

NOVEMBRE 2020

Piloter son cabinet

Par Roland Gillet



Ici votre commandant de bord !

Combien de fois n'avons-nous pas entendu ce message, émanant de voix appartenant à des personnages de moins en moins visibles pour les passagers, sauf lorsqu'ils traversent les aéroports, avec leur équipage. Certes, nous ne nous posons pas de question à leur sujet, étant surtout occupés à trouver le numéro de notre siège et l'endroit où nous pourront caser notre bagages de cabine. Ce sont pourtant ces pilotes qui ont pour mission de nous amener à bon port, ce qui justifie donc l'intérêt qui leur est porté. Un vol, même très court, se prépare dans les moindres détails. Pour la sécurité et le confort de l'ensemble des passagers, le commandant de bord procède avant toutes choses à quelques réflexions avant son vol.

La préparation du vol

Tout débute par la préparation du vol. Deux heures avant le départ, l'équipage consulte tous les documents relatifs à la situation météorologique prévisible sur le parcours, sur le terrain de destination et sur celui de déroutement. Puis il décide de la quantité de carburant à embarquer en fonction de la charge marchande à transporter (passagers et fret), de la météo et de sa destination. Cette décision résulte toujours d'un compromis entre, avoir une quantité suffisante pour pallier toute difficulté à l'arrivée et transporter du carburant dont on n'aura pas l'utilité. Enfin, il décide également du choix de la route, de l'altitude, de la vitesse de croisière, etc... toutes informations qui figureront dans un « plan de vol » signé par lui-même, confirmant, ainsi, son engagement à effectuer la mission, dans les conditions précisées par ses choix. La décision finale d'entreprendre le vol lui appartient.

Être un peu gestionnaire : les indicateurs et les chiffres d'un tableau de bord

Se fixer un cap

De même que le commandant de bord élabore son plan de vol pour sa destination, le chirurgien-dentiste doit réfléchir à son cabinet, comment se situer dans le temps, appréhender son évolution, réagir par rapport aux mutations sectorielles, à l'environnement économique et réglementaire (nouvelle convention). Pour suivre et maîtriser son activité, il convient de se connaître soi-même, c'est à dire, d'une part avoir identifié et décrit ses processus organisationnels, et d'autre part, mesurer ses performances. Celles-ci n'existent que s'il y a un cap fixé. Le chirurgien-dentiste doit prendre en compte sa propre façon d'exercer, élaborer sa stratégie, sa politique et ses objectifs. Selon sa raison d'être, le praticien élabore alors une stratégie

en fonction des besoins actuels et des attentes futures des différentes parties intéressées (patients, personnel, fournisseurs, partenaires). L'analyse de l'ensemble de ces informations et l'interprétation des résultats de la mesure des performances internes, permettent non seulement l'identification des avantages compétitifs, mais surtout la mise au point des objectifs et des plans d'action qui seront déployés à travers les processus du cabinet.

La jauge

La jauge est l'instrument utilisé pour contrôler la quantité de carburant disponible dans les réservoirs. Cette quantité de carburant va permettre d'atteindre sa destination selon le plan de vol décidé. Cette information capitale du tableau de bord est le **nombre de devis** que le cabinet dentaire présente à ses nouveaux patients avant toute exécution du plan personnalisé de soins. Dans ce document se trouvent (entre autres) un descriptif de votre prestation ainsi que l'estimation de son coût. L'estimation des coûts du devis est une indication sur votre capacité à intégrer l'approche globale dans votre pratique, sachant que l'objectif de tout traitement est de maintenir ou de rétablir une santé bucco-dentaire optimale. Le devis vous permet de sécuriser la relation de confiance que vous avez créé avec votre patient : lorsque ce dernier a donné son accord pour l'exécution de la

NOVEMBRE 2020

prestation, il est engagé sur ce que vous lui avez proposé et pour le prix convenu. Enfin, en plus de vous sécuriser sur les productions et les facturations à venir, c'est également un outil qui vous apporte de la crédibilité et de l'assurance auprès de votre patientèle.

L'altimètre

En aéronautique, l'altimètre est l'**instrument de mesure** permettant de déterminer la **distance** verticale entre un point et une surface de référence. Il permet d'éviter les obstacles naturels dont les cartes publient l'altitude. Au niveau du cabinet dentaire l'altimètre est la **valeur des frais fixes** du cabinet. Les frais fixes (ou frais de structure) sont les dépenses du cabinet qui ne dépendent pas de sa production mais qui sont lié à l'existence même du cabinet. Elles ne sont pas fonction de l'activité, c'est-à-dire qu'elles demeurent indépendantes du niveau de son chiffre d'affaire. Elles sont donc supportées par le cabinet et décaissées, quoique qu'il arrive même si aucun chiffre d'affaires n'a été généré. On y trouve par exemple le loyer ou le crédit immobilier, l'ensemble des coûts administratifs, l'électricité, les assurances, les différents honoraires, abonnements etc. Le niveau altimétrique du cabinet permettra de connaître le bénéfice mensuel à générer pour la pérennité du cabinet ainsi que d'avoir une vision sur des investissements possible.

Le ravitaillement en vol

Lors de longues missions, le ravitaillement en vol des avions de chasse est indispensable. Un avion de combat ne dispose en effet que d'une autonomie en vol d'environ deux heures. L'aide de ravitailleurs, sortes de stations-service volantes est donc nécessaire. Le cabinet dentaire a besoin d'être ravitaillé en permanence par de **nouveaux patients** afin de parvenir à atteindre sa destination final. A défaut, la « panne de nouveaux patients » est

synonyme de crash pour le cabinet dentaire. Le nombre de nouveaux patients est un indice fondamental sur la santé du cabinet et sa longévité. Il indique directement la capacité au praticien (et/ou à l'assistante) à sa capacité à communiquer avec le patient. En effet c'est votre communication et la satisfaction du patient qui va vous permettre d'avoir des recommandations, dont des nouveaux patients qui vous correspondent. Cet indice, aussi important que l'altimètre, doit être surveillé de façon régulière. Il indique indirectement au praticien le nombre de nouveaux devis qu'il va pouvoir éditer et donc le montant des travaux de production sur les prochains mois qui lui permettront de maintenir les objectifs financiers du cabinet.



La vitesse de croisière

Comme un pilote d'avion a son plan de route, la vitesse de croisière du cabinet dentaire correspond au **chiffre d'affaire horaire** du praticien. Cet indicateur est aussi représentatif de son niveau de délégation. En effet le praticien n'est honoré uniquement lorsqu'il a les mains et les yeux dans la bouche du patient. Hormis ces actes qui ne peuvent être délégués, l'ensemble de de tous autres actes dans le cabinet dentaire peut être réalisé par un personnel adapté. Pour les praticien qui ont un agenda bien rempli, mais qui connaissent pourtant une baisse de leur

NOVEMBRE 2020

rentabilité, la délégation est la solution. Maîtriser l'art de la délégation et découvrez qu'en assignant plus de tâches à votre équipe, vous aurez plus de temps libre, ce qui vous permettra de consacrer plus de temps aux actes cliniques pour lesquels vous avez été diplômé et donc honoré. Ainsi le pilotage constant de la délégation permet d'augmenter la confiance entre le dentiste et ses salariés, ses collaborateurs et ses partenaires tout en accroissant sa vitesse de croisière.



Pourquoi mettre en place un tableau de bord ?

Le chirurgien-dentiste est appelé à prendre des décisions en permanence pour gérer son cabinet. Il doit donc disposer d'informations comptables et financières pour orienter ses choix. Pour piloter efficacement son cabinet, le chirurgien-dentiste sélectionne les informations dont il a besoin pour en disposer en temps voulu. Les tableaux de bord doivent être abordés dans l'optique d'accélérer la mise à disposition de l'information. La mise en place de nouveaux instruments et procédures permettant que l'information soit disponible

rapidement et être interprétée facilement est un rôle important dans l'aide au chirurgien-dentiste.

La fonction d'un tableau de bord

La fonction du tableau de bord n'est pas de fournir à un moment donné tous les indicateurs possibles sur le cabinet, mais de mettre à la disposition une sélection d'indicateurs pertinents pour faciliter la prise de décision et à contrôler le plan d'actions. Le tableau de bord est ainsi la présentation, dans un délai très bref et sous forme d'indicateurs, d'éléments essentiels au pilotage à court terme du cabinet.

Leurs objectifs

Le tableau de bord est un outil de pilotage indispensable et essentiel dans les prises de décisions du chirurgien-dentiste en matière de :

- Respect des objectifs : il permet de vérifier si les plans d'action mis en œuvre à la suite de la fixation d'objectifs sont respectés,
- Décision et action : il permet de suivre en temps voulu l'évolution du cabinet et de prendre les mesures nécessaires en cas de dérapage,
- Anticipation : il permet d'agir avant l'établissement des comptes annuels,
- Mesure d'écarts : il permet de mettre en évidence les écarts entre les prévisions et le réel,
- Contrôle et délégation de pouvoirs : il permet au chirurgien-dentiste de se rendre compte de la bonne application ou non de ses directives tout au long de l'année,
- Dialogue : il permet de favoriser les échanges entre les différents maillons de la chaîne (associés, assistantes) le plus souvent par le biais de réunion où les tableaux de bords sont présentés,

NOVEMBRE 2020

- Pédagogie : il permet de sensibiliser et d'impliquer l'ensemble du personnel.

Les conditions d'efficacité

Afin que son efficacité soit optimum, le tableau de bord doit satisfaire au minimum aux conditions suivantes :

- Adaptation : le tableau de bord doit être construit sur mesure, en fonction des besoins, des objectifs et des contraintes du praticien. A chacun son tableau de bord !
- Fréquence : le tableau de bord est un document d'action; il doit être disponible et mis à jour régulièrement. Dans la majorité des cas, la fréquence idéale est hebdomadaire, mais on peut considérer que dans les très petits cabinets, l'unité de temps suffisante est dans bien des cas, mensuelle.
- Efficacité : l'intérêt du tableau de bord est la rapidité. Mieux vaut une information rapide et partielle qu'une information parfaitement exacte mais qui arrive après la prise de décision.

- Clarté : le tableau de bord doit être présenté de la manière la plus explicite possible en mettant en évidence les points essentiels.

Mettre à disposition des ressources

Le tableau de bord, associé aux mesures (citons la satisfaction patients et autres parties intéressées, la performance (efficacité et efficience) des processus) analyse les données pour évaluer les performances par rapport aux plans et objectifs du cabinet et les possibilités d'amélioration. Un système de mesures équilibré assure un pilotage efficace de l'activité, d'autant plus que les mesures sont fonction de la vision du cabinet et la raison d'être du praticien, donc tournées vers l'avenir, directement liées à la mission du cabinet et réparties entre tous les principaux domaines de performance. Ces indicateurs sont donc propres à chaque cabinet et à chaque praticien, en fonction de sa spécialité, de son mode d'exercice, de l'histoire du cabinet. Ces indicateurs sont à étudier en fonction du cabinet que vous souhaitez adopter. Les prises de décisions, basées sur ces indicateurs, n'en seront que plus efficaces.

Roland Gillet

Développeur de compétences et de projets pour Cohésion dentaire