Visez le choc des simplifications

PDF Creator Trial

La gestion administrative est un incontournable de l'exercice de la chirurgie dentaire en libéral. Perçue comme une charge, cette part du travail est jugée « chronophage », « fastidieuse » par nombre d'entre vous. Or, en optimisant l'organisation, il est tout à fait possible de changer la donne.

Par Pauline MACHARD

Rares sont ceux, parmi vous, qui portent le travail administratif dans leur cœur. Rassurez-vous, vous n'êtes pas les seuls, loin de là. Lorsque vous l'évoquez, en général, c'est de façon négative. Au mot « *administratif/ve* », vous associez souvent les termes « *lourdeur* » « *corvée* », « *charge*», « *contrainte* ». Vous lui prêtez parfois le synonyme dépréciatif « paperasse ». Cette terminologie est lourde de sens. Elle illustre bien la vision d'une grande partie de la profession sur cette question. La «*besogne* » administrative désigne cet ensemble de « *tâches à faible valeur ajoutée*», dont les contours sont flous, qui cannibalisent vos journées, vous empêchent de vous consacrer à votre cœur de métier. « *L'administratif* », c'est aussi, parfois, la caisse de résonance d'une insatisfaction diffuse. Sortons de cette sinistrose. Réhabilitons ces tâches essentielles. Et faisons en sorte d'alléger la charge qu'elles peuvent représenter. →

© erhui1979 / istockphoto

PDF Creator Trial

Une partie intégrante du job

« *Le préalable, pour faire face à la charge administrative, c'est de considérer que celle-ci fait partie intégrante du rôle de tout chef d'entreprise. Ce n'est pas une malédiction* », affirme Jacques Braun, consultant spécialisé dans les cabinets libéraux et dentaires, fondateur de la société Optimum Ratio. S'il est probable que vous n'ayez pas opté pour la dentisterie par amour de l'administratif — d'ailleurs vous n'y êtes pas formé(e) —, vous conviendrez que cet aspect est incontournable dans le cadre d'un exercice libéral. « *Si vous ne voulez pas subir l'administratif, vous pouvez opter pour le salariat* », tance Jacques Braun. De manière générale, « *l'administratif, c'est le back-office qui fait tourner une entreprise* », explique Nathalie Le Fouest, Office Manager indépendante (Assisteam). Pour le Dr Anaïs Cavaré, orthodontiste, pas question de le délaisser : « *Je ne veux pas seulement savoir gérer une bouche, je veux connaître toutes les facettes de ma profession. Pour moi, c'est une partie intégrante du métier. Je dirais même que ce n'est pas la partie la moins sympathique. En tout cas, moi j'aime bien.* »

« Imaginez un chef d'entreprise qui dirait : "la gestion, je la fais en nocturne" »
Jacques Braun

POUR 98% DES PRATICIENS, LA CHARGE A AUGMENTÉ

98%. C'est le pourcentage de chirurgiens-dentistes qui, selon une étude réalisée en 2012 par OpinionWay auprès de 212 praticiens, considéraient que les tâches administratives avaient augmenté par rapport à dix ans auparavant. Sur 100 répondants à cette question, 74 estimaient qu'elles avaient « *beaucoup augmenté* », et 24 « *peu augmenté* ». Dans cette étude, les répondants ont aussi témoigné que la gestion financière (pour 43%) et la gestion administrative (33%), qu'ils distinguent, étaient sources de fatigue et/ou de stress. Ces données doivent être prises avec des pincettes, vu l'ancienneté de l'étude et la petite taille de l'échantillon. Il serait néanmoins intéressant de les actualiser, à l'aune, notamment, de la nouvelle convention.

http://opinionlab.opinion-way.com/dokumenty/opinionway_american_express_dentistes.pdf

Une fois que l'on a dit que cela faisait partie du job, quelles implications ? Cela implique qu'il est nécessaire de consacrer du temps à cette activité, régulièrement. Le Dr Cavaré confesse « *aimer faire ça le soir ou le matin, de préférence chez moi, à mon bureau ou sur mon canapé.* » Mais pour le consultant, pour éviter que la gestion administrative soit mal vécue, mieux vaut s'y atteler « *dans les horaires qui incombent au travail. Ce n'est pas un extra ! Imaginez un chef d'entreprise qui dirait:* « la gestion, je la fais en nocturne », *ce serait invivable*». Il conseille de bloquer une demie-journée, ou une journée « *off patients* », par semaine, par exemple. La gestion administrative n'est pas du temps perdu. →

PDF Creator Trial

Convention dentaire : vers une inflation de la charge administrative ?

« *Avec la nouvelle convention applicable au 1er avril 2019, ça va être l'horreur,* assure Nathalie Berlemont, assistante dentaire, formatrice à la CNQAOS. *C'est une usine à gaz : à partir de janvier 2020, il va falloir faire systématiquement deux devis. Un avec votre proposition de plan de traitement, un avec le reste à charge zéro.* »
Il est évident que les trois paniers de soins prothétiques ont pour conséquence de démultiplier les codes. Pour nombre d'entre vous, cela signifie davantage de temps consacré à la charge administrative, et donc moins de temps au fauteuil. Mais sur ce sujet, Jacques Braun, consultant spécialisé dans les cabinets libéraux et dentaires, se veut volontairement provocateur : « *Il n'est écrit nulle part que le dentiste, ses assistantes ou son secrétariat doivent arranger les devis en fonction des remboursements de la Sécurité sociale et des mutuelles. Ce n'est pas leur problème de savoir ce que le patient va se faire rembourser,* juge-t-il. *La nouvelle convention augmente la charge administrative, mais seulement pour ceux d'entre vous qui souhaitent consacrer du temps à la comparaison des différentes options de devis – et encore, la convention n'oblige pas à rédiger des devis dans tous les sens, dans tous les cas ! Il y a beaucoup de fantasmes à ce sujet. En revanche, ceux qui ne veulent pas mettre en avant le remboursement de leurs soins auront beaucoup moins de travail. La surcharge administrative n'est pas une fatalité* », ose Jacques Braun.

Qui dit négligences, dit conséquences

Pour vous inciter à considérer la chose administrative autrement, il n'y a rien de plus efficace que de rappeler l'enjeu : assurer la pérennité du cabinet. « *Mettre en place une bonne gestion administrative, c'est une valeur ajoutée pour une entreprise, car c'est assurer ses fondations*, assure Nathalie Le Fouest. *Si elles sont bien mises en place dès le départ, l'entreprise va durer. En outre, une entreprise bien organisée, c'est moins de stress pour le gérant. Mais c'est souvent difficile à faire comprendre, parce que ce n'est pas matérialisable, quantifiable* », poursuit la professionnelle du conseil et de l'accompagnement en gestion administrative. D'où l'intérêt, aussi, de contrôler son activité, notamment sur le plan comptable, pour Jacques Braun. Mais encore faut-il le faire à la bonne fréquence. Trop élevée ? « *C'est anxiogène* », juge-t-il. Constante ? C'est idéal. « *Cela permet de voir où on en est, de corriger tel aspect si besoin. Quand on a de la visibilité, on est plus serein.* » « *Moi je préfère anticiper, être réactive. Avoir une comptabilité bien tenue me permet de toujours savoir où j'en suis dans le ratio dépenses/recettes* », confirme le Dr Cavaré, très organisée. La fréquence du contrôle est trop faible ? « *C'est générateur de stress car il faut souvent gérer les problèmes dans l'urgence* », pour Jacques Braun.
Être négligent est risqué. « *Si vous ne faites pas les déclarations mensuelles pour vos salariés, ne payez pas vos cotisations personnelles, etc., les conséquences peuvent être très lourdes* », avertit Maître Vincent Guillaume, avocat en droit des affaires, qui compte de nombreux chirurgiens-dentistes parmi ses clients. Dans le meilleur des cas, vous paierez des pénalités. Mais si vous êtes très négligent, ça peut aller plus loin : la faillite, ou encore la radiation, parce que « *la négligence, au bout d'un moment, ça devient de la fraude* », analyse l'avocat. Nathalie Le Fouest rappelle, quant à elle, que « *80% des entreprises qui coulent, c'est dû à un problème de gestion, d'organisation* ». Pour Vincent Guillaume, autant prendre tout

PDF Creator Trial

de suite le taureau par les cornes, sinon, on peut vite tomber dans une spirale infernale : « *On le voit chez les clients : psychologiquement, il y a un seuil au-delà duquel, quand on n'arrive plus à gérer à taille humaine certains problèmes, on finit par abandonner totalement. On tombe, presque intentionnellement, dans une dérive totale. Alors qu'au départ, il y avait une simple négligence.* » Ne tentez pas le diable : dédiez du temps à la gestion administrative. Et pour que cette charge ne devienne pas une surcharge, entourez-vous des bonnes personnes et équipez-vous des bons outils.

« Quand on n'arrive plus à gérer à taille humaine certains problèmes, on finit par abandonner totalement »

Maître Vincent Guillaume

Les assistant(e)s, ces appuis essentiels

On ne va pas se mentir : la gestion administrative du cabinet est chronophage. Donc, si l'on réfléchit en termes d'optimisation, il peut être intéressant de déléguer ces tâches dites « improductives » (bien qu'ayant du sens), à un personnel compétent, pour vous consacrer au clinique, qui vous rémunère. L'idéal est d'avoir deux assistant(e)s : l'une entièrement dédiée au fauteuil, l'autre aux questions administratives. Ainsi, vous formerez une équipe avec des expertises complémentaires. Ne pensez pas « coût », car l'équipe sera productive et créera donc de la valeur ajoutée.

Une fois la délégation acquise, à vous de déterminer les missions que vous souhaitez confier. Ainsi, si souvent les praticiens délèguent la commande, ce n'est pas le cas du Dr Cavaré : « *J'aime bien faire du shopping*, plaisante-t-elle, avant de poursuivre, plus sérieuse. *C'est important de suivre la gestion du stock, de connaître le* →

PDF Creator Trial

coût du matériel que j'utilise, pour pouvoir ajuster en fonction. » En revanche, elle n'hésite pas, par exemple, à déléguer le suivi quotidien des factures en tiers-payant. Elle effectue par-dessus un deuxième contrôle, en fin de mois.

Le secret, c'est de trouver la juste mesure entre le sous-emploi de la délégation - souvent signe d'un manque de confiance envers votre binôme -, et le fait de se décharger complètement. Déléguer, ce n'est pas délaisser. « *N'oubliez pas que chaque décision qui est prise reste de la responsabilité du gérant* », rappelle Nathalie Le Fouest. « *La délégation n'abroge pas le contrôle* », formule Jacques Braun, qui livre deux conseils : donner des « *instructions claires* » aux assistant(e)s et leur « *laisser le temps* » de remplir les missions.

L'expert-comptable peut aussi vous décharger

Pour alléger la charge administrative, il est crucial que vous vous entouriez « *de toutes les personnes qui savent épauler la structure d'un point de vue financier*, avise Jacques Braun. « *Le meilleur conseil que je donne à mes clients pour éviter les négligences, c'est de s'entourer d'un expert-comptable compétent !* », affirme Me Guillaume. Confier ce volet à votre comptable, c'est gagner en temps, en argent, et en tranquillité d'esprit. Ce professionnel du chiffre n'est pas là uniquement pour attester de la cohérence de votre chiffre d'affaires, il peut aussi sérieusement vous décharger sur le plan administratif .

À condition, bien sûr, que vous lui ayez, en amont, clairement exprimé vos besoins. « *J'ai un expert-comptable, avec un service RH, qui gère par exemple bien mieux que moi la partie paie*, explique le Dr Anaïs Cavaré. *Les déclarations, les bulletins de paie, le règlement des cotisations obligatoires et autres, par exemple, ce n'est pas de mon ressort, c'est vraiment trop compliqué. Il gère entre autres également les relations avec les impôts.*» « *Pour moi*, résume Me Guillaume, *le praticien doit donc s'occuper* a minima *de tout cela et se simplifier la vie en s'entourant d'une personne en interne dédiée à l'administratif, et aussi d'un cabinet comptable spécialisé avec du personnel compétent. Gérée de cette manière, la charge administrative n'en est plus une.* »

Le numérique, un potentiel à exploiter

Il suffit d'une panne pour réaliser à quel point les outils numériques sont précieux, notamment sur le plan administratif. Parmi ceux-ci : le logiciel dentaire. Support pour la rédaction des devis, la facturation, la télétransmission, les encaissements, la gestion des rendez-vous... C'est un élément clé de la gestion du cabinet. Il permet un gain de temps, de confort pour le praticien ou l'équipe dentaire. Aujourd'hui, il semble difficile de faire sans. « *Ils sont très avancés, très au point* », juge Jacques Braun. Le consultant conseille aussi d'adopter un logiciel de code-à-barre, pour avoir « *en temps réel un statut du stock* ».

De manière générale, la numérisation concourt à la bonne gestion du cabinet, mais « *à condition que tous les process soient numérisés* », avertit Jacques Braun. C'est le cas dans le cabinet du Dr Cavaré, qu'elle a acheté avec son mari, en 2018. Pour elle, hors de question de laisser traîner des livres de comptes, de courir à droite →

PDF Creator Trial

« J'ai un expert-comptable, avec un service RH, qui gère par exemple bien mieux que moi la partie paie »

Dr Anaïs Cavaré

Témoignage

Nathalie Berlemont

Assistante dentaire qualifiée, assistante pédagogique nationale, membre de la commission pédagogique et formatrice occasionnelle à la CNQAOS

« Il est important que le praticien délègue »

Le praticien doit évidemment garder un œil sur la partie administrative, mais il est important qu'il la délègue à un assistant dentaire, car elle est très chronophage. La structure idéale, c'est d'avoir au minimum deux assistants: un au fauteuil pour le travail à 4 mains et un pour la partie administrative. Ainsi, le chirurgien-dentiste peut se concentrer sur son cœur de métier : la partie clinique. Dans mon cabinet, nous sommes trois assistantes pour deux praticiens. Chaque praticien a son assistante au fauteuil. Quant à moi, je prends en charge la partie administrative pour les deux. Mes missions sont variées. Je gère les rendez-vous : je prends ceux des patients et réponds à leurs questions, je filtre les demandes des laboratoires de prothèse, des sociétés, ainsi que les appels personnels. Je m'occupe de la facturation, je saisis les actes, génère la feuille de soins électronique, rédige les devis, mets en place les ententes financières. Je gère la partie comptable : paiement des factures, classement des extraits de compte avec les documents en rapport avec les écritures, pointage des règlements tiers-payant. Je rédige les courriers : à l'oncologue qui nous a adressé un patient, à l'orthodontiste, au pédodontiste...
Je fais la liaison avec le laboratoire de prothèse, *etc.*
Selon moi, pour permettre à l'assistant de mener à bien ce travail, il faut trois principes : lui accorder le temps, lui faire confiance et définir les consignes dès le départ. En ce qui me concerne, je connais ma marge de manoeuvre concernant les ententes financières. Lorsqu'il y a un reste à charge pour le patient, je sais quelles sont les limites en matière d'échelonnement des paiements, puisque ces limites ont été définies avec mes praticiens.

PDF Creator Trial

« L'administratif, c'est toujours un peu effrayant au départ »

Dr Anaïs Cavaré

La « phobie administrative », maladie imaginaire ?

Vous souvenez-vous de l'ancien secrétaire d'État au commerce extérieur, Thomas Thévenoud ? Certes, son passage au gouvernement en 2014 a été bref : 9 jours. Sa saillie pour expliquer les démêlés fiscaux qui l'ont contraint à la démission, elle, est passée à la postérité. Il avait évoqué sa « *phobie administrative* », pour se justifier de ne pas avoir déclaré ses revenus en 2012 et d'avoir, de 2009 à 2013, rempli sa déclaration en retard, malgré les relances et mises en demeure de l'administration fiscale. Cette expression a été contestée par des spécialistes. Si ceux-ci ne nient pas que certaines personnes peuvent être très anxieuses vis-à-vis de l'administration, ils rappellent que la « phobie administrative » ne figure pas dans la littérature psychiatrique. Nombre d'entre eux ont estimé qu'il y avait un souci avec cette ligne de défense, consistant à psychiatriser ses errements. Inutile, donc, de penser à l'adopter. Thomas Thévenoud – condamné depuis à un an de prison avec sursis et trois ans d'inéligibilité –, a d'ailleurs reconnu lors de son procès que « *ce mot était idiot* », que « *c'était s'abriter derrière une sorte de maladie* ». Il a néanmoins déposé l'expression comme une marque auprès de l'Institut national de la propriété industrielle (Inpi)… en septembre 2014. Comme quoi, quand on veut s'occuper de la paperasse…

à gauche pour récupérer des chèques, comme elle a pu l'observer. En digne représentante de la génération Y, elle a un usage réfléchi des nouvelles technologies. Les dossiers patients ? « *Tout est directement en informatique, enregistré sur serveurs protégés, cryptés, externalisés* ». Les commandes ? « *En deux minutes, via mon smartphone. C'est comme acheter sur Amazon !* » Les factures ? « *Je les mets directement sur le cloud, que je partage avec mon expert-comptable. Elles sont enregistrées par dossier* ». Les relations avec les confrères, les correspondants ? « *Par mail* ». Les règlements ? « *Quasiment tout est fait par virement, via une application toute bête sur mon smartphone. C'est enfantin !* »

Ce n'est pas monstrueux

Des hommes, des outils, une bonne organisation (méthodologie, régularité, constance), ce sont les secrets d'une bonne gestion administrative. « *Il faut travailler avec méthode. L'administratif est en réalité un diagnostic économique régulier afin de s'assurer de la bonne santé du cabinet* », fait remarquer Jacques Braun.

Pour Anaïs Cavaré, « *l'administratif, c'est toujours un peu effrayant, au départ. Forcément, c'est l'inconnu. Mais après, une fois qu'on se renseigne un peu, ce n'est pas monstrueux. C'est plus une appréhension qu'une réelle difficulté. Enfin pour l'instant, je trouve. Chacun le vit différemment. Il est vrai que je n'ai peut-être pas autant à gérer qu'un cabinet où il y a 2 000 patients actifs ! Mais je pense que si on est bien organisé dans sa tête et dans ses papiers, c'est facile. Il ne faut juste pas se laisser déborder.* » Pas de quoi, donc, développer une « *phobie administrative* ». ●

(1) Selon l'étude Opinion Way de 2012, la délégation de ces tâches reste limitée : https://bit.ly/2JzCUR5

(2) Lire notre article « 5 questions à se poser avant de choisir un expert-comptable », dans le n°12 de janvier 2019.

PDF Creator Trial