

5.5 Être ou ne pas être coaché

Pour conduire le changement (développement organisationnel, développement managérial, gestion financière), les dentistes font régulièrement appel à des intervenants extérieurs afin d'obtenir des conseils stratégiques. Mais qui dit « consultant », dit également possibilité d'interprétation erronée de l'historique, de la culture et de la philosophie du cabinet, du profil comportemental et professionnel du personnel dentaire en particulier. Les changements peuvent aussi se révéler plus radicaux ce qui implique de la part du consultant un degré de qualification supérieure dans sa fonction initiale (communication, management, fiscalité...), et une expérience aguerrie du secteur des soins dentaires. Savoir recruter un « coach » est donc aussi l'une des compétences nécessaires que doit acquérir un dentiste-manager.

Pour éviter d'avoir à subir des déconvenues, voici quelques astuces issues de l'expérience du recrutement et du management de cadres et consultants à haut potentiel de développement.

Les principes. Être consultant, c'est avant tout être capable d'analyser une situation donnée, de faire apparaître ce qui doit faire l'objet d'un changement puis d'élaborer et de faciliter la mise en place de ce changement chez son client en partenariat constant avec celui-ci. Les qualités requises sont donc au moins de quatre natures : une capacité intellectuelle d'analyse et de synthèse, une capacité à communiquer avec les personnes quels que soient leurs caractéristiques et leurs comportements, une disponibilité intellectuelle à l'innovation et la recherche de solutions pratiques, une volonté farouche de satisfaire les attentes du client quels que soient le degré des exigences dans la qualité et les délais imposés par la mission de conseil.

La spécialisation. Avant tout, renseignez-vous sur la spécialité du consultant. L'efficacité d'un conseil tient dans son expertise propre à un secteur d'activités et relevant d'une fonction en particulier. Plus il y a de spécialités, plus on vous promet de prendre en charge l'ensemble de vos préoccupations (gestion, organisation, fiscalité, ressources humaines, formation), moins grandes seront vos perspectives de réussite. La polyvalence est par principe « suspecte », plus encore dans le secteur d'activités du conseil, où le sens de l'expertise et de la spécialisation sont les seules gages de confiance et de réussite.

La formation. Quels que soient le profil ou la prétendue notoriété du(des) consultants(s), réclamez toujours un CV, et en particulier une copie des diplômes. Étant donné que la profession de consultant n'est pas réglementée, à l'instar de professions comme celles d'expert-comptable, d'avocat ou de chirurgien-dentiste, il faut bien entendu préciser que, pour devenir un consultant, une solide formation de type universitaire ou équivalent (BAC + 5 minimum pour acquérir un statut de consultant « junior »⁸), relative à une activité principale (organisation, gestion, communication, management, fiscalité...) et complétée d'une solide expérience de terrain de 5 à 8 ans minimum (afin de prétendre à un titre de consultant « sénior »), est indispensable. L'obtention d'un diplôme sanctionnant au moins 5 années d'études, quelle que soit la matière étudiée, n'est bien entendu pas une garantie « d'intelligence », mais une caution nécessaire de moyens intellectuels et d'outils

⁸Un consultant « junior » peut donner des directives stratégiques à un client. Cependant, tout client a le droit d'exiger les services exclusifs d'un consultant sénior.

méthodologiques que ledit consultant pourra mettre à la disposition de ses clients dentistes et la garantie d'une capacité d'adaptation au profil psychologique, intellectuel, moral et social des praticiens et de leur équipe.

Code de déontologie. Il faut noter qu'un code de déontologie des consultants (conseil en affaires et gestion) existe depuis 1995, remanié en 2003 par la fédération SYNTEC CONSEIL, qui insiste entre autres, sur la garantie des « moyens intellectuels » mis à la disposition des clients.

Garantie méthodologique. Dans le cadre du conseil, c'est-à-dire de la prestation de services dits intellectuels, les « prestataires » doivent impérativement faire mention des théories ou pratiques fondatrices de leur méthodologie, si méthode(s) il y a ! Une pratique sans support théorique, c'est-à-dire, non validée par des « standards scientifiques », ne repose que sur la parole individuelle, qui ne saurait être garante que de l'éventuelle intégrité morale et subjective du prestataire. Un support méthodologique, des pratiques managériales et organisationnelles relevant de ces mêmes principes, sont les seules garanties des termes d'un contrat.

Un interlocuteur unique et direct. Dans le cadre du coaching éventuel de l'équipe d'un cabinet dentaire, les recommandations stratégiques doivent pouvoir être assurées intégralement en direct et à distance (téléphonique ou électronique) par un seul et même responsable. En somme, le(s) praticien(s) client(s) ne doit(vent) idéalement avoir qu'un seul interlocuteur direct, afin d'éviter le partage diffus des responsabilités, et de garantir la cohérence du plan d'action.

L'indice de la nomenclature NAF. Prenez toujours soin de vérifier les codes nomenclature des activités des prestataires (codes NAF, ou APE), afin de délimiter très précisément leur champ d'action. Vous pouvez vérifier ces codes sur le site Internet : http://www.greffe-tc-paris.fr/code_NAF.htm. Pour exemple, parmi les prestataires de services auprès des dentistes, les codes commençant par 74, concernent les activités de conseil, les codes commençant par 84 concernent les activités d'éducation et/ou de formation collective. Cette étude vous permettra de cibler précisément vos attentes, soit en termes de formation collective et continue, soit en termes d'approche personnalisée intra-entreprise.

Le numéro d'agrément. Dans le cadre des formations dites transversales, c'est-à-dire ne relevant pas de l'exercice professionnel a priori du chirurgien-dentiste, prenez-soin de vérifier que les organismes de formation sont accrédités, afin de pouvoir bénéficier en particulier de la prise en charge des frais de formation par votre OPCA.

Le point de vue du personnel. Prenez soin, avant tout changement organisationnel ou structurel, d'effectuer un bilan social préalable de votre cabinet. Par ailleurs, quelles que soient les modalités stratégiques retenues, il faut partir du principe fondamental que le personnel doit impérativement valider l'intervenant extérieur, ainsi que ses méthodes. En résumé, il ne suffit pas de convaincre les praticiens du bien-fondé d'un coaching, encore faut-il en convaincre le personnel.