

L'équipe dentaire au service du patient

Le chemin de la réussite professionnelle et personnelle est souvent semé d'embûches. Ce lot de contraintes administratives, fiscales, sociales, médicales, matérielles, humaines qui pèsent sur l'exercice odontologique nous interroge : **comment être un bon chirurgien-dentiste si on n'est pas un bon manager ?** Être un bon chirurgien-dentiste, c'est avant tout être capable de déléguer les tâches de travail qui ne relèvent pas de ses compétences techniques exclusives (soins) à du personnel compétent, formé ou à former, en prenant garde de toujours rester maître de ses décisions. Le Docteur Salahédine B. d'une constance managériale et d'un sens du discernement remarquables a su anticiper les risques et les opportunités de développement de son exercice en mettant au premier plan le capital humain de son cabinet dans les intérêts de ses patients. En 9 leçons, il nous délivre très généreusement les clés de la constitution et de la fidélisation d'une équipe dentaire performante.



Rodolphe COCHET

- Consultant en Management Odontologique
- Chargé de cours magistral à l'UFR d'Odontologie de Paris VII
- Chargé de cours magistral aux Facultés de Médecine dentaire de Casablanca et Rabat

Leçon numéro 1 *la vision de l'équipe santé*

« Diplômé de Garancière en 1985, je n'ai pu pour des raisons de nationalité, m'installer en tant que dentiste. J'ai passé le concours à Bobigny qui offrait, à l'époque, la possibilité de suivre deux cursus en même temps : préparer le concours de médecine sur le 1er semestre et choisir une autre formation sur le 2nd semestre.

Je suis donc arrivé en dentaire avec un diplôme d'aide-soignant puisque j'avais validé ma 1ère année d'études d'infirmier. Ce diplôme m'a permis de payer mes études en travaillant dans les hôpitaux les week-ends et lors des congés scolaires.

Pendant la procédure de naturalisation (6 ans !), j'ai donc continué à travailler dans le milieu hospitalier (dialyses, réanimation, bloc opératoire) : milieux très formateurs pour le travail d'équipe. Cela m'a permis d'observer et de ressentir différentes gestions d'équipes, celles qui fonctionnaient bien et d'autres très dysfonctionnelles. La conséquence immédiate d'une équipe mal gérée est

la mauvaise prise en charge des malades dans les services avec, en plus, des conflits au sein de l'équipe soignante et un sentiment de frustration pour tous ses membres. À l'inverse, j'ai pu ressentir un réel plaisir à travailler quand l'équipe soignante était bien gérée avec comme corollaire un niveau de qualité de soins et d'accueil des malades bien supérieur ».

Leçon numéro 2 *humilité et humanité*

« Ma naturalisation en poche, j'ai pu revenir à ma formation de base mais je n'avais pas touché de patient depuis 6 ans. J'ai postulé pour un poste dans une mutuelle afin d'être secondé, en cas de problème, par des confrères.

Je suis resté 10 ans au sein de la Mutualité de Seine Maritime au Havre ce qui m'a permis d'apprendre mon métier au sein d'une structure où je me sentais en sécurité. La gestion des ressources humaines (assistantes dentaires, secrétaires) étant assurée par une vraie direction, les conditions matérielles de travail étaient parfaites.

Cependant, les cadences (plus de 25 patients / jour) et l'organisation du travail ne me convenaient plus. À l'époque, je ne savais pas que l'on pouvait travailler autrement et j'ai donc décidé de prendre une année sabbatique avec comme objectif de "changer de métier". Pendant cette année de réflexion et de recul formateur, j'ai rencontré le Docteur Emmanuel A. qui m'a convaincu que l'on pouvait travailler différemment : je suis donc devenu son collaborateur pendant 2 ans à Paris. C'est lui qui m'a enseigné les premières notions d'organisation (groupement des actes, procédures...). Il m'a également invité à suivre des formations qui ont vraiment révolutionné mon exercice vers une approche plus humaine de la dentisterie aussi bien pour le praticien et son équipe que pour le patient, considéré dès lors comme une composante interne du cabinet : celui-ci est construit autour du patient (accueil, accompagnement, confort, disponibilité...). »

Leçon numéro 3 *décider, entreprendre et organiser*

Le Docteur Salahédine B. opéra pour un espace dégagé de 200 m² à Brétignolles sur Mer, agréable petite cité balnéaire de Vendée. Il développe actuellement une activité d'omnipratique avec une orientation parodontologique. Le cabinet dispose de deux salles de soins, 2 bureaux (direction et secrétariat), 1 salle d'attente, 1 salle de repos, le tout agencé autour de la stérilisation qui est visible par les patients (parois en verre) et qui oblige l'équipe à une rigueur sans faille.

Salahédine B. : « Nous recevons, en moyenne, 10 à 12 patients par jour avec des rendez-vous longs entourés de

Dr S. Bourouaha et son assistante dentaire, Laetitia



rendez-vous plus courts pour les bilans, plans de traitement, consultations, urgences... Cette organisation permet d'optimiser l'efficacité de mon assistante dentaire, Laetitia (aide opératoire et instrumentiste, responsable de la motivation à l'hygiène, de l'asepsie et de la décontamination) d'autant que la gestion administrative est confiée à mon assistante de direction, Laurence. »

Leçon numéro 4 *le patient au centre du cabinet, la secrétaire aux petits soins*

D'un point de vue managérial, il n'y a pas de meilleure solution pour servir et fidéliser ses patients que de leur affecter une secrétaire de direction. Le partage des postes et la spécialisation des fonctions (administrative et clinique) forment les conditions nécessaires et suffisantes de l'exercice individuel d'un praticien qui souhaite travailler sereinement et efficacement, et ce, de manière durable.

Laurence décrit succinctement ses priorités, d'un point de vue relationnel : « Je dois répondre rapidement au patient et ne jamais lui donner l'impression qu'il dérange. Il doit toujours être reçu avec le sourire. Il faut lui montrer qu'on le reconnaît et qu'on l'attend. Je prends le temps qu'il faut avec le patient pour conclure et rédiger les ententes financières, répondre à ses questionnements administratifs et ses inquiétudes... ».

D'un point de vue technique, Laurence assure bien entendu et entre autres la gestion complexe de l'agenda (rendez-vous longs / rendez-vous courts à équilibrer...), l'encaissement des honoraires et la gestion de la carte vitale, édite les courriers adressés aux correspondants et aux patients, gère et contrôle le paiement des factures, les remises en banque, planifie, prépare, organise les réunions de développement du cabinet et édite les comptes-rendus, qui seuls permettent de réaliser avec assurance et dans les délais souhaités les objectifs assignés par le praticien.

Leçon numéro 5 *assistante dentaire, rien de mieux que son métier...*

La qualité des soins et la satisfaction du patient reposent sur le binôme indissociable praticien-assistante dentaire : ensemble, ils édictent et optimisent sans relâche les protocoles cliniques du cabinet (paro, soins, prothèse...). Le travail à 4 mains est la composante essentielle de la réussite des soins : il représente un gain de temps considérable pour le praticien et rend le travail bien plus confortable pour le patient, soutenu par une équipe soignante compétente et performante. Cette notion d'équipe est l'un des leviers de motivation qui participe le plus activement et le plus concrètement de la confiance du patient envers le praticien, au regard des préconisations thérapeutiques qui lui sont faites.

Laetitia, assistante dentaire dévouée et passionnée par son métier est loin d'être une simple exécutante : elle contribue très concrètement au développement de l'organisation clinique. Son rôle est 100 % clinique, avec une partie logis-



*Espace Stérilisation
du cabinet du
Docteur
S. Bourouaha*

tique indissociable : gestion des stocks et fournitures. Son niveau de connaissances cliniques, évalué et validé par le Docteur Salahédine B., lui permet également d'expliquer certains choix du praticien concernant le déroulement des soins. Laetitia tient également un rôle important de médiation dans les transmissions d'informations aux prothésistes (photos, date de livraison...).

Si les praticiens faisaient plus naturellement confiance à leurs assistantes dentaires, en motivant leur participation active à l'amélioration constante du travail en binôme ainsi qu'aux prises de décision impliquant l'ensemble de l'équipe, la majorité d'entre eux auraient les moyens d'optimiser la qualité de leurs services généraux.

Leçon numéro 6 *les étapes de développement managérial en exercice individuel*

À la création de son cabinet, le Docteur Salahédine B. a commencé à travailler par défaut en solo. Les patients arrivant rapidement et naturellement (ce qui est l'un des avantages du métier), Salahédine a engagé une assistante dentaire débutante en suivant les principes fondamentaux et les bonnes pratiques du management odontologique. Laetitia a suivi une formation à la CNQAOS de Nantes : elle est aujourd'hui une assistante diplômée compétente, motivée et attentive.

Il y a 1 an, devant la progression du cabinet, il a été vite nécessaire de décharger Laetitia des tâches administratives pour la recentrer sur le clinique, qui est le noyau dur de sa formation. L'intégration de Laurence a provoqué un remaniement des chartes de poste et Laetitia s'est sentie soudainement délestée de certaines responsabilités gratifiantes. Un accompagnement managérial a donc été nécessaire afin de faciliter cette étape de transition et d'optimiser les postes de travail : mise en place des briefings, des réunions mensuelles, des entretiens ad hoc, des entretiens annuels d'évaluation (capitaux afin de définir les conditions de l'évolution des postes de travail et les objectifs de développement du cabinet). La qualité et la rentabilité des opérations de communication interne conditionnent en grande partie la réussite du cabinet et la satisfaction des patients.

Leçon numéro 7 *l'apogée de la polyvalence de l'assistante dentaire*

Docteur Salahédine B. : « La polyvalence de l'assistante dentaire est le deuxième cap psychologique à dépasser pour un praticien, les mêmes peurs reviennent, il s'agit du coût



Laetitia en salle de stérilisation

et du contrôle. L'assistante dentaire polyvalente passe la majeure partie de son temps à naviguer entre la salle de soins, la stérilisation et le bureau pour répondre à toutes ses différentes tâches. Cela rend son travail haché, qui l'oblige à arrêter toute activité en cours pour répondre au téléphone, à l'accueil... Cela l'oblige également à mettre des gants, enlever ses gants, se relaver les mains, remettre des gants. Ceci provoque un manque de concentration sur le travail de fond. On préconise pour le praticien de ne pas lâcher visuellement la dent sur laquelle il travaille ce qui rend son interven-

tion moins fatigante et plus précise. La même logique devrait prévaloir pour l'assistante qui doit rester concentrée sur le travail en cours. Elle doit donc être libérée des tâches extra cliniques et administratives. Il est impératif que ces responsabilités soient confiées à du personnel compétent et performant, intégralement dédié à cette mission : l'assistante de direction. Il y a des outils pour bien gérer les ressources humaines de son cabinet dentaire et on ne peut se dispenser de les connaître même lorsqu'on ne travaille qu'avec une assistante polyvalente. Le turn-over des assistantes dentaires... est d'ailleurs très probablement dû à un manque de confiance lors de la délégation des tâches (responsabilisation des assistantes), de reconnaissance, de compréhension des décisions du praticien. Le salaire ne représente qu'une petite partie de la réponse. De plus, les assistantes aiment être au fauteuil, et avec le nombre de patients qui augmente, elles sont dès lors privées de cette assistance opératoire au profit d'activités de nettoyage, stérilisation, téléphone qui deviennent vite ennuyeuses voire même dévalorisantes, mais surtout contre-productives. Le Management Odontologique représente une somme de connaissances et de pratiques que tout praticien doit acquérir et maîtriser, qu'il prétende exercer en solo, à titre individuel avec une assistante ou bien en groupe ».

Leçon numéro 8 *L'exercice en solo, ou la peur de l'autre*

Docteur Salahédine B. : « Je connais de nombreux confrères qui travaillent seuls. Officiellement tout semble aller bien. Sauf que les vraies raisons du travail en solo sont toujours les mêmes, et qu'elles sont basées sur des peurs irrationnelles, donc non fondées :

- **peur du conflit** et donc de la procédure de licenciement avec en arrière-plan le coût du licenciement. "Mieux vaut être seul que mal accompagné" est leur devise

- **peur du coût salarial**, sans avoir mesuré qu'une assistante bien formée entraîne *de facto* une hausse importante du chiffre d'affaires en libérant le praticien pour la tâche à laquelle il a été formé, c'est-à-dire soigner ses patients

- **peur de perdre le contrôle**, ne plus être le seul décisionnaire et finir par être étranger à son propre cabinet. Je connais ces peurs, je les ai eues moi-même. Il faut d'abord passer le cap d'un premier blocage psychologique, celui du dentiste omnipraticien et polyvalent, le second cap à passer est celui de l'assistante polyvalente. »

Leçon numéro 9 *bien débiter son exercice, savoir conduire le changement*

Docteur Salahédine B. : « Je conseillerais à un praticien débutant son exercice de procéder selon ces étapes :

1. ne pas hésiter à aller voir des cabinets de confrères qui fonctionnent bien, et tenter de se conformer à leur mode de management et d'organisation, du moins au début, car il faudra ensuite adapter cette organisation aux spécificités de son propre cabinet (personnel, orientations cliniques, infrastructure, objectifs de développement...), ce qui peut nécessiter de devoir recourir à des prestataires de services extérieurs
2. recruter une assistante dentaire qualifiée ou à former (peu importe) rapidement, afin d'éviter que le travail administratif, le nettoyage et la stérilisation n'obligent le praticien à rester en dehors et bien au-delà des heures d'ouvertures officielles de son cabinet
3. se former avec son assistante (congrès, séminaires, formations...)
4. recruter une secrétaire de direction dès que l'assistante dentaire est plus souvent au secrétariat, à l'accueil (téléphonique) ou en stérilisation qu'au fauteuil (délai de 18 à 24 mois environ après le recrutement de sa première assistante dentaire « polyvalente »).

La majorité de mes confrères souhaitent faire évoluer leur organisation, mais entraînés dans un maelström quotidien, ils n'ont plus la force de changer ("les patients ne comprendront pas ! Ça marche très bien comme ça !") ».

Conclusion

« L'erreur à éviter est de penser que les bonnes pratiques de management sont secondaires et de se retrouver piégé un ou deux ans plus tard quand le cabinet est surchargé et le praticien en burn out, situation dans laquelle on prend des décisions en urgence, qui sont rarement les bonnes. »

AUTEUR

Rodolphe Cochet
Conseil en Management Odontologique
- Développement et accompagnement managérial
- Conférences, formations et ateliers pratiques
7 rue Nicolas Houel - 75005 Paris
Tél. : 01 43 31 12 67 - Email : info@rh-dentaire.com
Internet : www.rh-dentaire.com et www.dentalemploi.com

Laurence, assistante de gestion odontologique, en rendez-vous administratif.

