

Mieux gérer son agenda au cabinet dentaire

La gestion rationnelle de l'agenda a un impact direct non seulement sur la rentabilité et la productivité du cabinet dentaire mais également sur la qualité des soins et des services globaux dus aux patients. Pivot du développement organisationnel du cabinet, l'agenda est également l'outil de travail essentiel de l'Office Manager⁽¹⁾. Il facilite la centralisation des données des patients et conditionne la délégation des tâches de travail au personnel dédié du cabinet.

La démarche globale est-elle une astuce marketing ou bien une démarche de santé publique ? La « démarche globale » désormais régulièrement enseignée dans plusieurs UFR d'Odontologie tant en France qu'à l'étranger consiste de manière synthétique à systématiser pour tout patient (quel que soit son motif de visite initial) un diagnostic préalable complet de l'état de sa santé bucco-dentaire (radiographies, examen buccal) et à proposer un traitement global et exhaustif de ses pathologies latentes, avérées ou potentielles (prévention). Cette démarche est finalisée par la présentation d'un devis global. Certains praticiens interprètent la notion de démarche globale comme une entrave à la liberté du patient. Si cette démarche consiste effectivement à forcer la conviction du patient sans lui proposer aucune alternative thérapeutique, aucune solution de financement ni aucune option d'organisation temporelle, il est certain qu'il ne s'agit plus d'une démarche globale, mais totalitaire. La notion de démarche globale est particulièrement appréciée des patients (gage de qualité), qui, même si leur entrain est parfois limité par l'annonce du coût de certains plans de traitement, reviennent au cabinet, 6 mois, 12 mois, 18 mois, après avec le devis en main, ayant fait le tour des « dentistes urgentistes » (un rendez-vous toutes les 20 à 30 minutes, un règlement à chaque



Lorsqu'on privilégie la programmation de rendez vous multiples, on embolise son agenda !

séance... et « on refait le point la fois suivante... »). Continuant de souffrir de pathologies latentes voire permanentes (par exemple : parodontites), ces patients réalisent également qu'ils auraient eu « plus à gagner » en investissant financièrement d'emblée dans la réalisation d'un traitement global et préventif.

La gestion des plages d'urgence : 2 plages de 15 minutes/jour

Il va sans dire que toute urgence médico-dentaire nécessite un

rendez-vous dans la journée, quel que soit le délai d'attente du patient au cabinet. Néanmoins, il convient de faire la différence entre les urgences avérées et l'insistance du patient (urgence à évaluer). Il n'est pas du ressort du patient de mesurer l'urgence de sa situation bucco-dentaire. En règle générale, c'est à l'assistante dentaire ou à la secrétaire, à partir d'un script de pré-diagnostic téléphonique rédigé et validé par le praticien, qu'il appartient de qualifier le niveau de l'urgence et de procéder à l'enregistrement d'un rendez-vous dans

la journée ou bien de le différer (dans le doute, on convoque son praticien bien entendu). Afin de ne pas risquer de devoir intercaler des rendez-vous d'urgence entre des séances planifiées et programmées ayant pour conséquence délétère de réduire le temps nécessaire à la réalisation du soin précédent ou suivant, il convient de pré-programmer dans son agenda deux plages quotidiennes et fixes de 15 minutes (ex. : de 10 h 30 à 10 h 45 et de 16 h 15 à 16 h 30). Ces séances, sauf avis contraire ou cas de force majeure, ne sont pas des actes de soins mais de « pansement ». Elles peuvent par conséquent donner lieu à une prescription médicale. Dans tous les cas, un rendez-vous de bilan est programmé, incluant le traitement de la pathologie ayant fait l'objet de la consultation initiale du patient. Ce soin sera intégré à la présentation éventuelle d'un plan de traitement global.

Les rendez-vous productifs et improductifs : pourquoi s'en cacher ?

Le critère de productivité de l'acte de soin continue de susciter de vifs débats au sein de la profession et dans les Médias. Force est de constater que si le praticien n'était ni productif, ni rentable, il n'aurait aucune capacité d'investissement humain (assistante), matériel (technologies) et pédagogique (formation continue). Bien entendu, le dentiste, comme toute profession, se doit d'établir des critères de productivité et de rentabilité au risque de perdre le contrôle de son exercice et de ne plus pouvoir le piloter dans les règles de l'art. Ces critères doivent tout simplement être compatibles avec les bonnes pratiques édictées par la profession (déontologie). En résumé, un rendez-vous productif correspond à une plage réservée à une séance de travail dont le temps imparti a été maximisé d'un point de vue quantitatif et qualitatif, selon les deux critères suivants : le regroupement des soins et le séquençage des actes. →



Rodolphe Cochet

Le coach des dentistes

Web : www.rh-dentaire.com

Appli : www.dentalsirh.com

Mail : info@rh-dentaire.com

Infos : 01 43 31 12 67 (Tél.)

(1). Assistante de direction (bras droit administratif des praticiens en exercice individuel ou en cabinet de groupe).

CRO

RODOLPHE COCHET

CONSEIL

Mieux manager son cabinet dentaire



CONSEIL MANAGEMENT



L'audit interne de cabinet dentaire : principes et méthode



Rodolphe COCHET
Conseil en stratégie d'organisation des cabinets dentaires

N'ayant pour la plupart jamais bénéficié d'une formation initiale en management durant leur cursus universitaire, les chirurgiens-dentistes font appel à des prestataires afin de les aider à développer leur organisation. Un audit interne est la condition préalable à une mission d'accompagnement managérial.

Définition de l'audit de cabinet dentaire

Le mot audit vient du latin 'audire' qui signifie audition. La capacité d'écoute marque la différence entre un bon et un mauvais auditeur. Aussi, celui-ci doit avoir au moins le même niveau de formation initiale que l'audité. C'est un point très important sur lequel il faut insister. L'auditeur d'un cabinet dentaire doit donc disposer

au minimum d'un BAC +5 ou d'un Master, quel que soit le secteur d'activité. Il s'agit d'un minimum qui n'est en aucune manière un gage de compétence. Néanmoins, si ce prérequis n'est pas l'apanage du prétendu auditeur, celui-ci n'est même pas autorisé à franchir la porte du cabinet.

→ Il convient donc de réaliser plusieurs soins compatibles durant la même séance en réduisant le nombre de rendez-vous distincts nécessaires à la réalisation du traitement global tout en se situant dans une démarche d'amélioration continue du travail collaboratif de l'assistante et du praticien grâce au support des protocoles cliniques.

La déclinaison du cœur de métier

Un rendez-vous dentaire productif est également une séance de travail durant laquelle chaque acteur du cabinet exécute les fonctions exclusives de son cœur de métier : le praticien rivié à son fauteuil travaille en bouche et à aucun moment ne doit effectuer une quelconque rotation dorsale ou cervicale pour aller chercher un instrument ni faire pivoter le scialytique ; l'assistante dentaire se concentre psychologiquement et intellectuellement tout le long de la séance sur l'anticipation des gestes du praticien et rien d'autre (en évitant de disperser son attention dans ses tâches consécutives de stérilisation ou de logistique) et la secrétaire se préoccupe en priorité de la gestion rationnelle et optimale de l'agenda et du flux des patients au cabinet (plutôt que de se concentrer sur la gestion accessoire du standard téléphonique).

Un rendez-vous à la fois sinon deux, ou comment désengorger son agenda

S'il y a un sujet sur lequel la plupart des conseils en organisation de cabinets dentaires sont assez d'accord, c'est bien sur celui de la programmation des rendez-vous multiples. Sauf dans le cas de certains rendez-vous de prothèse ou d'actes d'implantologie et d'orthodontie, rien ne justifie de donner au patient plus d'un rendez-vous à la fois. Cette technique de séquençage permet non seulement de libérer de l'espace dans son agenda à court terme mais plus encore de piloter son activité clinique en ouvrant de nombreuses possibilités de pré-programmation de séances de soins optimisées ou de rendez-vous dits de « production ».

Lorsqu'on privilégie la programmation de rendez-vous multiples, on embolise son agenda.

Et quand la secrétaire, ayant passé un temps incommensurable et non-productif à programmer des séances compatibles avec les disponibilités du patient et les contraintes managériales du cabinet, se voit annuler un rendez-vous par le patient, c'est la catastrophe : il faut tout déprogrammer et reprogrammer.

Concilier vie privée et vie professionnelle : la question vitale des horaires de travail

Un chirurgien-dentiste n'a pas les mêmes contraintes de productivité qu'un orthodontiste. Le deuxième doit adopter une vision plus entrepreneuriale de son exercice clinique afin de tenir ses objectifs de productivité. L'omnipraticien, d'autant plus s'il tend à développer un exercice semi-exclusif ou exclusif a plus de

« Un rendez-vous dentaire productif est une séance de travail durant laquelle chaque acteur du cabinet exécute les fonctions exclusives de son cœur de métier »

marges de manœuvre et peut tout à fait envisager de ne travailler que sur trois jours et demi de manière intensive si et seulement si il a bien pris en considération les trois paramètres et objectifs indissociables suivants : réduire le nombre des « petits rendez-vous », regrouper ses actes et adopter la méthode de la démarche globale systématique.

Optimiser sa productivité administrative et gagner en sérénité Le poste d'office manager

La meilleure manière d'optimiser la gestion prévisionnelle et stratégique de son agenda est de déléguer en totalité cette tâche de travail à une *office manager* (ou assistante de direction⁽²⁾). Cette recommandation concerne également les praticiens exerçant à titre individuel ; pour les cabinets

de groupe, c'est une évidence. Certains praticiens d'ailleurs habitués à travailler en solo au fauteuil (idem pour les jeunes dentistes n'ayant pas encore pour certains l'expérience du travail à quatre mains) auront tendance à privilégier le recrutement d'une *office manager* (immédiatement ou très rapidement opérationnelle) plutôt que celui d'une assistante dentaire stagiaire ou qualifiée.

« À l'agenda, tu ne toucheras plus », ou comment soigner son addiction à l'agenda

Le dentiste au cabinet, à l'instar d'un praticien hospitalier, doit détourner et libérer totalement son esprit des aléas de la gestion d'un agenda, au point qu'il doit arriver le matin au cabinet en demandant à son assistante ou à sa secrétaire un briefing systématique sur les rendez-vous de la journée. Bien plus encore, tout praticien bénéficiant des services d'une *office manager* ne devrait même plus

(2). Différencier l'« assistante de direction », bras droit administratif du gérant (statut hiérarchique supérieur), de la secrétaire de direction plutôt orientée vers la réalisation courante de tâches administratives polyvalentes sans statut hiérarchique particulier.

(3). Certains praticiens sont tellement « addict » à leur agenda qu'ils lui « donnent une bonne correction » le dimanche, durant les vacances et jours fériés... et le soir. Aurions-nous l'outrecuidance de pointer du doigt ceux qui transfèrent la ligne téléphonique de leur cabinet sur leur téléphone portable en dehors des heures d'ouverture du cabinet... !

s'autoriser à gérer son agenda et encore moins à le modifier comme à son habitude (on intercale une fausse urgence, on raccourcit la durée d'un rendez-vous ici et là en pensant à tort qu'on augmente sa productivité⁽³⁾), en ne prenant pas soin de prévenir la maîtresse de l'agenda, qui dès lors en perd la maîtrise et peut encore moins acquérir l'autonomie suffisante afin de mieux piloter l'activité du cabinet.

Un seul pilote de l'agenda dans les cabinets de groupe

Tout particulièrement dans les cabinets de groupe, il convient de prendre soin d'élire un personnel garant de la bonne gestion de l'agenda des praticiens. Ce « dignitaire » est idéalement l'*office manager* ou bien à défaut l'une des assistantes polyvalentes du cabinet. ■