

Rencontre...

Les clés d'une équipe gagnante

Conférencier, rédacteur, consultant-formateur..., Rodolphe Cochet est expert dans la gestion et le développement des ressources humaines des cabinets dentaires.

Auteur de l'ouvrage "Le manuel du chirurgien-dentiste manager" paru récemment aux Editions LE FIL DENTAIRE, il nous révèle son parcours et les motivations qui l'ont amené à la rédaction de ce guide managérial.



Mr Cochet, quel est votre parcours ?

Mon parcours est atypique, à l'instar de celui de nombreux gestionnaires des ressources humaines. Titulaire d'une maîtrise de philosophie, qui m'a enseigné la rigueur dialectique et le sens de la méthode, j'ai tenu à compléter cette formation initiale par un parcours plus pragmatique en sciences du langage jusqu'à l'obtention d'un D.E.A. J'ai ensuite enseigné à l'Université de Toulouse II la psychologie et la sociologie du langage. Chargé d'études sémiolinguistiques auprès de grandes entreprises, je me suis ensuite spécialisé dans la Gestion des Ressources Humaines, et ai, entre autres, été mandaté afin de former des cadres nouvellement promus du Ministère de la Défense en stratégies de communication interne et gestion des conflits. Depuis 1999, je travaille pour le compte exclusif des chirurgiens-dentistes et orthodontistes en tant que consultant-formateur en gestion stratégique et développement des ressources humaines de leur cabinet. En particulier, les praticiens me savent gré de ne jamais déléguer à quiconque tout ou partie de mes missions et de leur garantir d'être leur seul et unique intervenant et interlocuteur. Spécialisé dans le traitement méthodologique des données psychométriques (évaluation et optimisation des compétences comportementales en situation professionnelle selon les standards scientifiques internationaux), l'efficacité de mon approche consiste dans l'évaluation systématique et le développement personnalisé sur site des compétences managériales des praticiens et des compétences relationnelles et décisionnelles du personnel dentaire. Dans tous ces cas relevant de la GRH des cabinets dentaires, je tiens à démontrer qu'il n'y a pas de solutions plus efficaces et immédiatement perceptibles que celles de la médiation stratégique et de la formation managériale personnalisée et individuelle, au centre de l'équipe.

Pourquoi avoir écrit ce livre ?

J'ai écrit ce livre pour deux raisons fondamentales :

- Dans le cadre de mes interventions en cabinet et de mes opérations de communication (création et mise en ligne du site : www.rh-dentaire.com, conférences, articles), j'ai réalisé que les chirurgiens-dentistes continuaient pour beaucoup à faire l'« amalgame ! » entre tous les prestataires de services, quelles que soient leurs spécialités. En effet, trop nombreux encore sont les praticiens qui assimilent la gestion et le développement de leurs Ressources Humaines, à l'administration générale de leur cabinet, ou à leur gestion comptable et clinique (développement organisationnel). Savoir gérer son cabinet et savoir gérer son personnel sont

deux activités complètement différentes, tout au plus complémentaires, que tout chirurgien-dentiste se doit d'exercer habilement. Mais il y a aussi une différence fondamentale : c'est que si le praticien peut déléguer tout ou partie de sa gestion comptable, financière et juridique à des experts-comptables, fiscalistes, juristes, voire consultants..., les deux seules activités qu'il doit continuer d'exercer de manière autonome et sans relâche sont celles de « Manager (DRH) » et de « Clinicien », et que ces deux activités ne sauraient s'exercer par principe sans rigueur ni méthode, parce que les équipes changent, parce que la technologie évolue, et dans ces deux cas d'ailleurs, plus rapidement que dans les autres entités cliniques, toutes spécialités confondues !



- Le projet d'écriture de cet ouvrage a une vocation pédagogique et pragmatique : il faut effectivement en finir avec ce turn-over chronique et ces périodes de démotivation récurrentes du personnel clinique et administratif des cabinets dentaires, qui minent la productivité, l'image du cabinet auprès des patients, et qui, par ailleurs, se révèlent être les plus importants du secteur des soins médicaux. Les cabinets qui rencontrent le plus important taux de turn-over sont des cabinets qui, soit n'ont aucune conduite stratégique du changement managérial ou organisationnel sur le moyen/ long terme, ou bien ont justement implémenté des outils de développement clinique ou administratif trop tôt ou dans une période critique, au sein d'une équipe mal informée, trop moyennement motivée et impliquée, et où la politique de management et de communication interne était donc déficiente. On peut aussi ajouter le cas des cabinets de groupe qui décident d'implémenter un nouveau mode d'organisation, malgré l'opposition ou la

avec Rodolphe Cochet

démobilisation de l'un des collaborateurs ou associés ! Manager une équipe, c'est avant tout apprendre à convaincre et faire adhérer l'ensemble de cette équipe.

Sous prétexte que le temps des praticiens est compté, il ne faut pas non plus simplifier à outrance leur situation en les abattant de poncifs et de lieux communs, par exemple en assimilant un cabinet dentaire à une entreprise quelconque, un patient à un client, et puis le chirurgien-dentiste à un comptable !

A qui est destiné ce livre ?

Cet ouvrage est destiné à l'ensemble des équipes dentaires. Il a pour ambition d'être le véritable « carnet de bord » du chirurgien-dentiste ou orthodontiste, des assistantes et secrétaires dentaires.

Dés l'annonce de sa sortie de nombreux exemplaires ont été commandés. A quoi estimez-vous ce succès ?

Le mieux est peut-être de poser la question aux chirurgiens-dentistes et à leur équipe. Mais je pense surtout que le sujet est mobilisateur et fédérateur. Tout chirurgien-dentiste quel que soit son lieu d'exercice est amené à développer les ressources humaines de son cabinet, dans son propre intérêt (qualité des soins, délégation, productivité) et dans celui de ses patients, afin de les satisfaire et de les fidéliser en leur proposant des services d'excellence. Et je peux vous assurer que dans ces cabinets organisés autour d'une équipe rationalisée, motivée et impliquée, on ne parle jamais de chiffres, ni de salaire, à aucun moment ! Pour tordre le cou à d'autres poncifs, il est temps que les praticiens prennent conscience que l'un des indices significatifs de la mauvaise « santé » organisationnelle et managériale d'un cabinet dentaire, consiste dans la récurrence volontaire ou non de sujets comptables et financiers, soit lors des réunions d'équipe, soit dans le cadre des entretiens individuels et collectifs de motivation. Sauf exception(s), on ne motive pas le personnel clinique ou administratif des cabinets dentaires dans la durée avec des objectifs de chiffres, mais bien plutôt avec des objectifs de réalisation personnelle. Un cabinet dentaire ne saurait gérer ses ressources humaines comme une entreprise, ou comme un commerce.

De nombreux livres ont déjà été écrits sur le rôle d'une assistante dans un cabinet dentaire, mais c'est le premier livre qui traite des relations dentiste(s)/ assistante(s) en termes de management, de gestion et de développement des RH des cabinets dentaires. Est-ce que cela répondait à un besoin ?

Non seulement cela répondait à un réel besoin, mais surtout, de plus en plus de praticiens suivis de leurs assistantes (et inversement) réalisent que la qualité des prestations cliniques et administratives de leur cabinet dentaire est indissociable des modalités de gestion de leurs ressources humaines. Lorsqu'on se rend compte qu'un cabinet dentaire peut perdre 20 à 30 % de rendement généralisé sur ses performances cliniques, administratives et relationnelles, pour maintenir par défaut l'équilibre d'un management déficient, on comprend l'intérêt de se poser modestement quelques questions... de douter... puis de décider de reprendre son cabinet en main en acceptant de se remettre en question ! On pourrait encore paraphraser l'objectif ambitieux de cet ouvrage : « Offrez à vos patients des services relationnels d'excellence en encadrant, motivant et fidélisant vos assistantes de main de maître ».

Que vont trouver les lecteurs dans cet ouvrage ?

En quelques mots, c'est un recueil des stratégies et pratiques actuelles de management qui ont donné les résultats les plus probants au sein des cabinets dentaires. Les lecteurs trouveront de nombreux outils de management, de motivation et de fidélisation du personnel et de développement de la communication interne et externe, afin que les performances techniques et relationnelles du personnel dentaire soient non seulement à la hauteur des exigences du(des) praticien(s), mais aussi bien supérieures au degré moyen de satisfaction des patients. Cet ouvrage est donc particulièrement généreux en termes de conseils et outils managériaux individualisables et directement opérationnels : outils d'analyse et d'optimisation de la communication interne, outils de motivation et de fidélisation du personnel, grilles d'évaluation du personnel, conseils pratiques de création d'un service administratif d'excellence (omnipratique vs ODF), guides d'entretiens (guide du praticien et de l'assistante), formulaire auto-évaluatif du profil de « dentiste-manager », modèles de contrats type,

“
Savoir gérer son cabinet et savoir gérer son personnel sont deux activités complètement différentes.”

instrument d'analyse des besoins en formation du personnel, enquête interne de satisfaction. D'une manière générale, cet ouvrage tend à démontrer qu'il ne faut pas aller chercher ailleurs qu'au centre de son équipe les outils de son développement.

Avez-vous d'autres projets ?

Sur le moyen / long terme, un autre ouvrage, très certainement... , sur le court terme, et à la demande de nombreuses équipes dentaires, j'ai mis au point un programme de formation et de développement RH (management et communication interne) intra-cabinet dentaire, individuel et personnalisé sur 2 jours pleins ; en effet, les équipes dentaires ont des problématiques et requêtes précises qui nécessitent une intervention non seulement urgente (prévention et gestion des conflits, intégration de personnel, optimisation de la productivité et rentabilité des opérations de communication interne, entretiens d'évaluation du personnel, re(négociation) des conditions de travail, médiation stratégique...), mais avec une demande de résultat quasi-immédiate, à laquelle je me dois de répondre, dans la mesure du possible bien sûr ! Et toujours une seule ligne de conduite : fuir les pseudos-concepts sans fondement théorique, les pratiques sans méthodologie certifiée, les généralités déconcertantes, ou en trois mots, les miroirs aux alouettes. ■

Interview réalisée par Yves LEMOINE