

# Chapitre 1

## COMPRENDRE LE MANAGEMENT

---

### Qu'est-ce que le management ?

Ainsi que l'écrit Bernard Galambaud<sup>1</sup>, « Manager, c'est transformer le travail des autres en performance durable ». Le terme de Management désigne donc le processus par lequel des résultats sont obtenus de façon efficace et performante, via et avec autrui. Les notions de « performance » et « d'efficacité » sont ici capitales et solidaires l'une de l'autre. En tant que chirurgien-dentiste manager, vous devez donc jongler régulièrement avec des ressources « rares » (temps, argent, espace, personnel, équipement) et en avoir un usage optimal. Aussi, le management consiste à minimiser le coût de ces ressources pour atteindre des objectifs viables.

En conclusion, un management digne de ce nom doit permettre au chirurgien-dentiste manager d'atteindre les perspectives de développement clinique et administratif assignées à son cabinet, de manière économique et rationnelle, en motivant l'expression de la richesse du capital humain et technique que constitue l'équipe d'un cabinet (Management des Ressources Humaines), véritable centre de gravité du « Management de la Relation Patient<sup>2</sup> ».

---

<sup>1</sup>Professeur à l'École supérieure de commerce de Paris où il est responsable de divers programmes d'enseignement en gestion des ressources humaines. Il y agit également en qualité de directeur de la maîtrise spécialisée en management des hommes et des organisations. En parallèle, Bernard Galambaud est directeur scientifique à l'Institut Entreprise et Personnel dont le programme de recherche porte essentiellement sur l'évolution du management humain et des organisations.

<sup>2</sup>**Par opposition au CRM** (Management de la Relation Client). Le patient n'est et ne sera jamais un « client » comme un autre.

# 1. ASSUMER SON RÔLE DE PATRON

## 1.1 Entre théorie et pratique

On n'apprend certes pas le management sur les bancs des facultés d'odontologie, ce que la majorité des praticiens reconnaissent et regrettent a posteriori.

A fortiori, aucune école ne prépare réellement à être chef d'entreprise, encore moins d'une entreprise libérale, qui plus est, dédiée aux soins médicaux.

Prenons l'ENA, filière dont sont issus certains de nos grands patrons. Certains énarques à qui l'on confie une entreprise s'en sortent bien. Mais c'est surtout parce qu'ils ont la fibre du management, pas parce que leur formation les y a préparés.

Le seul cursus assimilable à une formation initiale et censé fournir l'ensemble des compétences nécessaires pour diriger une entreprise est le MBA, pour *Master of Business Administration* (ou « mastère d'administration de sociétés »).

Les bons MBA ne sont pas ouverts à tous. Pour y accéder, il faut réussir des tests solides d'aptitude aux études en management. Mais ce n'est pas tout ! Une fois admis, comptez dix à douze mois de travail acharné, à raison de quinze heures par jour, c'est en général le prix à payer en plus des 20 000 à 35 000 euros de frais de scolarité. Les meilleurs cursus donnent aux « étudiants » une solide culture dans toutes les fonctions de l'entreprise et les aident à développer les compétences techniques et relationnelles indispensables à un manager : prise de décision, aptitude à encadrer une équipe, capacité à négocier et résoudre les conflits.

Mais le métier de manager s'apprend indiscutablement mieux en cours d'exercice. C'est lorsqu'un chirurgien-dentiste manager a atteint les 30/35 ans et acquis une vraie expérience qu'il a la maturité indispensable pour tirer le meilleur profit d'un accompagnement managérial, car les sujets abordés entreront en résonance avec ses propres préoccupations, ce qu'il vit ou a déjà vécu dans son cabinet dentaire.

Théoriquement, rien n'empêche par conséquent un chirurgien-dentiste de suivre l'un de ces cursus. Mais en pratique, en raison de leur coût et de la quantité astronomique de travail qu'ils exigent en dehors de l'exercice professionnel, ils rassemblent des cadres de grandes entreprises qui dirigent ou vont diriger une filiale ou un centre de profit.

Il n'y a donc pas de miracle, encore moins dans les soins dentaires, où le taux de turn-over des assistantes cliniques et administratives est l'un des plus élevés du secteur médical : seule l'expérience de terrain vécue par le chirurgien-dentiste pourra révéler ses propres insuffisances managériales.

Et c'est seulement à partir de l'identification de ces insuffisances « de terrain », en particulier à partir d'un bilan psychométrique de compétences managériales par exemple, que les théories ou règles issues de la pratique avisée de la GRH (Gestion des Ressources Humaines) prendront tout leur sens.

## 1.2 Les insuffisances des recettes théoriques de gestion et d'organisation

Combien de praticiens « emballés » par des recettes toutes faites de coaching « généraliste » appliquent trop rapidement et sans aucun discernement au sein de leur entité des procédures d'organisation et de gestion qui ne sont en aucun cas adaptées au mode de fonctionnement de leur cabinet, ni au mode de communication de leur personnel. Apprendre à manager et motiver son personnel, n'est certainement pas une simple question d'autorité ou d'implémentation de procédures en « copier-coller », ou « clés en main ». Sans le consentement ni la participation active de votre personnel, vous n'avancerez jamais comme vous le souhaitez, sinon trop lentement, au risque d'empiéter sur la qualité de services que vous devez à votre patientèle. Encore faut-il savoir solliciter cette participation, favoriser la prise d'initiative et de responsabilités de ses assistantes<sup>3</sup>.

Vos assistantes doivent vous accompagner en amont dans votre volonté de changement, et non pas vous suivre. Il n'est pas non plus envisageable de prétendre appliquer des théories de management si vous-même n'avez pas au préalable effectué un bilan de compétences managériales, et si vous n'avez pas fait évaluer la motivation de votre équipe :

*Comment voudriez-vous mobiliser l'ensemble de votre personnel s'il s'avère que vous ne savez pas naturellement remporter son adhésion dans des situations stratégiques de conduite du changement ? Comment voulez-vous que vos assistantes vous suivent dans vos perspectives de développement si vous n'inspirez pas suffisamment confiance à votre personnel, si vous n'avez pas une vision de votre entreprise sur le long terme et si vous avez des difficultés à articuler vos décisions à la vision prospective de votre cabinet ?*

Il n'est donc pas viable de prétendre diriger ou motiver une équipe, et éventuellement de conduire le changement de votre cabinet (gestion, organisation, communication) si vous n'avez pas au moins acquis 3 des 5 dimensions managériales suivantes, préalables à tout exercice de chirurgien-dentiste employeur.

<sup>3</sup>Les termes « assistantes », « candidates », « postulantes », etc., employés dans le présent ouvrage peuvent désigner aussi bien des femmes que des hommes. Le genre féminin est adopté à titre conventionnel comme générique sans aucune discrimination et uniquement pour des raisons syntaxiques.