

CHIRURGIENS-DENTISTES & ORTHODONTISTES

Évaluez et Optimisez

vos Compétences Managériales, par R. Cochet

Le management ne s'improvise pas, encore moins dans des microstructures dédiées aux soins dentaires, où le stress du chirurgien-dentiste au regard de ses responsabilités cliniques et administratives est omniprésent. Force est de constater qu'on n'a en général pas le temps de se préoccuper de favoriser l'épanouissement et le développement des compétences de ses assistantes, ressources humaines précieuses d'un cabinet dentaire. Pourtant, qui imaginerait actuellement un cabinet dentaire (omnipratique ou ODF) sans l'assistance clinique capitale d'une assistante dentaire, l'assistance administrative d'une secrétaire de direction efficace, et les avantages pour les patients et le praticien de l'implémentation d'un laboratoire de prothèse en interne.

Mais croyez-vous que votre personnel se manage tout seul, ou qu'il devient autonome seulement sur la base de solides connaissances théoriques et compétences techniques, que les membres de votre personnel ont un intérêt si grand pour les enjeux de développement de votre cabinet que son implication personnelle émergera de manière quasi-automatique de sa bonne volonté, que ses performances vont naître spontanément de sa passion sans faille pour son métier, pensez-vous donc que seules les motivations intrinsèques de votre personnel lui donneront la force et le courage de se dépasser dans les objectifs techniques et administratifs assignés par le praticien en chef... ?

Précisément, les motivations intrinsèques et personnelles, non seulement sont loin d'être les seules à entrer en jeu dans les performances que vous êtes en droit d'attendre de votre personnel, mais plus encore, diffèrent très précisément selon le profil relationnel, décisionnel et émotionnel de chacune des membres de votre personnel. La motivation et les performances de vos salariés dépendent en premier lieu de vos compétences managériales.

➔ LES INSUFFISANCES DES RECETTES THEORIQUES

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 ». Il ne faut pas non plus confondre le « Développement Organisationnel » du « Management des Ressources Humaines », qui font appel à des compétences tout à fait distinctes : les théories d'organisation jouent sur l'implémentation de nouvelles procédures cliniques, ou de nouvelles modalités de gestion de la patientèle, alors que le « Management des RH » insiste sur les compétences managériales et d'encadrement du praticien (problématique courante : « comment optimisez les performances de mes assistantes sans bouleverser l'organisation de mon cabinet ? »), ainsi que sur le degré de motivation et de fidélisation de son personnel (stratégies de communication interne).

➔ MOTIVER ET MOBILISER SES ASSISTANTES

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.

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 l'adhésion de votre personnel 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 conduire le changement de votre cabinet si vous n'avez pas au moins acquis 3 des 5 dimensions managériales préalables à tout exercice de chirurgien-dentiste Manager :

- Communication
- Leadership
- Gestion de l'équipe
- Gestion des tâches
- Gestion stratégique

➔ LES CINQ DIMENSIONS DU MANAGEMENT EN CABINET DENTAIRE

✓ Dimension 1

La Communication :

C'est la capacité du praticien à communiquer de manière efficace avec ses collaborateurs et assistantes. Cette capacité de communication se répartit elle-même en 4 compétences distinctes :

- ▶ Écouter attentivement.
- ▶ Fournir les informations essentielles.
- ▶ Communiquer clairement.
- ▶ Remporter l'adhésion.

✓ Dimension 2

Le leadership :

C'est la capacité du praticien à emmener ses assistantes et collaborateurs vers les objectifs et à les faire adhérer à sa vision. Cette capacité de leadership se répartit elle-même en 4 compétences distinctes

- ▶ Inspirer la confiance.
- ▶ Motiver les autres.
- ▶ Donner le cap.
- ▶ Favoriser l'expression de l'innovation.

✓ Dimension 3

La gestion de l'équipe :

C'est la capacité du praticien à gérer ses assistantes. Cette capacité de gestion de l'équipe se répartit elle-même en 4 compétences distinctes

- ▶ Créer un climat favorable.
- ▶ Se rendre disponible.
- ▶ Solliciter la participation.
- ▶ Favoriser le développement des compétences.

✓ Dimension 4

La gestion des tâches :

C'est la capacité du praticien à gérer les projets, les plannings et les tâches de chacune de ses assistantes. Cette capacité de gestion des tâches se répartit elle-même en 4 compétences distinctes.

- ▶ Définir les objectifs et les priorités.
- ▶ Planifier les tâches.
- ▶ Faire preuve de flexibilité.
- ▶ Déléguer efficacement.

✓ Dimension 5






La gestion stratégique :

C'est la capacité du praticien à gérer les aspects stratégiques de son cabinet dentaire. Cette capacité de gestion stratégique se répartit elle-même en 4 compétences distinctes

- ▶ Anticiper les risques et les opportunités.
- ▶ Posséder une vision à long terme.
- ▶ Articuler les décisions à la vision.
- ▶ Prendre les bonnes décisions (sous la pression).






1) Les compétences des chirurgiens-dentistes en gestion stratégique (échelle psychométrique de 0 à 9)

De nombreux praticiens possèdent un score relativement élevé en termes de vision à long terme de leur cabinet dentaire, mais ne savent pas anticiper les risques, ni même les opportunités de développement de leur entreprise, ou sont tellement obnubilés par les « dangers » au demeurant mineurs de certains investissements, ou surplus de charges sociales, qu'ils reportent indéfiniment leur décision de réorganisation clinique ou administrative, de changement de forme juridique (SCM, SCP, SEL), d'investissements matériels, ou bien de recrutement (collaborateur, assistante dentaire, création d'un poste d'assistante de direction...). Leurs compétences en gestion stratégique (fiscalité, gestion de patrimoine, investissements matériels, gestion comptable du personnel...) sont donc généralement insuffisantes, car ils ne savent pas repérer les indices significatifs ou les leviers de motivation d'un meilleur rendement de leur assistante au fauteuil ou de leur secrétaire, par exemple, ni identifier le risque éventuel que l'un des membres de leur personnel, non ouvert au changement, peut leur faire courir dans la conduite d'une réforme stratégique de gestion et/ou d'organisation. En situation de crise (conflit latent/ouvert), ils adoptent assez souvent la stratégie de l'évitement, et ne prennent pas les meilleures décisions à l'égard de leur personnel.

Gestion stratégique	5,8	
Anticipe les risques et les opportunités	4	
Possède une vision à long terme	9	
Articule les décisions à la vision	6	
Prend les bonnes décisions	4	

2) Les compétences en gestion des tâches (échelle psychométrique de 0 à 9)

Il s'avère aussi qu'une majorité de praticiens n'ont pas de compétences innées en gestion des tâches quotidiennes/hebdomadaires. Pour cette raison, celle-ci est idéalement confiée à part entière à une assistante administrative, préalablement formée au maniement des concepts clés de la dentisterie. Par ailleurs, si le praticien ne fait pas suffisamment preuve de flexibilité et d'ouverture, en particulier dans le cadre de la planification de nouvelles tâches cliniques et administratives, et a du mal, par nature, à déléguer (soit par manque de confiance à l'égard de son personnel, soit par indépendance d'esprit), la création d'un poste administratif ou clinique « évolué » est vouée à l'échec dans les 3 à 6 mois suivant l'embauche. Dans le meilleur des cas, le praticien considérera qu'il n'a pas amorti les frais en charges sociales et salariales engendrés par cette création de poste, ou qu'il n'a pas vraiment eu de retour sur investissement, car il ne se sera pas donné les moyens de favoriser et d'inciter les performances de son personnel.

Gestion des tâches	3,8	
Définit les objectifs et les priorités	5	
Planifie les tâches	5	
Fait preuve de flexibilité	3	
Délègue efficacement	2	

¹ Module d'évaluation des compétences managériales des praticiens « ManagerPremier ».

3) Compétences en communication (échelle psychométrique de 0 à 9)

Si les compétences en communication-patients sont perfectibles (le secteur de la formation continue en odontologie proposant aux praticiens un maximum de séminaires à ce sujet), les praticiens ne sont en général pas à l'aise dans la communication avec leur personnel, tout simplement, nous disent-ils, parce qu'ils n'en auraient pas le temps, ou qu'ils ne voient pas comment l'amélioration de leurs compétences communicationnelles pourrait favoriser la motivation et l'implication de leur personnel. Et pourtant, c'est la dimension managériale, qui avec celles du leadership et de la gestion de l'équipe, est capitale et nécessaire pour obtenir de son personnel les meilleures performances.

Communication	3,3	
Écoute attentivement	3	
Fournit les informations essentielles	3	
Communique clairement	4	
Rempporte l'adhésion	3	

Couramment, le praticien n'expose pas assez calmement ses idées et ne veille pas spécialement à présenter son discours de manière claire ou à se faire comprendre de tous.

Certains praticiens ne possèdent pas un talent assuré pour la négociation et parviennent difficilement à convaincre les membres de leur personnel, jusqu'aux collaborateurs éventuels : pour cette raison, le risque à courir consiste dans le fait qu'ils pourraient ne pas adhérer à ses démonstrations et projets. Lorsque les assistantes cliniques et/ou administratives les sollicitent, ils ne leur répondent généralement pas dans les temps. Le potentiel de communication stratégique des praticiens du secteur dentaire n'est donc parfois pas suffisant pour prendre en charge la communication interne du cabinet (brief, débriefing, réunion mensuelle, entretien annuel d'évaluation).

Soit cette compétence doit être déléguée à l'un des collaborateurs qui aura obtenu un score supérieur dans le cadre de l'évaluation de son potentiel managérial, soit il devra recourir à une externalisation de la gestion de la communication interne du cabinet.

4) Compétences en leadership (échelle psychométrique de 0 à 9)

Leadership	6	
Inspire la confiance	8	
Motive les autres	4	
Donne le cap	7	
Favorise l'expression de l'innovation	5	

La majorité des praticiens évalués possèdent une éthique personnelle forte et font particulièrement preuve d'honnêteté vis-à-vis des autres. Accordant extrêmement d'importance à la parole donnée, ils peuvent avoir un potentiel suffisant pour donner le cap à leurs assistantes ; pour autant, ils ont quelques difficultés à accompagner chacun dans sa progression vers les objectifs, parce qu'ils ne parviennent pas à formuler clairement à chacun de leurs interlocuteurs ce qu'ils attendent d'eux, ni à définir clairement des charges de travail gérables pour chacun. Plutôt ouvert aux points de vue originaux, ils favorisent généralement l'expression de l'innovation au sein de leur équipe, mais sans vraiment valoriser la prise de risques et d'initiatives de leur personnel (en particulier clinique), parce-qu'ils n'auront pas pris le temps d'identifier les leviers de motivation personnels et professionnels de leurs assistantes.

Nous sommes ici dans la configuration de « managers » qui ne sont pas en mesure d'assumer totalement la création d'un poste au sein de leur équipe (par exemple, un poste d'assistante de gestion), en faisant totalement adhérer l'ensemble de leur

personnel aux avantages d'une éventuelle réorganisation ou rationalisation des compétences et postes de travail du cabinet.

5) Compétences en gestion de l'équipe (échelle psychométrique de 0 à 9)

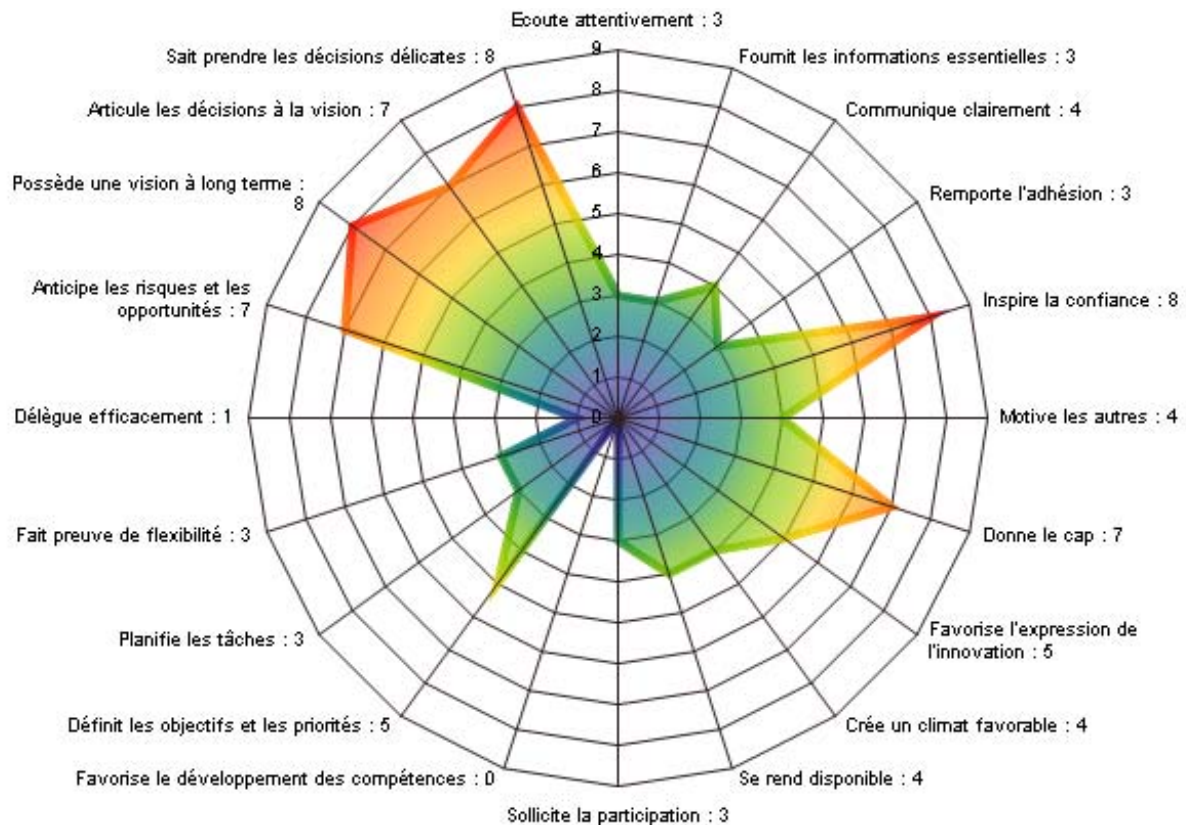
Gestion de l'équipe	2,8	
Crée un climat favorable	4	
Se rend disponible	4	
Sollicite la participation	3	
Favorise le développement des compétences	0	

Il apparaît que les praticiens évalués en « gestion de leur équipe » ne facilitent généralement pas les relations interpersonnelles au sein de l'équipe et ne s'attachent pas à trouver des solutions gagnant/gagnant en cas de conflit, très souvent d'ailleurs par peur de l'affrontement. Ces conflits relationnels très courants dans les microstructures médicales (et parfois constructifs) sont générés par un manque de repères précis sur ce que chacun est autorisé à faire dans le cadre du groupe. Ne consultant généralement pas assez leur personnel lorsqu'ils doivent prendre des décisions, ils hésitent à solliciter l'avis de diverses personnes avant de délibérer et n'encouragent donc pas assez chacun à exprimer son opinion. Une majorité d'assistantes dentaires reconnaissent ne pas vraiment avoir l'opportunité de développer leurs compétences au sein du cabinet, du moins après l'acquisition de leur certification.

Les insuffisances en gestion de l'équipe des praticiens du secteur dentaire nuisent à moyen terme (12 à 18 mois) à l'épanouissement, aux perspectives d'évolution personnelle et professionnelle de chacun des membres du personnel, ainsi qu'à leur sens de l'excellence et du dépassement. Les praticiens doivent donc s'efforcer de donner les moyens à leur personnel de perfectionner leurs compétences, soit par des formations continues en externe, soit en s'impliquant plus fortement et directement en formation interne, du moins pour les modules qui relèvent de leurs compétences (assistantat clinique). Le score quasiment nul en « développement des compétences » est assez courant dans le secteur des soins dentaires, car nombre de praticiens ne s'interrogent pas suffisamment sur les besoins en formation de leurs assistantes ; des besoins qui, identifiés et satisfaits, contribuent très largement à la motivation du personnel, et à la maximisation de leur productivité au fauteuil, et au secrétariat.

➔ LA PSYCHOMETRIE AU SERVICE DU MANAGEMENT DU PERSONNEL DENTAIRE

Le graphique ci-dessous présente les résultats du *Docteur Implanto* sur les 20 dimensions du style de management évaluées par ManagerPremier. Chaque dimension du style de management est évaluée sur une échelle (graduée de 0 à 9) qui permet de repérer les axes privilégiés par l'évalué. Les dimensions les plus privilégiées par l'évalué sont des dimensions caractéristiques du style de management de l'évalué. Ces traits auront tendance à s'exprimer de manière consistante chez l'évalué. Les dimensions modérément privilégiées par l'évalué marquent les traits de son mode de pensée et de prise de décision qui s'exprimeront plus ou moins chez l'évalué en fonction du contexte dans lequel il évoluera. Les dimensions les moins privilégiées par l'évalué sont des dimensions non-caractéristiques du style de management de l'évalué. Ces traits auront tendance à s'exprimer rarement chez l'évalué.



Le management efficace d'un cabinet dentaire ne saurait se suffire d'interprétations pseudo-psychologisantes hasardeuses (Programmation Neuro Linguistique -PNL-, développement personnel...) ou de prédictions incertaines formulées à l'emporte-pièce par des dilettantes. Les théories de management ne sont pas scientifiques par essence, mais plus précisément, les conseils managériaux n'ont de valeur prédictive et scientifique que s'ils reposent sur des hypothèses scientifiques, induites par des outils validés par les standards scientifiques internationaux.

En ce sens, la psychométrie est l'un des outils majeurs d'évaluation des critères prédictifs des compétences et performances² des acteurs d'une entreprise. Pour autant, les résultats d'une

² « **ManagerPremier** » & « **Manager360°** », modules d'évaluation des compétences managériales des praticiens.

« **MotivPremier** », module d'évaluation des motivations et intérêts des assistantes.

« **Profilier** », bilan de compétences relationnelles et décisionnelles, praticiens & assistantes.

analyse psychométrique ne sauraient en aucun cas être utilisés pour prendre directement des décisions. Ils doivent être utilisés exclusivement par des professionnels des Ressources Humaines comme outils de réflexion et d'aide à la prise de décision.

➔ **LA CLE DE LA REUSSITE DE VOTRE CABINET : DEVENIR UN BON MANAGER**

Apprendre à manager efficacement son personnel, c'est avant tout, pour un chirurgien-dentiste, savoir reconnaître ses insuffisances et se défaire des erreurs courantes de management commises dans le cadre de son exercice actuel et antérieur.

Manager efficacement ses assistantes dentaires et administratives, ce n'est pas simplement savoir encadrer, diriger ou superviser son personnel, c'est bien plus encore :

- Anticiper et promouvoir le changement auprès de votre équipe.
- Savoir faire adhérer son personnel aux projets et aux enjeux du cabinet..
- Créer les conditions de l'autonomie de vos assistantes afin de favoriser confiance en soi, capacité à prendre des responsabilités, envie de progresser, sécurité dans l'action.
- Savoir sécuriser un recrutement, tout en mesurant par échéances la motivation de son personnel, et le degré de stabilité à moyen et long terme.
- Savoir négocier gagnant-gagnant les conditions de travail (salaire, horaires, congés...).
- Savoir mettre en œuvre la matrice de la communication efficace, selon la situation et le profil des interlocuteurs, de façon à produire le résultat attendu en toute circonstance.
- Organiser, diriger des entretiens d'évaluation, maîtriser l'écoute proactive : entendre non seulement ce que les interlocuteurs disent, mais ce qu'ils veulent dire.
- Instaurer une politique rationnelle et motivante de rémunération.
- Mettre en place un échéancier d'objectifs cliniques et administratifs.
- Prévenir et gérer un conflit (changement d'horaires, annonce d'un congé de maternité, intégration et suivi d'une nouvelle recrue, délégation de nouvelles responsabilités).

Les ressources humaines de votre cabinet dentaire sont les forces vives de votre réussite. Vous devez apprendre à miser sur elles, en enrayant le taux de turn-over de votre personnel qui est l'un des plus importants du secteur professionnel des soins médicaux.
