



**DR YOUSOUFINE**  
AGADIR, MAROC

# Dr Mounir Youssoufine, chirurgien-dentiste & manager

Rodolphe Cochet, consultant en gestion des cabinets dentaires a rencontré le Dr Mounir Youssoufine, un chirurgien-dentiste marocain. Une conversation autour des ressources humaines, de la gestion, de l'équipement, de la démarche qualité... du management odontologique.

Par Rodolphe Cochet / photos : Studio Al Hilal

Consultant et coach, chargé de cours en stratégie d'organisation du cabinet dentaire à l'UFR d'odontologie de Paris VII et Nice.

Le « management odontologique » fait partie du cursus de formation initiale et obligatoire des étudiants en chirurgie dentaire de Casablanca depuis 2009 seulement. Les futurs odontologistes marocains bénéficient désormais des mêmes enseignements que ceux dispensés à la Faculté de chirurgie dentaire de Paris VII et Nice. Or, la plupart des chirurgiens-dentistes actuellement en exercice n'ont donc appris le management que sur le terrain, de manière empirique. C'est le cas du Dr Mounir Youssoufine. Son *leadership* et son sens de la démarche qualité, lui ont permis d'atteindre ses objectifs de développement organisationnel et de créer un « centre dentaire d'excellence ». Rencontre.

## Comment avez-vous commencé votre carrière?

**Dr Mounir Youssoufine :** Après avoir obtenu mon diplôme de chirurgien-dentiste, je ne me sentais pas du tout apte à gérer un cabinet seul. Je n'avais aucune notion sur la façon de gérer un cabinet privé. J'ai donc cherché à intégrer un cabinet existant afin d'acquérir l'expérience nécessaire, tant dans le domaine des soins que de la gestion. J'ai été recruté par un cabinet de type mutualiste, intégré à un hôpital. Seul dentiste pour plus de 6 000 personnes, j'étais libre d'adapter mon exercice comme je le voulais, tant au niveau organisationnel que clinique. C'est pendant cette période que j'ai pu apprécier l'importance du secrétariat-accueil : une bonne organisation

permet d'exercer sans stress, et une bonne secrétaire agit comme un pare-feu, permettant de recevoir des patients détendus et rassurés. Après trois ans d'exercice, le salariat ne me motivait plus. Fort de ma nouvelle expérience professionnelle, j'ai décidé de sauter le pas et d'ouvrir mon propre cabinet. J'ai choisi une petite ville près d'Agadir pour être rapidement opérationnel, et ne pas avoir à souffrir de la concurrence qui sévissait déjà dans les grandes villes. Avec le temps, je crois que ce choix n'était pas forcément le plus judicieux. Mes possibilités de développement étaient limitées et il a fallu prévoir un transfert vers une grande ville, au risque de perdre la notoriété que j'avais acquise. Le déménagement a donc dû se faire de manière graduée, pour ne pas repartir de zéro. Aujourd'hui, cela fait 6 mois que je suis installé dans un nouvel espace où je peux exercer une dentisterie moderne. En plus du comptoir d'accueil, de la salle d'attente, le centre dispose de trois salles de soins équipées, un espace d'hygiène dentaire, une salle de stérilisation, une salle de radiologie (panoramique numérique et bientôt cone beam), une salle de chirurgie-implantologie et un laboratoire. Une partie du centre dentaire est entièrement dédiée à l'équipe et elle compte une salle de réunion, un bureau administratif, une salle de repos et des vestiaires.

## Quels sont les outils que vous avez privilégiés afin de façonner votre exercice?

Dès le début de mon exercice, j'ai intégré de nombreux outils technologiques.

- Un logiciel dentaire : il me permet d'avoir une vision claire de mon exercice, de retrouver facilement le dossier d'un patient, et de gérer précisément la trésorerie. Je n'ai par contre jamais abandonné le dossier papier, car



Agadir est une ville du sud-ouest marocain, sur la côte Atlantique à 235 km à l'ouest de Marrakech. La population de l'agglomération du Grand Agadir est estimée en 2012 à environ 900 000 habitants.

je pense qu'il faut garder une trace écrite pour pouvoir discuter avec les patients. Les écrits m'ont permis d'éviter de nombreux conflits avec des patients, de nombreuses années après des soins.

- Un logiciel d'assistance aux explications et de motivation. Des animations permettent d'expliquer rapidement comment réaliser un bridge, poser un implant, une prothèse amovible... Un dessin vaut mieux qu'un long discours.
- Une caméra intra-buccale : un investissement important il y a près de quinze ans, car ce genre d'équipement venait de sortir, mais que je n'ai jamais regretté. Un outil de motivation et d'explication très utile.
- Une radiographie numérique (RVG) : un outil indispensable pour l'exercice au quotidien.
- Un localisateur d'apex, pour des soins précis et sans stress.
- Une radio panoramique pour l'orthodontie et la parodontie.

Il va sans dire que les outils ne représentent rien sans une bonne formation. Il est primordial de suivre des formations continues tout au long de sa carrière afin de pouvoir exercer des soins de qualité.

## Que représente pour vous le management? Quels sont les principes fondamentaux que devraient acquérir les chirurgiens-dentistes au Maroc? Qu'avez-vous appris avec le temps, du haut de vos expériences?

Le cabinet dentaire doit être perçu comme une petite entreprise de services. Le management consiste donc à gérer tous les aspects de fonctionnement de cette entreprise : qualité du service fourni – dans notre cas la qualité des soins fournis – mais aussi gestion administrative, commerciale, et surtout, des ressources humaines. Notre



Le Dr Mounir Youssoufine, un praticien engagé qui a mis le management au cœur de sa pratique.



→ formation à la Faculté de Médecine Dentaire nous a permis de maîtriser tout l'aspect clinique de notre activité. Mais à aucun moment, sauf maintenant depuis 2009 grâce aux enseignements que vous avez organisés, nous n'avons été préparés à gérer une entreprise de santé dentaire. Comment gérer son personnel, comment le motiver? Comment gérer la relation aux patients? Nombre de questions délicates que nous avons découvertes au fur et à mesure de l'évolution du cabinet auraient gagné à être maîtrisées dès le départ. Sans bases précises, la gestion du cabinet se fait par tâtonnements, au gré des discussions avec les collègues et des lectures de revues avec des articles sur le management du cabinet dentaire.

Le « *Management appliqué à l'odontologie* » est-il ré-

**“Je dialogue avec mon assistante systématiquement avant et après chaque consultation. Cela prend moins d'une minute, et permet de clarifier les attentes”**

**servé aux cabinets de groupe: un praticien en exercice individuel avec une seule assistante dentaire polyvalente peut-il se dispenser de connaissances fondamentales et élémentaires en gestion RH?**

Le management n'est certainement pas l'apanage des cabinets de groupe. S'il est évident qu'un gros cabinet avec plusieurs praticiens et une dizaine d'employés se doit d'exercer un management participatif relativement complexe, un praticien seul avec une assistante ne peut se permettre d'ignorer les bases de la gestion des ressources humaines. Il faut transformer la ressource humaine en force de travail. L'assistante doit passer du statut d'employée au statut de collaboratrice. Elle doit sentir qu'elle participe au succès de l'entreprise. Un patient mal reçu (accueil téléphonique ou physique) au cabinet ne gardera qu'une impression négative du praticien, même si les soins prodigués sont de très haut niveau.

**Comment se fait-il qu'il y ait tant de *turn-over* dans les cabinets dentaires en France comme au Maroc? Est-ce la faute des assistantes, mal sélectionnées, mal formées ou pas assez motivées? Les praticiens-gérants ne sont-ils pas en partie responsables?**

Le *turn-over* dans les cabinets dentaires au Maroc comme en France est un phénomène fréquent, aussi bien en début qu'en cours d'exercice et parfois aussi en fin de carrière lorsqu'on finit par perdre patience. Il y a souvent un phénomène d'insatisfaction partagée: le praticien est déçu par la qualité du travail fourni, et l'employée ne peut s'adapter aux exigences constantes et parfois aussi changeantes du patron. La sélection du personnel se fait souvent au hasard des rencontres et des circonstances: avec pour seul objectif de faire des économies sur le salaire de son personnel, les recrues pâtissent d'une formation de base très insuffisante. Le praticien projette de former son assistante dentaire « sur le tas », mais sans consacrer suffisamment de temps à la formation: quelques minutes



*Élégance et sobriété pour un cabinet high tech, lumineux et spacieux agréable pour l'équipe comme pour les patients.*

au début de la collaboration pour décrire ses attentes lui semblent parfois suffisantes, et s'ensuivent des heures de critiques et de remontrances pour corriger le défaut de compétences et de performances de son assistante. Même avec la meilleure volonté du monde, il est difficile de satisfaire des exigences non clarifiées. Les tensions quotidiennes qui en résultent découragent les deux parties, et conduisent à la rupture du contrat.

**Avez-vous trouvé une solution pour endiguer cette rotation chronique du personnel dans les cabinets dentaires?**

Afin de limiter le *turn-over*, il serait nécessaire de préciser clairement dès le départ quelles sont les attentes, et de les affiner quotidiennement. Je dialogue avec mon assistante systématiquement avant et après chaque consultation. Cela prend moins d'une minute, et permet de clarifier les attentes, de part et d'autre. Il est important de faire des reproches en privé, avec tact et mesure. Les compliments par contre peuvent être faits en public. Il est indispensable de préciser ce qui est mauvais, mais aussi ce qui est bon, afin que le personnel puisse rapidement s'adapter à la stratégie et à la vision du praticien. Le recrutement initial devrait se faire aussi plus précisément, →



Le Dr Mounir Youssoufine entouré d'une partie de son équipe

**“Il est préférable de commencer par créer un poste administratif avant un poste 100 % clinique...”**

→ avec une présélection plus affinée. Aujourd'hui beaucoup d'outils sont à la disposition des praticiens afin de mieux gérer leurs recrutements. Il faut absolument commencer par dresser le profil du poste à pourvoir (compétences requises, niveau de formation et d'expérience, profil des recrues... etc.). Une phase clé du recrutement reste sans aucun doute l'entretien, et il existe des supports de recrutement qui permettent de bien conduire l'entretien, d'avoir un discours structuré pour chercher les bonnes informations. L'entretien est également l'occasion de communiquer d'une manière très synthétique et précise un certain nombre d'informations sur le cabinet ainsi que le descriptif de poste détaillant les missions, tâches et responsabilités attendues de la personne sujet du recrutement. Il est important de voir plusieurs candidats avant de prendre une décision afin de pouvoir comparer les profils et faire le meilleur choix. D'ailleurs ce sont ces outils qui m'ont permis d'affronter cette problématique qui était assez mystérieuse pour moi. Mon équipe compte aujourd'hui cinq personnes qui travaillent en parfaite harmonie afin de garantir le bon fonctionnement du centre dentaire et la meilleure prise en charge des patients, élément par lequel nous cherchons à faire la différence.

**Comment concevoir que des praticiens exercent encore en solo de nos jours, sans aucune assistance : ils représenteraient encore près de 40 % de la profession en France. En connaissez-vous au Maroc ?**

Exercer seul dans un cabinet dentaire me semble impensable. Je ne crois pas d'ailleurs qu'il y ait des praticiens qui exercent seuls au Maroc. Le coût de la main-d'œuvre est si faible au Maroc qu'il n'y a aucun avantage à travailler seul ! Cela n'est cependant pas un argument suffisant : on pourrait faire comme en France et vouloir réduire au

maximum les coûts salariaux et humains, mais ce serait non rentable et contre-productif. La plupart de mes collègues ont d'ailleurs plusieurs employés : une assistante au fauteuil, une secrétaire de direction et une femme de ménage. J'ai eu l'occasion d'accompagner un ami lors de soins chez un dentiste à Paris. J'ai été surpris de voir qu'à 18 heures, l'assistante polyvalente rentrait chez elle, laissant le praticien se débrouiller tout seul ! Je l'ai donc vu faire des soins, tout en étant obligé de répondre au téléphone et d'ouvrir la porte pour accueillir les patients ! Je me suis d'ailleurs moi-même heurté à ce problème de sous-effectif : mon assistante ayant été absente quelques jours suite à une maladie, j'ai été très rapidement débordé par toutes les tâches que je lui déléguais avant. Une assistante dentaire, même polyvalente, est une ressource humaine indispensable à l'exercice professionnel de tout chirurgien-dentiste.

**D'un point de vue RH, quels conseils donneriez-vous à un jeune chirurgien-dentiste débutant désireux de s'installer en exercice individuel ?**

Le praticien qui vient de s'installer est tenté, à juste titre, de minimiser les dépenses. Il préférera donc avoir le moins de personnel possible. Je conseillerais donc de recruter en premier lieu (pour les praticiens qui ne sont pas habitués à travailler à quatre mains) une secrétaire de direction compétente. Il est important que la secrétaire puisse se consacrer totalement à la gestion des patients en déchargeant le praticien des tâches administratives chronophages et totalement improductives. Elle pourra aussi consacrer plus de temps à l'accueil des patients, en répondant à leurs questions, en leur réexpliquant un plan de traitement, quitte à y passer une heure si besoin. Ensuite, lorsque la politique de gestion du cabinet est opérationnelle et que le praticien a les moyens de se consacrer entièrement et exclusivement aux soins de ses patients, le recrutement d'une assistante dentaire stagiaire, 100 % clinique (aide opératoire et instrumentiste) devient un impératif organisationnel. Il est donc préférable, par expérience, de commencer par créer un poste administratif avant un poste 100 % clinique.

**Que représente pour vous la notion de démarche qualité en dentisterie ?**

La démarche qualité est une notion que j'ai découverte récemment car il n'existe à l'heure actuelle aucune norme, mais des référentiels. Je me suis toujours appliqué à fournir des soins de qualité à mes patients, et à ce que mes assistantes leur réservent le meilleur accueil possible. Mais cette démarche s'est faite de façon empirique, sans procédure codifiée. Afin de garantir un service de qualité, chaque acte doit faire l'objet d'une description détaillée, avec la procédure exacte à suivre. Toutes les procédures doivent être écrites, et faire l'objet d'une réévaluation permanente. Ces procédures peuvent sembler très contraignantes au début, mais elles permettront par la suite de gagner du temps, tout en garantissant un service de qualité.

**Une assistante de direction est-elle un produit que vous qualifieriez de « luxe » ? Peut-on évaluer le ratio →**

→ **coût salarial/ rentabilité d'une assistante de direction performante?**

Le poste de secrétariat est stratégique. C'est un élément clé du succès de l'entreprise dentaire. Je ne sais pas s'il est possible de chiffrer la participation d'une assistante de direction, mais je sais que mon chiffre d'affaires a fortement augmenté depuis que j'ai mis en place une véritable politique de management RH et de rationalisation des postes de travail (management odontologique). Les acceptations de plan de traitement (*case acceptance* chez nos confrères anglo-saxons) s'en sont trouvées radicalement augmentées. Afin de pouvoir me concentrer sur l'aspect clinique, j'ai entièrement délégué la gestion de l'accueil et de la salle d'attente à une assistante de direction. Elle a pour mission d'assurer un flux régulier et contrôlé de patients, en privilégiant les patients avec rendez-vous (au Maroc, nombre de patients se rendent directement et physiquement au cabinet pour obtenir un rendez-vous en urgence), mais aussi en intégrant les patients (nombreux!) en retard ou sans rendez-vous. Elle doit en outre réexpliquer de manière sommaire les soins qui vont être réalisés avant de débiter le traitement. Je présente toujours la partie clinique de mes devis, puis l'assistante se charge de détailler la partie financière (montant du devis, facilités de paiement, etc.).

**Que pensez-vous des cabinets de groupe? Envisageriez-vous de vous associer?**

Capter un ou des associés pour créer un cabinet de groupe est une option tentante, mais qui n'est pas sans comporter des inconvénients majeurs. L'association permet de créer des synergies nouvelles, et les compétences de chacun sont démultipliées. La difficulté est que nous sommes habitués à exercer seuls, sans rendre de comptes à personne. Du jour au lendemain, je serais obligé de me concerter avec mes associés pour chaque décision importante, de tempérer mes initiatives, de subir le caractère des autres, et de leur faire subir le mien. Créer un cabinet de groupe permet de mutualiser les moyens, afin de bénéficier de locaux modernes et spacieux, de personnel compétent, et d'investir dans l'achat de machines coûteuses – laser, *cone beam*, microscope électronique... Travailler en groupe permet de partager ses cas cliniques avec un ou des confrères en cours de journée, et d'évoluer plus rapidement. Malheureusement, quand je vois comment fonctionnent certains cabinets de groupe étouffés par la lourdeur administrative et les latences décisionnelles, je ne suis pas encore tenté par l'association. Il est relativement facile de s'associer, mais il est très dur de se séparer. Mais comme dit l'adage, l'union fait la force, et il faudra prévoir un jour de créer un cabinet de groupe.

**Comment envisagez-vous l'avenir de la profession au Maroc?**

La profession dentaire recommence à s'organiser depuis quelques années. Étant donné l'absence de Conseil de l'ordre pendant plusieurs années, le rôle de régulateur a été transféré aux syndicats régionaux, qui s'occupaient du mieux qu'ils pouvaient des problèmes de la profession, chacun de son côté. Des discussions avec la fédération des syndicats permettront de préparer une nouvelle vision de



Riad à Agadir, réputée pour son architecture hispano-mauresque

**“Mon chiffre d'affaires a fortement augmenté depuis que j'ai mis en place une véritable politique de management R.H”**

l'avenir de la profession dentaire. J'ai moi-même travaillé pendant deux ans au syndicat des dentistes du Souss qui est très actif en termes de formation continue, et je connais donc l'ampleur de la tâche qui reste à faire. De nombreux problèmes subsistent encore :

- L'exercice illégal de la profession par les « mécaniciens-dentistes », héritage de la colonisation, qui ont un exercice toléré par les autorités
- Les conventions avec des organismes privés
- La sensibilisation de la population à l'importance de la santé bucco-dentaire
- Une réforme de la nomenclature
- Une meilleure couverture sociale concernant les soins dentaires.
- La dérive des soins « à l'américaine », avec publicité dans les journaux, flyers, promotions et autres, en principe interdits par notre déontologie. Tous ces problèmes nécessitent une collaboration étroite entre les autorités, le Conseil de l'ordre et les syndicats régionaux.

Les syndicats régionaux sont aussi très actifs dans la promotion de la formation continue. Chaque année, de nombreux congrès et conférences sont organisés, qui permettent de découvrir les avancées de la dentisterie, tant au niveau national qu'international. Ces événements contribuent grandement à l'unité de la profession, en permettant un dialogue et une concertation sur des thèmes fédérateurs. D'autre part, je pense qu'il est indispensable de créer des study clubs afin de pouvoir réellement évoluer. J'ai moi-même découvert cette forme d'association il y a trois ans seulement, et cela m'a permis de changer profondément ma façon d'exercer. ■