

# CABINET Management

## L'Assistante de Direction Dentaire : Le fer de lance du développement managérial des cabinets dentaires

**Le développement des services administratifs et relationnels proposés à la patientèle des cabinets dentaires organisés est devenu en quelques années l'une des préoccupations majeures des chirurgiens-dentistes et orthodontistes, au même titre que le développement de leurs compétences cliniques et organisationnelles. En cela, les orthodontistes ont précédé les omnipraticiens dans le sens où la réussite d'un traitement est indissociable des notions de fidélisation, de motivation et de suivi relationnel du patient.**

**L**e développement managérial (gestion et développement des ressources humaines) des cabinets dentaires est un concept relativement mal maîtrisé par l'ensemble de la profession, car encore trop souvent assimilé au **développement organisationnel** (organisation clinique, productivité). En effet, le recrutement, l'intégration et les performances d'une assistante de direction dentaire dépendent essentiellement des compétences managériales des praticiens et certainement pas de leurs compétences organisationnelles.

Il ne faut donc pas confondre par principe la **Gestion des Ressources Humaines** de son cabinet (le praticien en chef tient ici le rôle de « DRH » : recrutement, management, gestion des conflits, communication interne) avec la mise en place de **stratégies de développement organisationnel** (le praticien tient ici le rôle de prestataire de services cliniques : démarche qualité, développement clinique, productivité).

### On ne manage pas son personnel comme on gère son cabinet

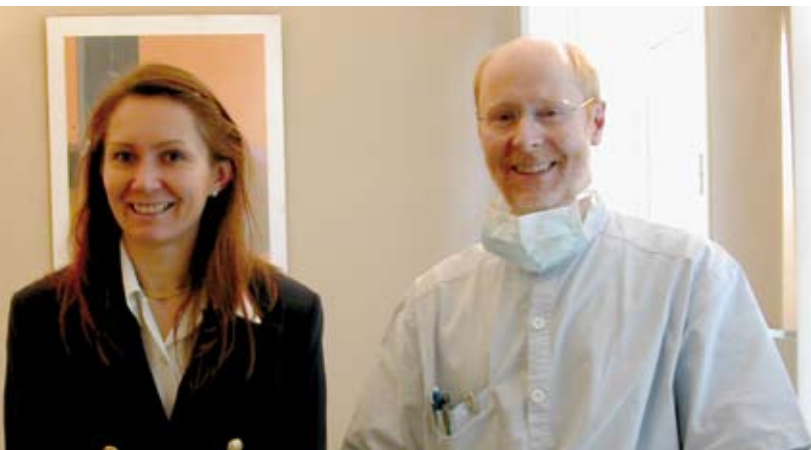
Certains praticiens considèrent qu'en optant pour une réorganisation globale de leur exercice clinique (présélection de patientèle, traitement global, négociation des devis, communication patients, optimisation de la productivité clinique...), le personnel suivra tout naturellement et à l'unanimité l'implémentation de ces nouvelles procédures organisationnelles. C'est sans compter sur la naturelle et systématique opposition au changement de la grande majorité des salariés du dentaire, surtout lorsque le personnel n'est pas consulté au préalable et lorsque les procé-

dures sont implémentées sans rodage, ou plus particulièrement, sans esprit critique de la part de certains praticiens dans l'engouement d'une émulation collective. En somme, on ne saurait décider d'optimiser la gestion de son cabinet sans avoir au préalable pris soin de constituer une équipe cohérente, solide, fiable et performante, ni sans avoir évalué les compétences relationnelles et les leviers de motivation de son personnel. On ne saurait non plus se dispenser de faire l'état des lieux de ses compétences managériales en communication, gestion d'équipe, gestion des tâches, leadership et gestion stratégique / prévention des risques et de corriger ses propres insuffisances ou points de vigilance managériaux ; en particulier lorsqu'on est ou devient « employeur » et quand bien même il n'y aurait qu'une seule assistante à charge. C'est seulement à partir de ces bilans psychométriques de compétences managériales et comportementales et à l'instar de tout prestataire de services organisé et orienté « Qualité », que le praticien et son équipe pourront envisager de revoir les chartes de postes de l'équipe, de recruter ou non une nouvelle assistante dentaire, une hôtesse d'accueil, une assistante de direction, de communication ou de gestion, ou d'optimiser les modalités de communication interne de l'équipe. L'étape du développement managérial doit systématiquement précéder, ou bien par défaut accompagner les étapes du développement clinique et organisationnel d'un cabinet dentaire. Par ailleurs, trop nombreuses sont les procédures et formations inadaptées à la spécificité organisationnelle et managériale des cabinets dentaires, qui ne doivent pas aussi facilement être assimilés à des « entreprises » comme les autres.

### Le choix du développement durable

S'il y a bien des services que le praticien peut rendre à sa patientèle, mais dans lesquels il n'exceller généralement pas, et plus précisément dans lesquels il n'est pas le plus « productif », c'est bien dans la gestion administrative de son cabinet, qu'il délègue par ailleurs tant bien que mal à son assistante dentaire, à qui l'on réclame contre nature une polyvalence sans faille. Ce concept de « polyvalence » pourtant bien ancré dans la « convention collective des cabinets dentaires » est l'un des écueils majeurs du développement managérial des cabinets dentaires. On répondra effectivement qu'un omnipraticien exerçant en solo et ne développant pas son exercice clinique (parodontologie, implantologie...) n'a pas les moyens de « se payer le luxe » d'une assistante dentaire et d'une secrétaire. Certes, mais que l'on reconnaisse du moins qu'il s'agit bien ici

Béatrice,  
Assistante de  
Direction  
Omnipratique  
Docteur William  
Anderson,  
DIJON (21)



Par **Rodolphe Cochet**  
Expert en développement managérial



d'une situation « par défaut », préjudiciable à la qualité des services administratifs et relationnels dus à une patientèle de plus en plus attentive à l'excellence des services globaux proposés par les praticiens, et donc, de plus en plus exigeante. Dans la majorité des cas, c'est aussi cette différence notable de service, plébiscitée par les patients eux-mêmes, qui démarquera un cabinet d'un autre. Du point de vue du « patient », nous partons en effet du postulat que tout praticien excelle ou tend à exceller dans la pratique de ses soins. C'est donc en ce sens que la différence de services d'un cabinet à l'autre se jouera bien souvent : dans la qualité de la prise en charge administrative et relationnelle du patient, par une professionnelle exclusivement dédiée à ces opérations de gestion et de communication stratégiques. En somme, il n'y a pas de développement durable possible des compétences et performances du personnel dentaire si les chartes de postes ne sont pas rationalisées et adaptées non seulement au profil technique, mais encore au profil psycho-professionnel de chacun des acteurs du cabinet : une assistante dentaire n'est pas une assistante de direction, et inversement.

Dans la vie d'un cabinet dentaire, la question se pose donc de savoir à quel moment, dans quelles conditions et dans quelles perspectives la création d'un poste d'assistante de direction dentaire devient non seulement incontournable, mais représente surtout un gain notable pour les patients et l'équipe du cabinet.

## Une assistante dentaire n'est pas une assistante de direction, et inversement.

### Savoir évaluer ses besoins

Le noyau central d'un cabinet dentaire orienté « Qualité » doit être constitué par le praticien et son assistante clinique. Sans la constitution préalable de cette cellule, la question du développement clinique et du développement des services administratifs d'un cabinet est sans fondement, sauf à considérer l'exercice clinique en solo comme une profession de foi. De manière générale, la nécessité de créer des services communicationnels et administratifs d'excellence se pose lorsque l'assistante dentaire n'a plus le temps de se consacrer exclusivement à l'assistance au fauteuil, ou s'y consacre moins de 60% de son temps de travail, hors présence en salle de stérilisation. Dans tous les cas, le développement et la maîtrise des spécialités d'implantologie, de parodontologie, de prophylaxie, de pédodontie, d'endodontie ou d'orthodontie... sont indissociables de la qualité des services de communication interne et externe du cabinet. Ce sont ces opérations de communication qui participent grandement, non seulement de la qualité globale des prestations d'un cabinet dentaire, mais aussi de la cohésion et des performances des équipes dentaires.

Il est donc nécessaire de s'interroger en amont sur certaines modalités afférentes à la création d'un poste administratif, comme :

- ◆ L'intitulé du poste : orientation gestion ou communication
- ◆ Le supérieur direct et son niveau de compétences managériales (bilan de compétences pré-requis)
- ◆ Les responsabilités globales du poste ou compétences primordiales : gestion des appels entrants, gestion des agendas, communication interne, rédaction des protocoles cliniques et organisationnels
- ◆ Les compétences annexes : gestion des stocks, pré-comptabilité, recrutement de correspondants, relations publiques...
- ◆ Les prérequis au niveau des aptitudes techniques : maîtrise du pack Office, d'un logiciel de gestion dentaire (Julie, Visiident, MacDent : formation sur site nécessaire), d'un logiciel de création graphique (AdobePhotoshop, Fireworks, QuarkXpress...)
- ◆ Le niveau d'expérience préalable
- ◆ Le détail des termes et des conditions d'embauche (CDI standard ou CDI/CNE)

◆ Les modalités de rémunération : salaire fixe, salaire variable (objectifs de réalisation personnelle uniquement), primes exceptionnelles (objectifs techniques non « commerciaux »), tickets restaurant

◆ La définition de la personnalité recherchée en fonction de la cartographie comportementale de votre équipe actuelle (bilan de compétences comportementales préalable).

### A chacun son rôle

Il ne s'agit aucunement de transférer des tâches imparties à l'assistante dentaire, certaines assistantes « polyvalentes » mal informées, considérant qu'on leur soustrait une partie de leurs responsabilités. Il s'agit seulement d'utiliser au mieux les compétences de chacun de sorte que chaque acteur du cabinet ait les moyens de performer et d'exceller dans sa spécialité.

● L'assistante dentaire est avant tout spécialisée dans l'assistance clinique au fauteuil. C'est son cœur de métier. Au moins 30% des assistantes dentaires ont tenté ou tentent de passer le concours d'infirmière, relativement aux carences managériales de certains cabinets en



Emmanuelle, Assistante de Communication ODF du Docteur Jean-Luc Ouhion, MEYZIEU (69)

termes d'évolutivité des postes. Plus de 85% des assistantes dentaires qualifiées rencontrées au sein des cabinets assument par défaut, tant bien que mal, leurs tâches « administratives », dans l'attente d'un poste idéal et exclusif au fauteuil. Tout cela n'exclut pas que l'assistante dentaire puisse selon les cas être douée de compétences administratives ou relationnelles !

● La secrétaire médicale est quant à elle plutôt spécialisée dans la réception, la gestion des appels entrants, la gestion automatisée des rendez-vous, et les encaissements. Ses responsabilités et sa capacité d'autonomie sont relativement limitées s'agissant de l'étendue des services généralement proposés au sein d'un cabinet dentaire et s'adressent plutôt aux médecins généralistes, cliniques, hôpitaux.

● L'assistante de direction (assistante administrative, assistante de communication, ou assistante de gestion) seconde le praticien en chef, au même niveau que l'assistante dentaire, mais au « bureau ». Elle est une spécialiste du management des relations publiques et professionnelles, de par sa formation et son expérience. C'est une gestionnaire administrative, chargée de veiller au bon fonctionnement d'une unité ou d'un service. Elle doit assurer le suivi des décisions administratives stratégiques prises au niveau de la direction.

### Pour en savoir plus :

**Rodolphe Cochet**  
7, rue Nicolas Houel - 75005 Paris  
Tél. : 01 43 31 12 67  
www.rh-dentaire.com  
info@rh-dentaire.com

