

# Conflits entre associés, comment s'en sortir ?

**Des praticiens qui ne se saluent même plus, qui ne se réunissent plus en comité de direction, qui ne communiquent que via leurs assistantes respectives, qui s'emparent devant leurs patients et leur personnel, deux praticiens faisant bloc contre un troisième... De telles situations ne sont malheureusement pas rares.**



Rodolphe COCHET

■ DRH externe  
des cabinets  
dentaires

**N**ombre de cabinets tournent au ralenti, dans une ambiance de travail délétère et conflictuelle, particulièrement désagréable. Cette absence et ce quasi-refus de communication ont un impact direct sur la santé morale et la qualité d'exercice des praticiens (bien que certains se défendent du contraire ayant apparemment appris à en faire abstraction avec le temps ?). Ces conflits se répercutent en premier lieu sur la motivation et les performances du personnel, et, dans un second temps, sur la qualité des services cliniques, administratifs et relationnels dus aux patients.

Comment envisager une quelconque collaboration si celle-ci n'a pour finalité que de limiter l'étendue des perspectives de développement clinique, humain, et matériel de chacun des praticiens ? Comment éviter d'en arriver au point de rupture ? Comment se sortir d'une situation de crise ?

## Perceptions communes et ententes cordiales ne suffisent pas à sceller et faire fructifier une association : le feeling au tapis

Certains praticiens décident de franchir le pas de l'association parce qu'ils sont issus de la même promotion, parce qu'ils ont exercé plusieurs années ensemble en collaboration et s'inspirent une confiance réciproque, parce qu'ils semblent avoir des intérêts communs d'organisation et de développement, parce qu'ils pensent qu'ils pourront s'enrichir respectivement de l'expérience managériale, organisationnelle et clinique de l'un et de(des) (l')autre(s), mais aussi parce qu'ils envisagent de partager les frais et charges du cabinet dans le but de pouvoir investir plus aisément en termes de ressources pédagogiques, matérielles et humaines. Dans tous les cas, c'est toujours le feeling qui l'emporte, un vécu en commun qui semble avoir plus ou moins bien fonctionné jusqu'alors, une rencontre apparemment réussie dans le cadre d'une recherche d'associé(s), ou bien une rencontre fortuite ayant fait émerger l'idée de cette association.

Et pourtant, c'est très rarement une question d'incompatibilité de caractère ou d'humeur qui est à l'origine d'un conflit durable entre associés, bien qu'elle puisse parfois se révéler au terme de désaccords et difficultés

personnelles imprévisibles et indépendants de l'exercice professionnel du(des) praticien(s) : séparations, problèmes familiaux. Les problèmes de fond sont en fait quasi systématiquement liés à une opposition ponctuelle ou fondamentale entre les perspectives de développement clinique et les objectifs d'organisation & de management des associés à un ou plusieurs moments donnés de leur exercice.

## Les causes et les manifestations d'un conflit d'associés : désinvestissement et désresponsabilisation

Les motifs de rupture sont nombreux, mais les plus durables ont souvent trait à des problèmes de répartition des tâches et responsabilités au sein même de l'association : gestion des contrats de travail, gestion des congés et des plannings du personnel, homogénéisation des protocoles cliniques et procédures administratives, décompte des journées de formation des praticiens et rattrapage éventuel, démarche Qualité, assurances et charges sociales, comptabilité prévisionnelle, investissements, frais, honoraires... Ces problèmes entre associés listés de manière non exhaustive ont inévitablement un impact direct sur la gestion RH du cabinet et se répercutent sur les perspectives de développement des praticiens. Et puis, pour éviter de discuter de certains sujets qui peuvent fâcher et éviter l'affrontement, chacun va tenter de rompre plus ou moins consciemment toute communication, et scinder l'organisation du cabinet en autant de parcelles de territoire qu'il y a d'associés en conflit ouvert ou non.

## Les manifestations d'un conflit d'associés : les assistantes-fusibles

Là où se jouent les conflits sur le terrain, sauf à considérer qu'il y a autant de bornes d'accueil, de secrétariats et de salles de stérilisation qu'il y a d'associés, c'est justement dans ces lieux, où le personnel se bat pour garder la mainmise sur son territoire (le territoire du praticien-manager) et sur ses responsabilités. La secrétaire, quant à elle, est souvent entre deux feux, et doit tenter en vain de concilier les objectifs de réalisation administrative de chacun des praticiens, qui, pour certains, ne communiquent plus que par son entremise !





© Izaoka Sapiro - Fotolia.com

Le personnel des cabinets dentaires joue d'ailleurs souvent et à contrecœur le rôle de fusible du cabinet au point qu'on attend parfois le départ ou la démission d'une assistante pour réaliser qu'il y a un vrai problème à régler en urgence au sein du cabinet afin d'éviter que toute l'équipe quitte le navire ! Mais là aussi, c'est parfois trop tard, car l'assistante qui quitte le navire en premier est souvent la plus performante. Qu'il soit question de gestion de cabinet ou de gestion RH, ce sont presque systématiquement les compétences managériales des praticiens qui sont en jeu : management de la relation à l'associé, management de la relation à son personnel.

## Les compétences managériales en question :

### évaluer, identifier, corriger

Quand on s'associe, mises à part les questions d'ordre juridique, fiscal et comptable, on ne discute que très rarement de la répartition des responsabilités managériales respectives des praticiens, au point que chacun d'entre eux finit par prendre des décisions unilatérales qui passent toujours plus ou moins en force jusqu'à ce que les oppositions se creusent en silence, parfois jusqu'au point de non-retour. C'est tellement plus simple de décider seul, que de devoir convaincre et négocier ! Les praticiens qui décident de s'associer doivent donc impérativement évaluer leurs compétences managériales en **communication interne, leadership, gestion et assignation des tâches cliniques et administratives, gestion RH et gestion stratégique** (gestion et développement du cabinet). Ce n'est qu'à partir d'une telle évaluation méthodologique que les praticiens pourront discuter des responsabilités respectives qu'ils décideront d'assumer au sein de cette association, et ce n'est qu'en fonction du niveau de compétences de chaque futur associé que ces responsabilités devront être assignées sans partage. Ce n'est pas en termes de : « moi, c'est OK, je veux bien m'en occuper... » qu'on prend de telles décisions, mais en ces termes : « Je suis bien plus compétent que toi en communication interne, c'est donc moi qui m'occuperai de la gestion et de l'organisation des opérations de communication interne du cabinet, y vois-tu un inconvénient ? ». Si l'association compte plus de deux associés, le vote à mains levées est recommandé afin d'entériner la décision.

## Les réunions de direction :

### le lieu des échanges, le temps des décisions

C'est par défaut de réunions officielles de direction (réunions consultatives) que les écarts se creusent entre praticiens. Rendez-vous compte que certains praticiens ne s'informent même pas des congés exceptionnels qu'ils prennent, de leurs dates respectives de formation, et l'apprennent le jour même de la bouche même de la secrétaire ou de l'une des assistantes dentaires !

Il est donc capital, en dehors des réunions stratégiques d'équipe (réunions de développement), que les praticiens

statuent sur nombre de sujets impliquant la nature et les objets de leur association au moins une fois par mois ; certains reconnaissent avoir besoin de statuer 1 fois par semaine dans certaines périodes d'instabilité matérielle, financière ou organisationnelle : doit-on recruter une nouvelle assistante dentaire, une secrétaire, un prothésiste ? Fermons-nous le cabinet afin de nous permettre de suivre ensemble telle ou telle formation ? Statuons sur nos congés annuels respectifs, statuons sur les solutions à apporter dans le cadre des insuffisances professionnelles de notre dernière assistante ; investissons-nous dans tel équipement ; que faisons-nous de notre contrat de maintenance avec telle société qui ne nous satisfait plus ? La liste est quasiment infinie.

Dans les cas de figure présentés ci-dessus, deux praticiens statuent parfois en comité restreint entre deux patients ou au cours d'une pause café/ déjeuner et laissent au troisième, mis à l'écart ostensiblement, le soin de l'apprendre par les différents canaux de communication du cabinet ! La meilleure manière afin d'assurer la réussite de ces réunions de direction consiste dans la présence souhaitable et systématique de l'assistante de direction en poste qui, non seulement, remettra à chacun des praticiens un compte-rendu dactylographié avec les décisions entérinées et surtout les échéances de réalisation des objectifs, mais encore pourra les « remettre sur les rails » afin de statuer sur tel sujet ayant dévié ou ayant fait l'objet d'un « aparté » comme c'est souvent le cas entre confrères. La secrétaire de direction doit donc pouvoir concourir à l'efficacité de ces réunions, et sa présence facilitera les échanges formels, argumentés et constructifs entre les associés. Il est à ce titre déconseillé de les organiser durant une pause-déjeuner. C'est une réunion de travail qui doit s'inscrire dans les horaires de travail des praticiens, quitte à rémunérer l'assistante de direction, avec son accord, en heures supplémentaires/ RTT si nécessaire si son quota actuel d'heures ne lui permet pas d'assurer la permanence de ces réunions. Si vous n'avez pas d'assistante de direction attitrée, vous pouvez envisager de mandater un intervenant pour vous aider à mettre en place ces réunions consultatives.

En **Gestion RH et en management**, il n'existe aucune solution miracle. Raison pour laquelle il est parfois nécessaire de recourir à une médiation professionnelle, en amont de toute association, et non pas comme on le pense habituellement, en aval : il est parfois trop tard... ◆

## AUTEUR

### Rodolphe Cochet

Gestion des Ressources Humaines des Cabinets Dentaires  
- coaching et accompagnement des équipes dentaires  
- médiations managériales et sociales  
7 rue Nicolas Houel - 75005 Paris  
Tél. : 01 43 31 12 67 Email : info@rh-dentaire.com  
www.rh-dentaire.com