

Ressources HUMAINES

Gestion des ressources humaines et démarche qualité en ODF

(2^e Partie)

Dans la première partie de notre article (Fil Dentaire n°20, février 2007, p. 28 à 30), nous avons compris en quoi la mise en place d'une Politique rationnelle de **Gestion des Ressources Humaines** est la condition majeure du développement clinique et administratif d'un cabinet dentaire. **Rationalisation des postes de travail et spécialisation des métiers** sont les maîtres-mots des conditions d'évolution structurelle, fonctionnelle et conjoncturelle des équipes dentaires. Politique salariale, stratégies de motivation et de fidélisation du personnel, formations continues sont également indispensables et indissociables de la qualité d'exercice de tout chirurgien-dentiste employeur et Manager.

Après avoir présenté en première partie la structure du Docteur Souchet dans sa globalité (plateformes et procédures), nous nous attacherons dans cet article à mettre à l'honneur et en valeur les forces vives (cursus scolaire, intégration, difficultés, ambitions...) qui la composent, chacun des pôles de compétences étant représenté par l'un des membres permanents du personnel : Sandrine M. pour le pôle Gestion et communication, Fabienne K. pour le pôle secrétariat, Marie G. pour le pôle clinique. Enfin, le Docteur Souchet nous fera profiter de sa vision progressiste du métier d'orthodontiste (« l'évolution des pratiques dentaires, la conduite du changement »).



L'équipe du Docteur Souchet

Les forces vives du cabinet

● Le pôle Secrétariat

◆ Le parcours atypique de Fabienne, secrétaire médicale

Après avoir obtenu un Bac littéraire, je me suis directement lancée dans la vie active avec beaucoup de motivation. J'ai d'abord commencé par des « petits jobs » de courte durée (réceptionniste, hôtesse de caisse...), pour finalement me retrouver dans le groupe mondial TOTAL, où j'ai débuté en tant qu'hôtesse de vente. Après 2 ans de formation continue et animée par de réelles motivations dans un climat de confiance, j'ai pu accéder au poste d'Assistante Manager pendant les 3 années suivantes. Ce fut une fonction très gratifiante avec des tâches et des responsabilités variées, toujours en étroite collaboration avec le Manager. Pour des raisons personnelles, j'ai pris une tout autre direction et j'ai trouvé par l'intermédiaire de Marie (assistante dentaire au cabinet) le poste de secrétaire médicale, que j'occupe depuis le 2 août 2005.



Fabienne, secrétaire médicale

◆ Le parcours du combattant

Mon intégration, à l'instar de mon apprentissage, ne s'est pas réalisée « comme par enchantement » : la gestion du planning sur 5 fauteuils, l'apprentissage du vocabulaire médical, le degré de technicité des produits d'appareillage types, mais également la familiarisation avec le fonctionnement des logiciels spécifiques liés à l'activité du cabinet ne furent pas de tout repos. De plus, je suis arrivée au moment d'un « crash informatique » important ; toutes les données administratives et cliniques concernant les patients avaient été perdues ! Des techniciens sont par-

venus à récupérer une grande partie de la base de données, mais il a fallu reprendre dossier par dossier, saisir toutes les données, contrôler l'historique de chaque dossier, ce qui d'un côté m'a pris beaucoup de temps, mais m'a également permis d'apprendre plus rapidement mon métier.

◆ Motivations professionnelles et objectifs de développement

Je suis tout d'abord très heureuse de travailler dans un cabinet de cette ampleur, c'est un cadre très agréable et surtout je suis ravie de faire partie d'une équipe aussi dynamique et compétente.

Ma plus grande satisfaction est de pouvoir créer un relationnel de qualité avec les patients que je reçois dès le 1er RDV et que j'accompagne pendant toute la durée du traitement : au niveau administratif, pour l'explication des devis lors du 1er contact, ensuite je traite également l'aspect financier lié au traitement et enfin j'assure le suivi du parcours clinique de nos patients. C'est valorisant de se sentir écoutée, utile et respectée, reconnue par tous pour ses compétences techniques et relationnelles. Les objectifs qui m'ont été fixés résident bien sûr dans le fait de mener le cabinet toujours plus haut en termes de Qualité de nos services, et donc de persévérer dans la démarche entreprise en mettant tout en œuvre pour conserver la certification ISO 9001. Ce qui est important, me semble-t-il, c'est de développer les relations et la communication avec nos correspondants. Il s'agit d'ailleurs là de l'une des tâches essentielles assignées à ma collègue, Sandrine.

● Le pôle Gestion & Communication ODF

◆ Le parcours formateur de Sandrine, assistante de gestion et communication ODF

Après mon Bac B Économie générale, une année « sabbatique » expatriée en Angleterre et en Allemagne pour parfaire mes connaissances linguistiques, un BTS Commerce International en poche (1991), j'ai voulu rapidement rentrer dans la vie active en décrochant un poste sur mesure en tant que Secrétaire de Direction Trilingue dans une belle entreprise de la banlieue mulhousienne.

Après 2 années d'assistance au sein de l'équipe commerciale, mon poste a rapidement évolué.



Sandrine, assistante de gestion & communication

lué vers des fonctions B to B dans le domaine de la formation bureautique (Grand-Est de la France), puis 2 ans plus tard, vers des fonctions orientées Marketing/Communication, en binôme avec le responsable Marketing qui m'a appris mon métier :

- Mettre en place un plan d'action Marketing et Communication
- Assurer le suivi et le contrôle du budget
- Superviser les actions de Marketing Direct (mailing, emailing, phoning, bilan statistiques)
- Créer, étudier et gérer des bases de données clients et prospects
- Organiser les salons professionnels et portes ouvertes
- Assurer la mise en place d'un Hub Objet Publicitaire Groupe
- Mettre en place et harmoniser les procédures Qualité dans un contexte International
- Gérer le site Intranet

◆ **Secrétaire de Direction Dentaire : un poste attractif à fortes responsabilités**

Le choix personnel que j'avais fait en restant à la maison auprès de mes enfants, m'a permis de mener une longue réflexion par rapport à l'orientation que je souhaitais donner à ma carrière. Ainsi, j'ai voulu lui donner un nouvel élan en me lançant dans des fonctions à plus fortes responsabilités, en qualité de conseillère financière. Après quelques mois d'activité, stressée et fatiguée par les nombreux déplacements, des journées interminables, un emploi du temps décousu, un certain isolement lié à la profession, j'ai décidé de parcourir les méta-moteurs d'offres d'emploi sur Internet, en tapant trois mots clés : assistante communication/ alsace /trilingue. J'étais au départ intriguée par cette annonce très détaillée : je ne savais pas qu'il existait des typologies de cabinets dentaires à la recherche de compétences administratives multidimen-

sionnelles, qui plus est, faisant appel à un Spécialiste des Ressources Humaines du dentaire, ce qui en tant qu'Assistante de Direction, est un gage de sérieux et de Qualité en termes de médiation et d'assistance managériale.

J'ai donc été séduite par la possibilité

- de créer mon poste pour lui donner toute sa dimension
- de conférer toute sa valeur à mon parcours professionnel dans les domaines organisationnels,

linguistiques (bilingue anglais, allemand) et axés sur la communication (interne et externe)

- d'intégrer une structure à taille humaine où nous avons appris, dans le cadre d'un accompagnement managériale, à privilégier la concertation et la communication. J'étais lassée d'être un pion et d'attendre la réunion annuelle pour savoir comment la société évoluait et si je pourrais progresser...

◆ **La phase d'intégration et d'apprentissage : motivation et mobilisation de l'équipe**

J'ai intégré une équipe administrative et clinique très dynamique et efficace sur laquelle j'ai pu m'appuyer dans l'apprentissage du milieu ODF qui m'était parfaitement inconnu. Au début, les consignes managériales ont été claires : il ne s'agissait pas de révolutionner le cabinet mais d'opérer une phase d'observation active. La qualité des relations professionnelles avec le personnel a réellement facilité mon intégration au sein du cabinet. Ils ont été très patients, ouverts et disponibles pendant ma phase d'immersion, ce qui m'a permis de démarrer sereinement mes fonctions.

J'ai la chance de travailler dans une équipe solide, soudée et très professionnelle, avec un objectif commun : aller plus loin ensemble dans la même direction au travers d'une organisation irréprochable. Je suis arrivée à un moment crucial : la certification **ISO 9001**, attribuée par l'**AFAQ AFNOR** en septembre 2006. J'ai compris combien le personnel s'était investi dans cette mission savamment orchestrée par Le Dr Souchet, avec la mise en place de nombreuses procédures. Je me dois à présent de perpétuer ce travail et de veiller à ce que chaque recommandation soit scrupuleusement respectée.

Marie, assistante clinique



◆ **Le sens du développement administratif, gestion & communication**

Ma participation active aux décisions stratégiques engageant l'avenir du cabinet (discussions importantes avec le praticien) est une de mes plus grandes satisfactions.

Cette nouvelle dimension s'apparente à un facteur clé qui me conforte chaque jour dans mon choix. Je dispose d'une forte autonomie de réalisation par rapport aux responsabilités qui m'ont été confiées par le praticien, qui m'accorde toute sa confiance dans des domaines très différents :

- * Gestion financière du cabinet (suivi des impayés, comptabilité, suivi bancaire et financier)
- * Gestion des fournisseurs (renégociation des conditions tarifaires, ...)
- * Communication avec les patients (accueil, gestion des conflits)

Par ailleurs, la qualité des relations professionnelles lors de ma période d'immersion a très rapidement permis d'aboutir à des réalisations concrètes et efficaces. Il était pour exemple prioritaire d'assainir la trésorerie du cabinet par différents moyens :

- La mise en place d'une nouvelle procédure de facturation
- La réalisation de devis plus détaillés avec la mise en place d'échéanciers de paiement, très appréciés par les patients (qui souvent signaient un devis sans connaître l'impact financier lié à un traitement d'orthodontie)
- Le développement de la communication avec les parents des patients (les rééduquer par rapport à la problématique du paiement). Les résultats ont été très rapides puisqu'au bout de 4 mois, nous avons diminué de 3/4 les impayés... Ce nouveau mécanisme a été rapidement réintégré par l'ensemble du personnel dans le cadre du respect des procédures de non-paiement, ce qui participe pleinement de la Démarche Qualité du cabinet. Je travaille actuellement à moyen terme sur le développement et la fidélisation du réseau de correspondants du praticien et la réalisation de supports de communication.

● **Le pôle Clinique**

◆ **Le parcours de Marie : une révélation**

Après avoir effectué deux années de PCEM1 (médecine) infructueuses, je suis arrivée par hasard le 19 Juillet 1999 dans le cabinet du Docteur Jean-Nicolas H. pour un job d'été. J'ai tellement apprécié ce travail que j'ai entamé la formation, en contrat à durée indéterminée, d'Assistante Dentaire en Odonto-Stomatologie et en Orthopédie Dento-Faciale, proposée par la **CNQAOS** de Strasbourg.

Ressources HUMAINES

Diplômée en 2001, je suis restée auprès du Docteur H. jusqu'en mars 2004, année où j'ai eu envie de me reconverter en « commerciale » pour un essai d'un an dans la petite fourniture dentaire, dans une société annexe à celle de mon futur mari. Mais j'ai découvert un milieu très difficile, loin de celui du monde médical, qui ne me convenait absolument pas.

J'ai donc postulé dans plusieurs cabinets dentaires et je suis arrivée dans le cabinet du Docteur Alain SOUCHET le 1er juillet 2005. Depuis, j'occupe un poste d'assistante dentaire clinique exclusive aux côtés de ma collègue de travail Annie, forte de 35 années d'expérience.

◆ Une intégration difficile, un turn-over récurrent

Au départ, j'ai rencontré quelques difficultés à m'intégrer, surtout au niveau des relations avec le personnel ; nous étions une équipe instable et il m'a fallu souvent serrer les « dents ». J'ai appris tout doucement la tolérance au fur et à mesure qu'une nouvelle équipe se constituait de manière stratégique.

Cette équipe s'est consolidée autour de la norme ISO 9001 et d'un accompagnement managérial stratégique. Comme il a fallu établir des procédures : « Écrire ce que l'on fait et faire ce que l'on écrit », tout est devenu plus clair, plus simple et l'équipe en est ressortie soudée !

◆ Une plus-value inestimable : la formation, la relation aux patients

Pour ce qui est de ma formation, le praticien ne lésine pas sur les moyens pédagogiques et logiciels. Les films que le Docteur rapporte de ses conférences et les nombreux DVD qu'il réalise, les formations externes (Incognito à Bad Essen,...), les procédures et protocoles systématiquement rédigés, peaufinés et réécrits, ainsi que le support d'Annie au début de mon intégration ont largement contribué au développement de mes compétences cliniques et communicationnelles.

Ce qu'il me manque encore et toujours, c'est l'expérience !

La relation avec les patients, surtout avec les enfants, est géniale ! La relation avec les patients est très différente de celle du milieu d'implantologie et de parodontie d'où je viens, car les patients en orthodontie n'ont pas d'appréhension. Les patients adultes, en particulier, viennent au cabinet pour aligner leurs dents « comme ils iraient chez le coiffeur se faire couper les cheveux ».

Nous sommes pour eux des prestataires de service, ce qui n'est absolument pas le cas en omnipratique.

◆ La passion du métier : une motivation inaltérable

Je suis fière d'avoir pu mettre en œuvre la traçabilité au niveau de nos instruments, c'est-à-dire qu'actuellement je peux vous sortir le test prion

qui a été effectué au moment de la stérilisation des instruments utilisés chez tel ou tel patient. Génial pour une assistante dentaire ! Le rêve !

Je suis également heureuse de pouvoir travailler avec toutes les nouvelles techniques d'orthodontie (on dispose de tous les nouveaux attachements, des tout derniers matériaux mis à disposition sur le marché...). Aussi, nous pratiquons l'orthodontie linguale chez des personnes où il serait plus aisé de travailler avec un appareillage externe. On arrive tout de même à les traiter en « invisible », même si cela nous coûte en difficulté, en temps et aussi financièrement, mais c'est réalisable et c'est ce qui est gratifiant !

◆ Objectifs de réalisation : ambitions personnelles et professionnelles

Je teste actuellement sur mes propres dents des nouveaux attachements céramiques. Le Docteur SOUCHET m'aligne les dents pour mon mariage et ainsi les patients pourront les également les admirer !

En tant qu'assistante ODF responsable, soucieuse du développement du cabinet et des services cliniques sans faille que nous devons à nos patients, je souhaite que nous continuions de développer nos opérations de communication interne stratégiques, participant de notre motivation et de notre fidélisation. J'aspire à ce que l'Orthodontiste aux côtés de l'ostéopathe, de l'ORL, de l'orthophoniste et du dentiste, forment un véritable Orchestre, dans l'intérêt du patient.

Plus simplement, je veux continuer de me dépasser, sentir que je progresse sans cesse et atteindre un niveau d'excellence de plus en plus profitable au développement du cabinet.

Stratégies de développement managérial

Gestion du personnel & Communication

Le Docteur Souchet vise tout d'abord le renforcement de l'équipe clinique par l'embauche d'une nouvelle assistante dentaire. De nombreuses candidatures motivées sont parvenues, et la sélection est en cours.

Il est également nécessaire de développer et d'optimiser la coordination clinico-administrative : l'équipe administrative doit apprendre à mieux connaître chaque étape clinique et l'équipe clinique doit aussi connaître tous les rouages administratifs jusqu'à savoir faire une FSE sésame vital. Il ne s'agit pas d'acquiescer de la polyvalence ce qui est contraire à une politique de gestion stratégique et efficiente des Ressources Humaines, mais d'avoir du point de vue de chaque membre du cabinet, une vision globale et détaillée des rouages du cabinet.

Nous devons également, et c'est l'une des missions actuelles de Sandrine, développer la communication externe et les relations publiques envers les correspondants pour mieux intégrer les traitements pluridisciplinaires (orthophonie, paro., prothèses, chirurgie maxillo-faciale).

Formation Continue & Développement des compétences techniques

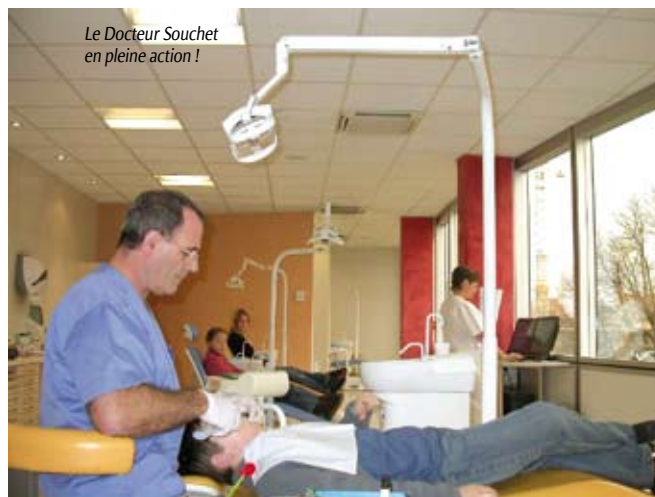
Suite à la certification qualité ISO 9001/2000 qui doit être pérennisée, le cabinet du Docteur Souchet va logiquement rentrer dans le cycle « Évaluation des pratiques professionnelles EPP » et « Formations médicales continues FMC » qui est obligatoire.

Le cabinet doit également continuer de satisfaire à ses obligations de formation du personnel sur :

- la qualité et les normes cliniques, tout en continuant de mériter la certification AFAQ ISO 9001/2000 obtenue en septembre 2006
- les modalités de communication envers les patients et les parents des enfants
- les nouvelles technologies médicales et informatiques.

Grâce à Internet et à la réalisation de supports pédagogiques ramenés ou réalisés par le praticien dans le cadre de ses nombreux congrès et séminaires internationaux, les déplacements de l'équipe entière pourront être limités.

Cependant, il est nécessaire d'envoyer les équipes cliniques et l'équipe com-



plète du secrétariat dans les grands congrès comme ceux de la SFODF et des journées de l'Orthodontie. Il est aussi capital de nouer des relations professionnelles constructives avec d'autres cabinets pour échanger et partager les bonnes idées.

Depuis toujours, les congrès et séminaires représentent une part active de l'évolution de l'exercice clinique et managérial du praticien. En 2006, le Docteur Souchet a participé à 21 jours de congrès et séminaires en dehors du cabinet en France et à l'étranger.

Mais la nouvelle donne est la FMC qui attribue des points formateurs, ce qui risquerait de limiter les congrès à l'étranger. Une question se pose par exemple : est-ce que le Congrès américain AAO rentrera dans les points FMC ?

L'évolution des pratiques dentaires, la conduite du changement, par Alain SOUCHET



L'orthodontie a grandement évolué depuis 20 ans. Les moyens techniques et technologiques aussi bien qu'humains sont plus élevés. Les plateaux techniques en particulier sont beaucoup plus lourds :

- la chaîne de stérilisation doit être parfaite ainsi que la traçabilité (norme européenne)
- la radio numérique 3D frappe à notre porte, mais reste encore d'un coût élevé quasiment prohibitif (200 000 à 300 000 € avec les différents logiciels).

Il sera donc nécessaire de s'associer dans des cabinets de groupe comme l'ont déjà fait et bien compris les radiologues et les laboratoires d'analyses médicales.

Ces cabinets seront d'ailleurs ouverts du lundi au samedi de huit heures à 20 heures non-stop !

Si je dois donner des conseils à un jeune confrère Orthodontiste, je lui recommanderais, avant de prétendre s'installer en solo, de s'associer en apportant à des cabinets déjà existants toute sa fougue, son dynamisme et sa créativité. Il sera dès lors plus aisé de s'installer à son propre compte et d'assumer, avec un certain recul et une vision plus globale et stratégique, les

missions inhérentes à l'exercice de tout orthodontiste ou chirurgien-dentiste : Directeur Clinique, Directeur des Ressources Humaines, Gestionnaire financier, Directeur technique.

L'orthodontie est une profession médicale régie par les Conseils de l'Ordre français : en conséquence, la publicité est interdite. Pourtant, beaucoup d'adultes cherchent un orthodontiste sur Internet pratiquant par exemple le lingual ou les techniques par gouttière ; il suffit de regarder les blogs consacrés à ces thèmes : « cherche désespérément orthodontiste pratiquant telle ou telle technique ». Nos voisins allemands, belges, anglais, américains, renseignent sans difficulté les annuaires médicaux sur Internet. Ne pourrait-on pas avoir la possibilité de faire connaître (sans promotion directe ou indirecte) au public, les différentes techniques d'orthodontie dont les patients peuvent actuellement bénéficier, et dont ils ne sont parfois même pas informés par leurs praticiens ?

Il me paraît également nécessaire de s'investir bien plus que nous ne le faisons dans la formation et l'accompagnement pédagogique de nos stagiaires et assistants dentaires. Nous devrions pouvoir leur confier un peu plus d'autonomie. Pour exemple, nous sommes tous nés grâce à une sage-femme... qui n'est pas médecin gynécologue..... !

Dans la lignée du Plan Hôpital 2012 proposé par Xavier Bertrand qui préconise

le regroupement des plateaux techniques, la mise aux normes des établissements, l'informatisation généralisée et la proximité de crèches pour le personnel, nous devrions pouvoir également envisager à notre niveau des regroupements de cabinets afin d'associer nos moyens techniques, technologiques et humains dans le cadre :

- d'un remplacement temporaire d'une assistante dentaire ou d'une secrétaire (congé maternité ou maladie, surcroît d'activité)
- d'une veille juridique et des normes européennes
- de l'évaluation des Pratiques Professionnelles (EPP)

- d'un groupement d'achats comme l'ont très bien fait les pharmaciens pour bénéficier de prix plus justes auprès de leurs fournisseurs.

Nous avons la chance d'exercer une profession merveilleuse qui nous réserve, j'en suis sûr, de très belles surprises dans l'avenir.



Pour en savoir plus :

Gestion des Ressources Humaines des Cabinets Dentaires :

bilans de compétences, politique salariale, entretiens d'évaluation du personnel, formations internes en gestion du personnel.

Rodolphe Cochet

7, rue Nicolas Houel - 75005 Paris

Tél. : 01 43 31 12 67

www.rh-dentaire.com

info@rh-dentaire.com

