

Un modèle d'exercice individuel en odontologie

Depuis 2002, le Docteur W. Anderson qui exerce à Dijon travaille de manière efficace et sereine avec deux assistantes spécialisées à temps complet : une assistante de direction et de gestion et une assistante dentaire, dédiée à l'aide opératoire et instrumentiste, ainsi qu'à la gestion de l'hygiène et de l'asepsie. Le Docteur Anderson n'a pas attendu que les principes du management odontologique® soient édictés pour comprendre que la spécialisation des postes de travail du personnel est la réponse à l'amélioration nécessaire et constante des procédures administratives et des protocoles cliniques du cabinet dentaire.

Le souci régulier de la formation, avec ou sans points



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

Diplômé du Royal Dental Hospital of London, School of Dental Surgery, promotion 1976 avec un Bachelor of Dental Surgery (U. Lond), le Docteur Anderson est également membre de l'Association SAAD depuis 1977 (Society for the Advancement of Anæsthesia in Dentistry). En 1994, il a entamé un programme de formation de 4 années avec le Dr. Hilt Tatum relatif à l'implantologie orale. Il a ensuite commencé à proposer des implants dans son cabinet à partir de 1998. Membre de l'AFI (Association Française d'Implantologie), il a passé un D.U. en Sédation et Soins Dentaires, puis en 2008, un D.U. de Pédagogie appliquée à l'Odontologie à l'Université d'Auvergne, à Clermont-Ferrand. Il enseigne également la Prothèse Adjointe auprès de la CNQAOS de Dijon depuis plusieurs années. « *En réalité, je n'ai pas attendu que la formation continue exige des points annuels. Je n'ai jamais arrêté de me former, tant il y a eu de changements professionnels depuis ma sortie de faculté et tant il en reste encore !* ».

Mode de management : exercice individuel avec deux assistantes

Le management, rien d'inné, tout à acquérir

W. Anderson : « J'exerce seul, dans un cabinet à deux fauteuils, avec deux assistantes spécialisées, c'est-à-dire ayant des tâches bien distinctes et non concurrentielles : une assistante de direction et une assistante dentaire diplômée de la CNQAOS. Si l'on étudie de près le mot « Management » on devine des origines italiennes, mais certainement affinées par le français où le sens « mène » donne plus sa signification actuelle, malgré le lieu commun qui voudrait que le terme soit d'origine anglaise, erreur totale ! Pour moi, le management, c'est

plus qu'ordonner ou régenter une équipe ; il y a forcément la possibilité plus stratégique de prévenir des actions, de les anticiper et d'ordonner les niveaux de délégation des nombreuses tâches du cabinet. L'esprit d'équipe est capital et il peut être judicieux qu'un coordinateur intervienne pour la mise en place d'une politique de management précisément adaptée à ses conditions d'exercice. A posteriori, les mots qui me viennent à l'idée lorsque je parle de Management sont : la prévoyance, la coordination, le sens de l'organisation et de manière générale, la bonne gestion et surtout le contrôle de son environnement professionnel. Les chirurgiens-dentistes, du fait de leur pauvre formation en gestion en général et en management interne (gestion du personnel) en particulier, à laquelle s'ajoute une part non négligeable d'individualisme parfois forcené, tendent souvent vers une gestion autocratique : seuls à bord et fiers de l'être face à la tempête ! Pourtant, il y a des principes fondamentaux que tout chirurgien-dentiste a besoin d'acquérir et qui n'empiètent absolument pas sur la gestion de sa relation thérapeutique privilégiée avec ses patients : la question de la délégation des tâches est capitale et pourtant très difficile à gérer quand on a l'impression de « tout faire » et pas trop mal en plus. La notion d'écoute du personnel est primordiale également car nos assistantes ont souvent de bonnes idées (faudrait-il déjà savoir comment motiver leur participation et leur implication), aussi bonnes que les nôtres parfois et bien meilleures que certains prétendus coaches. La formation du personnel doit impérativement être prise en compte, ne serait-ce qu'en participant à certains congrès ou séminaires.

Béatrice : « J'étais curieuse de l'ADF. J'ai assisté pendant 4 ans à ces formations où l'on apprend tellement de choses quand on a encore tout à apprendre ! Il y a des professionnels de santé qui donnent envie d'apprendre. La dernière fois que j'y suis allée, les organisateurs avaient prévu des séances uniquement pour assistantes. Ça, c'est bien ! » (Béatrice, assistante de direction) ».

W. Anderson : « La mise en place d'une politique de management via l'évaluation systématique de la réalisation de nos objectifs (individuels et communs), la constatation des réussites ou des échecs, puis la proposition de remèdes, est nécessaire à tout praticien en exercice individuel, quelles que soient ses pratiques : dentisterie généraliste ou spécialisée. Le management

Dr. W. Anderson,
Gaëlle & Béatrice



appliqué à l'odontologie n'est surtout pas réservé aux cabinets de groupe et cela se montre dans la gestion du temps de travail – un travail au fauteuil nécessite une attention de tous les instants : s'arrêter pour répondre au téléphone, prendre le temps pour fournir de l'information complémentaire à un patient, faire un règlement, ouvrir la porte... , c'est du temps perdu pour le volet soins, la ressource essentielle du cabinet, sans nécessairement entrer dans le débat critique et polémique de la productivité ».

L'exercice en solo, une hérésie médicale et technique

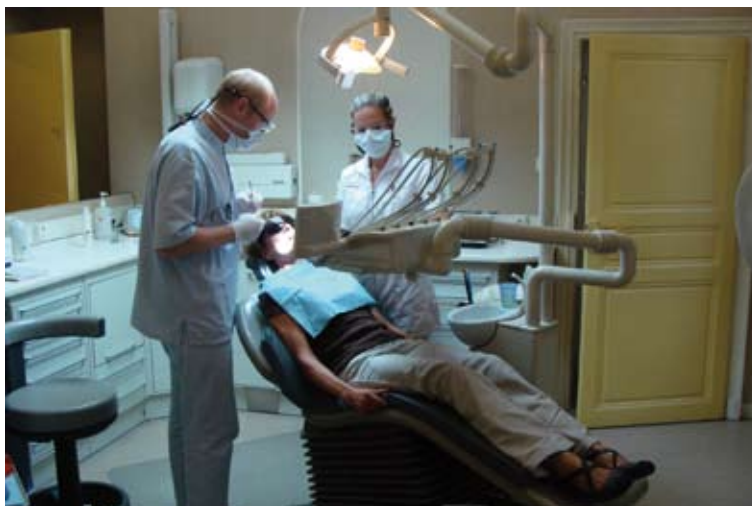
W. Anderson : « De nos jours, pour un travail de qualité, un praticien ne peut plus exercer seul, au risque de passer son temps à accomplir tant bien que mal des tâches qui ne sont tout simplement pas de son ressort (je pense à la stérilisation, pour ne citer qu'une seule des nombreuses tâches quotidiennes d'un cabinet dentaire, ou à la mise sous sachets après pré-désinfection, nettoyage et séchage, ce qui prend un temps non-négligeable). Après tant d'années d'études, pourquoi se fatiguer quand on peut déléguer la tâche à quelqu'un de confiance mais aussi de plus compétent ? Le volet du rendement du cabinet est la fausse excuse pour ne pas embaucher une assistante qualifiée ou ne pas former une assistante dentaire éligible à un contrat de professionnalisation : en effet, l'intérêt de déléguer les tâches permet tout au contraire d'optimiser très largement son rendement ! Concernant les praticiens travaillant seuls, les amis confrères que je vois semblent arriver à tenir un équilibre de maître jongleur, certainement plus à l'aise quand il faut prendre une décision (laquelle d'ailleurs...), mais il y a renoncement à toute une panoplie de disciplines qui sont le propre d'un exercice épanouissant ! Sur un plan sécuritaire, le jour où le malaise (vagal ou autre !) vous tombe dessus, le fait d'avoir plusieurs personnes pour aider à la réanimation, ou tout simplement appeler les secours, soulage le réanimateur ; nos enseignants de l'AFGSU niveau 2 nous l'ont bien démontré. »

Avis aux chirurgiens-dentistes débutants

La collaboration est formatrice

W. Anderson : « Mes conseils pour un praticien débutant, issus forcément de ma propre expérience, seraient de l'inviter à rechercher une première expérience comme collaborateur dans un cabinet où il y a du personnel : le contact avec les humains autres que nos patients est salvateur ! On a trop la possibilité de s'emurer dans nos problèmes, de ne plus en sortir. La conversation et la concertation sont profitables, même si je suis loin d'être le plus loquace des praticiens, ce que me reprochent mes assistantes !

Un deuxième conseil : dans la mesure du possible, ne pas prendre par facilité ou par défaut son épouse comme assistante dentaire ou secrétaire ce qui semble être assez récurrent dans la profession... On entre dans des inter-



relations très sensibles qui ne méritent pas d'emporter les soucis du cabinet à la maison pour une mixture à coup sûr explosive !

Premier cabinet, premier recrutement : l'assistante dentaire

W. Anderson : « Le premier recrutement doit être sans l'ombre d'un doute dès l'installation celui de l'assistante dentaire, de préférence quelqu'un à former et donc éligible à un contrat de professionnalisation : le processus d'apprentissage du travail en équipe se fait dès lors en douceur et de manière progressive, sans que l'assistante vous dicte sa manière de travailler du haut de ses précédentes expériences. Pour une assistante dentaire débutante, le processus de recrutement et d'intégration réclame d'adopter une stratégie de recherche, de sélection et de fidélisation précise², à la différence du recrutement d'une assistante dentaire qualifiée qui ne nécessite plus d'avoir recours à des prestataires extérieurs souvent incompetents, depuis la sortie du site emploi professionnel www.dentalemploi.com. »

La consolidation d'un cabinet dentaire : l'assistante de direction³

W. Anderson : « Très rapidement, dans les deux ans (voire moins) qui suivent le recrutement d'une première assistante dentaire, une assistante de direction devient incontournable dans le bon déroulement de la journée du cabinet. Son absence se ressent tout de suite quand elle n'est pas là... Le praticien devient plus serein quand le



volet administratif est soulagé par une tierce personne, compétente et surtout qualifiée en assistantat de gestion. Dès que le cahier de rendez-vous devient chargé (mais où vais-je bien pouvoir mettre Mme Duscholz avec son abcès ?), il faut penser à conduire le changement, comme on dit en management. La restructuration de la journée en séances de soins et plages de rendez-vous type change également la vie du praticien : moins de stress, plus de temps pour se consacrer entièrement à son travail, ce qui se ressent auprès des patients aussi qui n'hésitent d'ailleurs pas à nous dire qu'ils se sentent bien plus confiants et rassurés de savoir que leur dossier est pris en charge non pas par une assistante dentaire polyvalente ou secrétaire dentaire, médicale ou médico-sociale, mais par une professionnelle de la gestion administrative et relationnelle. Je peux vous assurer que les patients sont très impressionnés dans le bon sens du terme lorsqu'on les remet explicitement entre les mains de notre assistante de direction. Il est d'ailleurs très souhaitable de mettre un panneau sur la borne d'accueil avec les photos de l'équipe et les titres de chacun, assortis de leurs responsabilités respectives.

Le choix stratégique d'un secrétariat performant se lisse très rapidement dans les frais du cabinet et augmente sensiblement son rendement. De plus, il représente un « visage » du cabinet auquel les patients peuvent se référer pour un conseil financier, un duplicata, un rendez-vous, (sans entraver le temps de travail du praticien et de son assistante dentaire...) ou tout simplement pour un temps de discussion (la partie relationnelle est capitale au sein d'un cabinet dentaire et les patients y sont très attachés). Il est là le secret de la réussite d'un cabinet dentaire : constituer une équipe solide et fiable sur laquelle les patients et le praticien gérant pourront se reposer ! Une part non négligeable de nos patientèles va consister de plus en plus dans l'afflux de personnes âgées et cette population a besoin de temps pour discuter, commenter, comprendre, « être éclairé », ce qui bien entendu est

très chronophage dans notre temps de travail. Souvent également, les patients se livrent volontiers à l'assistante dentaire (si elle n'est pas polyvalente, car aucune disponibilité) et en particulier, ils font part à la secrétaire de direction de leurs soucis, de leurs confidences, de leurs craintes. Ceci doit nous conforter dans l'idée que l'assistante de direction n'est pas du tout un produit de « luxe » comme certains confrères l'imaginent, mais un vrai « practice builder », c'est-à-dire une valeur sûre de consolidation d'un cabinet dentaire. La spécificité de ce poste permet ainsi de prendre le meilleur de chaque acteur dans l'organigramme du cabinet, tout en mettant la bonne personne à la bonne place (et non pas à la place de la « Bonne », pour ne pas faire de mauvais jeux de mots !).

Les secrets du poste d'assistante de direction

« Béatrice se confie »

1. Le volet administratif et relationnel

« Les praticiens connaissent la différence entre une assistante de direction (2 à 4 ans de formation initiale) et une secrétaire médicale/dentaire (6 mois de formation à distance, autant dire, rien du tout). Une vraie assistante de direction ne sera jamais limitée en termes de potentiel de développement : vous pourrez lui demander tout ce que vous voudrez, professionnellement parlant ! Je pense à l'accueil, la gestion, la comptabilité, le droit, le management des processus, le management de la relation aux patients / correspondants / fournisseurs, la gestion des conflits, la fiscalité, l'économie générale, enfin la culture générale et les langues ! Le praticien se concentre avec son assistante dentaire sur les soins, la prothèse, la chirurgie, la paro au fauteuil. Tout le reste, avant et après le fauteuil, il doit pouvoir le déléguer en ayant l'esprit serein. À ceux qui pensent qu'ils pourraient se passer d'une assistante de direction... : je cherche à connaître les motivations du patient pour m'adapter à lui (et non pas l'inverse, sinon, c'est du marketing !). Je reformule avec un autre vocabulaire si le patient n'a pas compris certaines étapes comme celle de l'ostéointégration. Je lui explique à nouveau, à son rythme, toutes les solutions toujours présentées en amont par le praticien (jamais à sa place) pour que le patient décide en toute connaissance de cause ; j'ai dès lors l'impression de participer activement au processus de consentement éclairé. J'annonce les « mauvaises nouvelles » en face-à-face, pas au téléphone (ex. : un appareil partiel 1 dent en attendant la prise de décision). Je désamorçonne un conflit parfois en aidant le patient à se livrer : un patient mécontent d'un appareil fait par un confrère. Je veux des patients satisfaits. En termes d'organisation, le praticien n'est dérangé par personne, il est plus performant (il fait son travail dans la continuité), ne stresse pas (il arrive à l'heure à ses rendez-vous professionnels et personnels). Il ne manque jamais d'instrument (les plages de stérilisation sont prévues dans l'agenda). L'assistante dentaire ne court pas et ne fait pas d'heures supplémentaires (nous avons nos tâches et nos responsabilités). Si je dois m'absenter exceptionnellement, elle fait son possible pour me remplacer au niveau de la gestion des rendez-vous, avec un planning des priorités que j'ai édité. Le patient est accueilli toujours à l'heure au fauteuil (les rendez-vous sont systématiquement confirmés la veille : on sait qui vient, qui ne vient pas, si on peut ajouter ou non et quand, des plages d'urgence). Les paquets des prothésistes partent et arrivent en temps et en heure. La semaine de travail est organisée du lundi 8 h 00 au jeudi 19 h 00 (les petits rendez-vous complètent les grands rendez-vous et les rendez-vous personnels et professionnels semestriels ou annuels sont notés). Une permanence téléphonique (télésecrétariat spécialisé) est assurée le vendredi : on ne peut pas laisser un cabinet médical complètement fermé 3 jours par semaine. Et puis, le praticien a une vie



à l'extérieur ; il doit pouvoir déjeuner avec ses copains ou confrères sans avoir le nez sur sa montre ! On répond cependant toujours à la demande du patient en gardant à l'esprit qu'un cabinet médical n'est pas une entreprise. Si le praticien a trop de travail, on allège sa journée, si le cabinet ne travaille pas suffisamment ou si les patients sont insuffisants (annulations ou problème de conjoncture), on prend plus de rendez-vous. Et vice-versa. L'objectif général est de viser l'équilibre parfait patient / praticien / cabinet. Ce n'est pas toujours facile et cela demande un esprit de synthèse et de vision stratégique qui n'est pas donné à tout le monde ! »

2. Le volet financier

« J'explique pourquoi un acte HN est indispensable (ce n'est pas parce que la Sécu ne paye pas que ce n'est pas bien). Je trouve la meilleure solution pour que le patient puisse faire ses soins (on étale les soins dans le temps, on effectue un échelonnement raisonné des paiements...). Les règlements sont planifiés par rapport aux dates des charges (le 15 de chaque trimestre). Et puis, jamais on ne négocie ni ne baisse les prix : un cabinet dentaire n'est pas un supermarché. Pour faire face à la crise par exemple : on augmente la qualité des services fournis régulièrement aux patients, si possible, en visant l'excellence ! En somme, en temps de crise, mon rôle est encore plus essentiel, alors, qu'on ne vienne pas me dire que je coûte cher, bien au contraire ! »

3. Je ne suis pas un produit de luxe !

« Je gagne 1 400 euros bruts par mois sur 13 mois pour 35 heures de travail / sem. Pour information, Gaëlle, notre assistante dentaire qualifiée gagne le même salaire mais reconnaît, je cite : « pour être assistante dentaire, il faut, dans l'idéal, posséder un bac SMS et le diplôme d'état d'assistante dentaire. En effet, je n'ai ni la formation, ni le niveau de compétence d'une assistante de direction qui doit posséder un bac + 2 administratif minimum ». Il n'y a ni jalousie, ni concurrence entre nous. Nous sommes complémentaires. Je ne pourrais pas faire mon travail correctement si elle ne faisait pas le sien de la même manière ».

Les aléas de la profession

Finie la polyvalence des assistantes dentaires !

W. Anderson : « La polyvalence « coutumière » des assistantes dentaires entraîne trop de dispersion : pas assez au bureau (un patient qui demande plus d'attention, un complément d'information...), pas assez en stérilisation (le temps nécessaire à cette fonction devient plus long chaque jour...), pas assez de temps pour faire les commandes, pas assez de temps au fauteuil (ce qui réduit l'efficacité du cabinet en termes de production). En toute humilité et suite à mon parcours, il me semble que l'assistante « je fais tout », la « Shiva de Service », est quelque peu dépassée de par la nature de notre profession et sa complexification d'année en année. »

La spécialisation, pas pour tous

W. Anderson : « La tendance à la spécialisation ou hyperspécialisation à coup de formations visant un exercice exclusif, ne peut pas s'imaginer hors certains quartiers de Paris, à mon avis. En effet, la plupart des cabinets en France se situent en province, ils sont donc amenés à proposer de la dentisterie complète, ce qui n'empêche pas de garder des niveaux de compétences plus spécialisés et de rester « dans la mouvance actuelle ». Quant à la question du faire-savoir, rien n'est pire que de tenter de manière fainéante et illicite, de prétendre motiver les patients à grand renfort d'arguments faussement médicaux, de nature « commerciale » : certains s'y sont essayés et se sont cassé les dents ! Après tout, la qualité des services généraux n'est que la valeur perçue transmise de « bouche à oreille » par nos patients. En l'absence de publicité, pas moyen de savoir ce que fait votre futur chirurgien-dentiste avant d'y être allé. »

Mon attachement à la France

W. Anderson : « Mes dernières révoltes concernent le système tout entier en France, qui selon moi marche sur la tête. Il ne faut pas pour autant jeter le bébé avec l'eau du bain, le système reste perfectible ; avec le regard extérieur que j'ai, j'espère pouvoir apporter ma pierre à l'édifice. Sans entrer dans le détail (il y a tant à dire...), j'imagine des réactions à ce genre de propos que je tiens : pourquoi je ne rentre pas « chez moi » ? J'ai choisi en 1976 de venir en France (il a fallu attendre 1981...), sans vraiment connaître le fonctionnement du système français et je pratique depuis maintenant 28 ans dans l'Hexagone. Après tout, je vis dans l'espace européen, tant souhaité par nos aînés, Schumann et autres, donc dire que je me sens un peu chez moi et que je m'y sens bien n'est pas excessif, n'est ce pas ? Dans la région où j'habite on dit : « on naît Breton, on devient Bourguignon ». J'aimerais croire que je suis en train de le devenir... et puis des alliances « outremanchoises » existaient avec la Bourgogne bien avant la France ! »

1. « Toute la vérité sur le management », par Rodolphe Cochet, Information Dentaire, numéro 14, 8 avril 2009.
2. « Recruter une assistante dentaire débutante » par Rodolphe Cochet, Information Dentaire, numéro 18, 30 avril 2008.
3. « Assistante dentaire et secrétaire de direction, le service gagnant » par Rodolphe Cochet, Le Fil Dentaire, numéro 34, juin 2008 ou « Recruter une secrétaire de direction, comment savoir ? » par R. Cochet, Information Dentaire, numéro 37, 31 octobre 2007.

AUTEUR

Rodolphe Cochet

Conseil et coaching 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

