...). Je n'ai quant à moi qu'une seule ambition, travailler de plus en plus au fauteuil, en omnipratique avec Thierry et en parodontologie avec Claudine, en me libérant le plus possible des tâches dites chronophages et improductives. »



<sup>1</sup> « Gestion des compétences » : l'une des nombreuses aptitudes évaluées dans le cadre d'un bilan individuel de compétences managériales en odontologie (© Module ManagerPremier). Lorsque les deux praticiens ont un niveau de compétences managériales inférieur à 4 pour la même dimension évaluée, l'efficacité de la synergie ou de la collaboration/ association peut faire défaut, voire être compromise. On ne se lance pas à l'aveugle dans une association : cf. article « Conflits entre Associés », LFD n°28, p. 40-41.

#### AUTEUR

**Rodolphe Cochet**  
Conseil en stratégies de Management Odontologique  
- Développement et accompagnement managérial  
- Conférences, formations & ateliers pratiques  
7 rue Nicolas Houel - 75005 Paris  
Tél. : 01 43 31 12 67 - Email : info@rh-dentaire.com  
www.rh-dentaire.com