



## Les causes profondes du *burn-out* en odontologie et la déformation universitaire



Rodolphe COCHET  
Conseil en stratégie  
d'organisation des  
cabinets dentaires

On identifie communément la profession de chirurgien-dentiste comme étant la plus exposée aux symptômes du *burn-out*, juste après celle des policiers<sup>1</sup>. Or, force est de constater que le strict exercice des soins dentaires n'est en aucune manière responsable de l'émergence des signes de cette pathologie.

La gestion de l'environnement professionnel de l'odontologiste de manière générale, c'est-à-dire l'exercice des compétences transversales de gérance, management et organisation, est la cause principale directe et indirecte des faiblesses psychologiques et comportementales des praticiens en exercice.

### La formation initiale en question : autonomie décisionnelle et intellectuelle du futur odontologiste

Il faut remonter aux origines de la formation des dentistes pour comprendre l'extrême sensibilité des praticiens au stress et les graves difficultés dont ils pâtiennent lorsqu'ils se trouvent confrontés à des problèmes majeurs et récurrents de gestion humaine, d'organisation ou de communication. La finalité pédagogique du 3<sup>ème</sup> cycle est pourtant fièrement et clairement affichée : **rendre autonome le chirurgien-dentiste dans l'exercice de ses soins**. Or, la profession de chirurgien-dentiste, toutes professions libérales confondues, est sans aucun doute celle qui pâtit des contraintes administratives, fis-

cales, sociales, matérielles et humaines les plus lourdes. Les fonctions de Dentiste, Gérant & Manager deviennent d'emblée indissociables. Nos futurs odontologistes sont-ils pour autant préparés durant leurs études à appliquer des principes et adopter des méthodes fiables de management, qu'il s'agisse de la gestion de la relation hiérarchique à son employé (en tant que patron : « donner des ordres ») ou à son patient (en tant que soignant : éclairer le consentement du patient) ? Il suffit d'analyser le contenu des programmes pédagogiques de fin de cycle de la plupart des UFR d'odontologie et Facultés de Médecine dentaire pour constater à quel point les étudiants sont livrés à eux-mêmes s'agissant de la gestion prévisionnelle et stratégique de leur futur environnement professionnel, au point que de moins en moins de jeunes dentistes imaginent franchir le cap de l'exercice individuel, comme s'il s'agissait d'un défi devenu impossible à relever. Jetons également un coup d'œil sur l'évolution alarmante de la démographie professionnelle en dentisterie. Les écarts se creusent entre l'exercice urbain et rural au détriment bien entendu du dernier, alors même que les conditions de vie personnelle et profession-

nelle des dentistes sont parfois bien plus profitables et confortables à la campagne et en « banlieue » plutôt qu'à la ville. Mais comment les étudiants en odontologie peuvent-ils, ne serait-ce que concevoir ce choix, si on ne leur donne pas à réfléchir sur la situation contemporaine, pratique et critique des dentistes en exercice ?

### Les recommandations officielles de l'ADA<sup>2</sup> et ADEE<sup>3</sup> : stratégies de gouvernance et gestion RH

Les textes officiels de l'ADEE sont sans aucune ambiguïté quant à la nécessité de former le futur odontologiste dès les premières années d'études aux principes de **gérance d'un cabinet** et de **management d'une équipe dentaire**. Ensuite, les recommandations, on décide de les suivre ou non. En la matière, force est de reconnaître que les UFR d'Odontologie pâtissent d'une lourdeur administrative incommensurable et d'une latence décisionnelle parfois opaque, sans compter la nécessaire refonte des programmes qui n'en finit pas suite aux récents accords de Bologne. Les notions même de « gouvernance » et de « management » ne sont fort probablement pas les fonctions qui leur sont le plus familier. Alors, pensez-vous donc : enseigner à un futur odontologiste à prendre les meilleures décisions dans le cadre de la gestion prévisionnelle et stratégique de son exercice professionnel est loin d'être un impératif pédagogique. En lieu et place de cours et d'enseignements dirigés en « stratégie d'organisation du cabinet dentaire », des cours parfois abscons de gestion sont prodigués : non pas des cours de « management », mais des cours de comptabilité et de fiscalité. Demandez donc aux étudiants ce qu'ils vont bien en faire de ces théories et pratiques administratives complexes qui sont finalement l'apanage d'autres professions réglementées, comme celles d'experts-comptables et de fiscalistes. Ne devrait-on pas plutôt apprendre à un futur dentiste à ne surtout pas gérer sa propre comptabilité (comme c'est encore trop souvent le cas) mais à la déléguer à des professionnels compétents ? Le principe de délégation en dentisterie, voilà une compétence éminemment stratégique et salvatrice qu'il conviendrait d'enseigner à nos futurs dentistes.

### Les conditions de l'autonomie du futur odontologiste : apprendre à déléguer

La capacité de délégation n'est-elle pas finalement l'une des compétences de management qui fait le plus défaut aux chirurgiens-dentistes ? Si l'on s'en tient aux statistiques françaises de l'AGAPS et OMPL, 30 % de praticiens exercent encore en solo en France. Si c'est un choix personnel, après tout, comment serions-nous autorisés à porter un jugement sur la pratique de l'exercice odontologique en solitaire ? Par contre, si c'est un choix par défaut, à savoir pour des raisons financières, managériales ou organisationnelles, aucun argument généralement invoqué ne résiste à l'épreuve des (bien)faits de l'exercice individuel en équipe. En effet, nombre de praticiens croulant sous les charges administratives et logistiques (sans assistante,

“ la profession de chirurgien-dentiste, toutes professions libérales confondues, est sans aucun doute celle qui pâtit des contraintes administratives, fiscales, sociales, matérielles et humaines les plus lourdes „

ajoutez au moins 15 à 20 heures de travail hebdomadaire) prétextent la difficulté de gérer du personnel, de le former, de le motiver et de le fidéliser. Le management ne s'adresse d'ailleurs pas exclusivement à la gestion de la relation à l'employé, mais au patient : présenter et argumenter un plan de traitement afin d'éclairer le consentement de son patient ne sont-elles pas des compétences stratégiques de communication qui conduisent à lui

déléguer d'immenses responsabilités, telle que celle de refuser la proposition thérapeutique du soignant ? Le dentiste doit aussi apprendre à gérer les relations professionnelles à ses fournisseurs (laboratoire, industries, prestataires) et correspondants de santé. « **Déléguer** » est sans aucun doute la compétence de base à maîtriser parfaitement pour un odontologiste contemporain. Il ne saurait suffire d'en avoir la simple capacité.

### L'enseignement du management en dentisterie : une question de santé publique

Quand l'exercice des fonctions de management, d'organisation et de communication finit par représenter pour le dentiste une contrainte, plutôt que la condition même de sa liberté et de son autonomie décisionnelle, alors la situation se dégrade inexorablement. Des états d'âme, des sautes d'humeur, une mauvaise réceptivité à la critique, une hypersensibilité aux situations d'incertitude, une irascibilité montante, une émotivité débordante et contradictoire (alternance de phases d'optimisme exacerbé et de pessimisme plombant) : rien de bien grave, apparemment, lorsque ces situations sont vécues dans un cadre privé. Lorsqu'elles se manifestent dans un cadre professionnel et quand elles sont subies par son entourage (collaborateurs, assistantes, patients), les répercussions de cette instabilité mentale et psychologique ne sont pas du tout les mêmes et les conséquences sont dès lors bien plus délétères en situation concrète de travail. Les instances représentatives de la profession doivent se mobiliser afin d'inclure dans leurs programmes de formation initiale et continue des cours et travaux pratiques de management et de gestion RH strictement appliqués à l'exercice professionnel des soins dentaires ; non pas des cours de management entrepreneurial (« *un cabinet dentaire n'est pas une entreprise comme une autre* »), mais bien des cours de management odontologique. ●

#### AUTEUR

**Rodolphe Cochet**

7 rue Nicolas Houel - 75005 PARIS

Tél. : 01 43 31 12 67

E-mail : [info@rh-dentaire.com](mailto:info@rh-dentaire.com) (demande audit)

Conseil en management et organisation des cabinets dentaires :

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

<sup>1</sup> L'Information Dentaire, « le Burn-out n'est pas une fatalité », par Dr Marie-Claire Thery-Hugly.

<sup>2</sup> American Dental Association.

<sup>3</sup> Association for Dental Education in Europe.