

# Comment développer son leadership en dentisterie



RODOLPHE COCHET

La gestion des compétences et des performances d'un cabinet dentaire spécialisé (implantologie, parodontologie, endodontie, ODF, chirurgie buccale...) dépend en grande partie des qualités intrinsèques du praticien-gérant en organisation, gestion RH (gestion d'équipe) et en communication, en somme, de ses capacités de leadership. On peut définir le leadership en dentisterie comme la capacité à fédérer son équipe dentaire ou son assistante autour d'un projet commun, qu'il s'agisse d'un objectif de développement matériel ou organisationnel. D'une manière générale, le leadership, c'est aussi savoir changer de cap et conduire le changement en temps opportun et non pas lorsqu'on se retrouve au pied du mur !

## I. MINI-TEST AUTO-ÉVALUATIF : ÊTES-VOUS UN LEADER EN DENTISTERIE ?

Répondez aux questions posées (situations de travail uniquement) :

1. Est-ce que vous organisez régulièrement des réunions d'équipes (même si vous n'avez qu'une seule assistante) ?
2. Lorsque vous prenez une décision, est-ce que vous en informez votre équipe sous la forme d'une note de service ?
3. Est-ce que c'est toujours vous qui décidez des thèmes à discuter en réunion ?
4. Qui décide des méthodes ou procédures qui serviront à évaluer le développement des compétences et le niveau de performance de l'équipe ?
5. Est-ce que vous avez l'impression de prendre plus souvent la parole que les autres ?
6. Cabinet de groupe : avez-vous déjà organisé des comités de direction (collaborateurs/ associés uniquement) afin de revoir la stratégie de gérance du cabinet ?
7. Est-ce que vous avez souvent l'impression de porter votre cabinet dentaire sur les épaules ?
8. Est-ce qu'il vous arrive de vous dire qu'au fauteuil, moins on parle avec son assistante, plus on est efficace ?
9. Avez-vous déjà pris des décisions nécessaires (a posteriori) qui ont conduit à des oppositions et des levées de boucliers de la part de votre équipe ?

Vous pouvez considérer que vous avez quelques points d'appui en leadership si vous avez ainsi répondu :

1. Oui.
2. Oui.
3. Non.
4. L'ensemble de l'équipe.
5. Non.
6. Oui.
7. Non.
8. Non, jamais.
9. Oui

## II. ÉVALUER SES COMPÉTENCES EN « MANAGEMENT ODONTOLOGIQUE »

Avant de prendre des décisions qui vont engager l'avenir du cabinet dentaire, il est capital pour ceux qui n'ont jamais bénéficié d'un programme de formation en « management odontologique<sup>1</sup> » durant leurs études universitaires, d'évaluer dans un premier temps de manière scientifique leur niveau de compétences en gestion prévisionnelle et stratégique. Seulement à partir des résultats psychométriques du module d'évaluation « dentiste-Manager », un programme personnalisé de formation continue peut être envisagé afin d'accompagner le praticien et son équipe dans la conduite du changement managérial et organisationnel.

<sup>1</sup> Les cours de management odontologique dont M. Cochet est l'auteur sont dispensés à la Faculté de chirurgie dentaire de Paris VII | Garancière en tant que cours obligatoire (étudiants T1). S'agissant de la formation continue des dentistes, M. Cochet intervient auprès des UFR d'odontologie | sociétés scientifiques dans le cadre de conférences et ateliers pratiques. Pour les praticiens en exercice, souhaitant une approche spécifique de leur cabinet, vous pouvez formuler une demande d'audit et de coaching à [info@rh-dentaire.com](mailto:info@rh-dentaire.com).

### III. LA DÉFINITION DES OBJECTIFS COMMUNS DE RÉALISATION

Tout objectif doit être réalisable et les résultats doivent être partagés par l'ensemble de l'équipe. Aussi, c'est toujours l'intérêt général qui doit primer. Par exemple, si vous assignez à votre assistante de direction de veiller au respect de la durée impartie à la réalisation d'une séquence de soins, en particulier en lui demandant de collaborer avec sa collègue assistante clinique afin d'optimiser la coordination clinico-administrative, c'est l'ensemble du cabinet qui bénéficiera de la réalisation de ces objectifs de « synchronisation ». Aussi, si vous demandez à votre assistante dentaire d'assurer à titre exceptionnel la permanence téléphonique en lieu et place de l'assistante de direction occupée en entretien de bureau, cette tâche ne doit pas être réalisée dans l'esprit d'épauler sa collègue qui lui rendra bien une prochaine fois, mais dans l'intérêt de la qualité des services dus aux patients, et dans celui d'une meilleure organisation générale du cabinet.

### IV. HALTE À LA HIÉRARCHIE ENTRE LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE

Dans le cadre de l'assignation d'objectifs de développement, qu'ils soient administratifs, cliniques, ou relationnels, il est vivement déconseillé d'instaurer une hiérarchie, en particulier en demandant à sa secrétaire, par exemple, de contrôler le travail de l'assistante dentaire et inversement. C'est aussi là que se joue l'une des différences organisationnelles et managériales majeures entre un cabinet dentaire et une Entreprise : ne commettez pas l'erreur fondamentale d'instaurer un système de hiérarchie verticale entre les membres de votre personnel. Vous pouvez néanmoins récompenser la performance de l'une de vos assistantes dans le cadre d'un entretien individuel, mais l'évaluation de cette performance individuelle ne doit pas effacer vos responsabilités de Manager. Aussi, dans le cadre de vos réunions, l'accent devra toujours être mis sur les résultats de l'équipe, les obstacles rencontrés et les objectifs de développement à venir, mais pas sur la reconnaissance individuelle. Il est toujours préférable d'attribuer à l'ensemble de l'équipe les résultats favorables d'un ou de plusieurs membres de votre personnel, non seulement afin de pallier tout individualisme et favoritisme, mais plus encore afin de fédérer votre équipe. Vos assistantes ne doivent pas rechercher la reconnaissance et la gratification individuelle dans le souci de s'enorgueillir (ce qui par ailleurs est naturel...), mais dans celui de participer à leur mesure à la mise en œuvre de moyens dans l'intérêt général du cabinet, à savoir, celui des patients.

### V. UN MANAGER EN DENTISTERIE N'EST PAS UN TYRAN

Si vous voulez que vos assistantes prennent des initiatives, élaborent des idées et vous fassent des suggestions, elles doivent disposer d'une marge de manœuvre pour le faire. Elles doivent avoir l'impression que leur participation est non seulement permise mais requise, certainement pas obligatoire. Dans le cadre d'une réunion de développement organisationnel (faites-vous accompagner pour leur mise en place), les acteurs du cabinet ne doivent pas se sentir contraints de participer ni obligés de faire des suggestions. Ce style de gestion autoritariste des réunions ne donne généralement que très peu de résultats positifs.

### VI. NE FAITES PAS DES PROMESSES QUE VOUS NE TIENDREZ PAS

Combien de praticiens ont fait miroiter à leurs assistantes des salaires mirifiques, des primes exceptionnelles, un aménagement du temps de travail....., sans finalement y donner suite. En tant que leader, vous devez inspirer confiance à votre personnel. Sans cette confiance, le manager en dentisterie ne pourra que très difficilement conduire le changement souhaitable de son organisation.

### VII. TUTOYER OU VOULOYER LES MEMBRES DE SON ÉQUIPE

En France du moins, le tutoiement dans le cadre de relations professionnelles ou interprofessionnelles où se joue la hiérarchie, est toujours ressenti à un niveau conscient ou subconscient comme un signe de familiarité, quoi qu'on en dise. C'est en particulier dans les cabinets où le praticien tutoie son personnel que les risques de conflits sont les plus élevés. Il suffit d'assister à une médiation managériale dans le cadre de la gestion d'un conflit ou de la renégociation d'un salaire par exemple pour constater à quel point les discours tenus entre les parties « tutoyantes » virent très facilement aux dénégations, ressentis, et accusations en tous genres, alors que les propos tenus entre les parties « vouvoyantes » sont bien plus objectifs, impartiaux et constructifs. Un conseil : si vous devez reformer une nouvelle équipe, ou si vous recrutez votre première assistante, sans hésitation : optez pour le vouvoiement, sans aucun doute !

### VIII. VOTRE ASSISTANTE A BESOIN D'AUTONOMIE ET DE RESPONSABILITÉS

Par exemple, mise à part la question cruciale de la charte de poste (nombre d'assistantes ne bénéficient d'ailleurs d'aucune définition précise de poste), n'hésitez pas à conférer à tour de rôle la direction ou l'arbitrage de vos réunions à tous les membres de votre équipe (assistante, secrétaire). En principe, pour un praticien en exercice individuel avec 1 seule assistante dentaire polyvalente, comptez 1 réunion d'1h30 par mois, durant les heures de travail et certainement pas durant une pause-déjeuner. C'est un excellent moyen de susciter une plus grande participation et mobilisation de l'équipe dans les intérêts de développement du cabinet. Chaque assistante risque d'attendre avec impatience son tour, et en particulier, de prendre soin non seulement de la préparation de cette réunion (rassembler les idées et suggestions, planifier l'ordre des questions à soulever et des thèmes à traiter...) mais aussi de son bon déroulement. En effet, si cette réunion est fructueuse, elle aura même tendance à s'en attribuer quelque peu le mérite !

Pour aller plus loin : conduisez enfin le changement de votre mode de management et de gestion de votre cabinet dentaire.

**RODOLPHE COCHET CONSEIL - 7 RUE NICOLAS HOUËL - 75005 PARIS**

-> Ligne directe (téléphone): +33 1 43 31 12 67

-> Email : [info@rh-dentaire.com](mailto:info@rh-dentaire.com)

-> Site Internet : [www.rh-dentaire.com](http://www.rh-dentaire.com)