

## Organisation et gestion de l'exercice orthodontique : entretien avec Edmond Binhas

Edmond BINHAS<sup>1\*</sup>, Philippe AMAT<sup>2</sup>, Emmanuelle BRAY<sup>2</sup>

<sup>1</sup> 5 rue de Copenhague, 13742 Vitrolles Cedex, France

<sup>2</sup> 19 place des Comtes du Maine, 72000 Le Mans, France



Docteur en Sciences Odontologiques, Edmond Binhas est titulaire de trois Certificats d'Études Supérieures (Parodontologie, Dentisterie Restauratrice et Histo-Cytologie) et d'un Diplôme Universitaire en Occlusodontologie. Ancien membre de la Société Européenne d'Ergonomie, il a exercé en tant que consultant auprès de

l'A.D.F. (Association Dentaire Française) et auprès de l'U.F.S.B.D. (Union Française pour la Santé Bucco-dentaire).

Il a fondé et dirige le Groupe Edmond Binhas, qui a suivi et mis en place l'organisation de plus de 1220 cabinets dentaires, tous types d'exercices confondus, en France et en Europe. Le Groupe Edmond Binhas propose, entre autres, des programmes spécifiquement adaptés à l'exercice orthodontique francophone. Edmond Binhas anime auprès des plus grandes organisations scientifiques telles que la SOP, les ONFOC, l'ADF, la SFODF, la SFOL... des conférences sur les thèmes de l'organisation et de la communication.

Edmond Binhas est l'auteur de plus de 500 articles publiés dans la plupart des revues professionnelles de référence.

Il a récemment publié deux guides professionnels « Anticiper et réussir sa retraite » (éditions CDP, 2006) et « S'installer, déménager, réaménager son cabinet dentaire » (éditions CDP, 2007).

\* Auteur pour correspondance : [contact@binhas.com](mailto:contact@binhas.com)

Il est également le co-auteur avec Pierre Machtou du « Guide Pratique du Contrôle de l'infection au Cabinet Dentaire » (Editions CDP, 1990).

**Philippe Amat, Emmanuelle Bray :** *Vos activités font de vous un témoin privilégié des évolutions majeures de notre spécialité au cours des quinze dernières années. Quels en sont, pour vous, les éléments clés et quels conseils succincts donneriez-vous à nos lecteurs pour mieux s'y adapter ?*

**Edmond Binhas :** Précisons qu'il est difficile dans le cadre d'un article comme celui-ci de répondre de façon exhaustive. Je me contenterai de rappeler quelques éléments clés de la situation.

Tout d'abord, il est utile de rappeler que nous vivons une époque tourbillonnante (et pas uniquement dans les cabinets). Le rythme des évolutions s'accélère chaque jour. Il en est ainsi sur le plan des techniques orthodontiques mais également sur celui des nouvelles technologies, des aspects juridiques et, enfin, du comportement des individus (qu'il s'agisse des patients ou du personnel).

Il devient alors critique d'accepter l'idée d'un changement radical de la gérance de nos cabinets. En effet, face à ce bombardement permanent de changements, l'orthodontiste est de plus en plus isolé. Le premier problème serait de croire qu'il est possible d'aborder cette nouvelle situation avec le filtre du passé. J'entends par là de croire qu'il est possible d'appliquer les recettes qui ont donné des résultats dans le passé à cette nouvelle situation. Il est impératif de jeter un regard neuf sur la profession et l'aborder avec réalisme. Cela signifie qu'il faut considérer nos cabinets comme des entreprises de santé (ce dernier terme impliquant la notion d'éthique).

Le second élément est d'accepter la complexité croissante. Cela nous impose de sortir des schémas manichéens avec son corollaire de solutions magiques universelles. En fait, il devient vital d'analyser en détail chacune des problématiques rencontrées et de développer des solutions individuelles.

Le troisième point concerne l'évolution du système de santé. Il est désormais acquis que le système actuel a vécu et qu'une reprise en main par les compagnies d'assurances et autres mutuelles est inévitable. Cela accroît le stress des praticiens car il n'y a pas encore de visibilité parfaite vis-à-vis de cette évolution.

Un quatrième paramètre à prendre en compte est la nécessité de sortir de cet isolement en s'entourant de ressources humaines qui doivent vous soutenir. Je fais allusion aussi bien à votre équipe au sein du cabinet qu'aux experts externes (expert-comptable, prothésiste, avocat, consultant, gestionnaire de patrimoine, etc.). En effet, il s'agit, à mes yeux, de la seule façon possible de gérer sereinement la complexité. Cela pose toutefois le problème du choix pertinent de ces ressources. . .

Enfin, en tant que spécialiste de l'organisation et de la gestion des cabinets, j'ai la preuve qu'une organisation rationnelle, basée sur des règles de fonctionnement parfaitement clarifiées et des documents écrits, non seulement apporte plus de fluidité dans l'exercice quotidien, une sécurité financière mais, de plus, protège juridiquement le cabinet (dans la mesure où la documentation de l'organisation peut également servir de preuve en cas de conflit). Aborder la gestion et l'organisation avec la plus grande rigueur n'est plus une option ou un gadget aujourd'hui.

**P.A., Em.B. :** *Votre parcours témoigne d'un goût prononcé pour l'enseignement et la communication. Ainsi, votre concept des 3P (Petits Progrès Permanents) est assurément plus attractif pour le personnel de santé francophone que la notion du kaisen (ou principe d'amélioration continue). En quoi ces inclinations vous ont-elles aidé à développer une approche originale, éthique et efficace, de l'organisation des cabinets dentaires ?*

**Ed.B. :** Les changements nombreux auxquels nous sommes confrontés donnent un sentiment de débordement permanent. La tentation est grande alors de réagir de façon systématique. Cela est sans aucun doute de nature à rassurer. Au moins, pensons-nous, ne reste-t-on pas passif

(généralement, la réaction de nombreux orthodontistes est d'investir dans du matériel ou l'aménagement du cabinet). Cela rassure d'investir dans des éléments matériels. Généralement, d'ailleurs, les décisions d'investir sont prises de manière émotionnelle et non en s'appuyant sur des faits objectifs. Or, le meilleur investissement actuel doit être fait dans l'acquisition de nouveaux savoir-faire cliniques ou non-cliniques. Je constate en fait, que la suractivité rassure. Or, le risque est grand lorsque l'on agit pour agir, d'apporter des réponses inadaptées après un diagnostic hâtif. C'est pourquoi, il est important d'avoir une vision globale de son activité et de prendre du recul avant toute décision importante.

De même, après une phase de prise de conscience, il est tentant de vouloir réaliser de nombreux changements le plus vite possible. On peut avoir le sentiment illusoire qu'une fois ces changements en place, tous les problèmes seront réglés. Si cela est indiqué dans certains cas, le risque est grand d'être vite débordé.

Avec cette même logique, certains préfèrent attendre « le bon moment » afin de réaliser l'ensemble des changements. Or, en pratique, ces changements ne sont jamais réalisés. L'obstacle premier est le désir de mettre en place TOUS les changements nécessaires.

À l'inverse, la pédagogie des 3P (c'est-à-dire la mise en place de changements de manière progressive, une étape après l'autre) respecte le rythme de chacun. D'autre part, elle apporte des changements plus profonds et beaucoup plus durables dans le temps.

De même, lorsque l'on fait une course de haies, il est impossible de sauter tous les obstacles en même temps. Une haie après l'autre. Les résultats sont bien meilleurs et les changements non douloureux.

Le concept des 3P (Petits Progrès Permanents) s'inscrit dans une démarche à long terme pour des résultats durables dans le temps. En effet, même si des solutions miracles en terme d'organisation semblent, dans une première phase, donner des résultats, j'ai constaté, en 15 ans de consulting dans les cabinets, qu'en fait, il ne s'agit que de feux de paille suivis très rapidement (un an ou deux) de ralentissements importants de l'activité, très difficiles à rattraper. Dans ce domaine, la magie n'existe pas. Seule la mise en place système par système d'une approche rationnelle de la gestion et de l'organisation donne

des résultats à long terme. Encore faut-il qu'un contrôle continu puisse s'exercer sur l'ensemble des systèmes. Plutôt que faire une révolution dans le cabinet, je préfère l'idée de re-évolution. Il s'agit d'une évolution en douceur et au rythme de chacun. Certains cabinets ont les ressources pour mettre en place rapidement les changements nécessaires. Dans ces cas, bien sûr, nous pouvons accélérer les rythmes des changements.

« *Un voyage de 4000 km commence par un premier pas.* »

**P.A., Em.B. :** *Vous avez regroupé les étapes de la gestion globale d'un exercice d'orthodontie au sein d'un nouveau concept : « la Flexigestion® ». Pouvez-vous en donner la signification à nos lecteurs ?*

**Ed.B. :** La définition exacte de la Flexigestion® est la suivante : « Gestion dynamique, évolutive, flexible et humaine de l'ensemble des systèmes de gestion d'un cabinet dentaire ». Il s'agit d'une gestion globale, rationnelle souple et documentée de cabinet.

Ce concept est né d'une observation attentive du mode de fonctionnement des cabinets dentaires et d'orthodontie.

Depuis l'origine du concept de gestion, ce dernier était synonyme de rigueur absolue voire d'une approche mathématique de la gérance des cabinets. Cette approche très répandue pendant des décennies en entreprise, si elle est nécessaire pour piloter une entreprise, a été dévoyée. Aujourd'hui, elle permet à certaines entreprises de se retrancher derrière des chiffres pour justifier ou excuser les attitudes parfois invraisemblables.

Il y a confusion car on a oublié que la gestion n'est qu'un outil au service d'un projet. À mes yeux, c'était oublier le facteur humain. Si l'approche rigoureuse était adaptée en période stable, elle ne l'est plus dans une époque comme la nôtre. Elle ne l'est plus en entreprise, elle l'est encore moins dans les micro-structures comme les cabinets. Une telle approche est toujours source de stress car, entre un budget prévisionnel et la réalité, il existe toujours un écart. Or, un tel écart est souvent considéré comme inacceptable. C'est oublier que la gestion est un bon guide mais un mauvais maître. De plus, les orthodontistes sont généralement des perfectionnistes. C'est pourquoi, le concept de Flexigestion® repose beaucoup plus sur le concept de progression que sur celui de

perfection. Si cette dernière est à rechercher dans la réalisation des traitements, elle est anxiogène en termes de gestion, d'organisation ou de rapports humains. Il faut donc que les orthodontistes apprennent à changer de mode de pensée en fonction des domaines traités.

Cela signifie-t-il alors qu'il faut se priver de gestion et gérer son cabinet à l'aveuglette ?

Bien entendu, la réponse est non. Simplement, il faut sortir des raisonnements manichéens, blanc ou noir, et entrer dans les nuances. Il s'agit, pour moi, de la seule attitude actuelle acceptable.

Le concept de « Flexigestion® » se propose d'allier structure **et** souplesse. Il s'agit de mettre de la rigueur dans l'analyse du cabinet **et, en même temps**, d'appliquer de façon souple et humaine les solutions recommandées.

Le concept de « Flexigestion® » repose également sur l'idée que, s'il existe des concepts généraux de gestion, leur application doit être spécifique en fonction de chaque cabinet. En effet, chaque cabinet est différent et les problématiques sont différentes. Aussi, est-il nécessaire d'adapter les outils à chaque structure.

Un autre élément de la Flexigestion consiste à concilier des idées à première vue inconciliables comme éthique et rentabilité, comme efficacité et sérénité, équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, etc. L'idée générale est d'être plus créatif et de ne plus raisonner de façon exclusive, c'est-à-dire en terme de « **ou** » mais bien plus en terme de « **et** ».

Pour finir, la Flexigestion est, pour le cabinet, ce que la colonne vertébrale est pour le corps humain : la rigidité est donnée par les vertèbres et la souplesse par les disques intervertébraux. Elle est la clé de la survie de l'homme à travers les siècles.

**P.A., Em.B. :** *Vous préconisez une optimisation organisationnelle des cabinets dentaires, centrée sur le patient et support d'une amélioration de la qualité des soins. Par quelle première étape, conseilleriez-vous à une équipe orthodontique de commencer cette démarche ?*

**Ed.B. :** Deux points clés sont à examiner attentivement, avant toute autre considération : d'une part, le carnet de rendez-vous et, de l'autre, la qualité de service et de relation avec le patient.

En effet, contrairement à une approche purement technique, je considère le carnet de rendez-vous comme la pierre angulaire de toute organisation. Une

mauvaise gestion à ce niveau nous prive du temps nécessaire pour mettre en place les autres systèmes organisationnels. C'est toujours le premier système par lequel il faut débiter une réorganisation. C'est aussi le premier système sur lequel nous travaillons dans nos programmes de consulting. Cette organisation des rendez-vous semble évidente à de nombreux orthodontistes. Il s'agit là de la première source d'erreurs. En effet, les solutions efficaces dans ce domaine sont anti-naturelles et demandent un changement de perception de ce système.

Le second point concerne la qualité de service et la relation avec le patient. Là aussi, il semble évident à de nombreux orthodontistes que leur cabinet offre un bon niveau de service. Toutefois, les observations régulières que je peux faire dans les dizaines de cabinets que je visite chaque année me démontrent que, dans le rythme effréné d'un mercredi, il est très fréquent que le cabinet apparaisse aux yeux du patient comme une *usine*. En réalité, le service aujourd'hui ne peut se résumer à un sourire ou à offrir une boisson. Il s'agit de véritables stratégies coordonnées de communication destinées à optimiser l'image de marque auprès des patients. Ceux-ci ne se priveront d'ailleurs pas d'en faire part à leurs chirurgiens-dentistes.

J'entends souvent dire : « *Oh, de toute façon, nous sommes débordés, si nous perdons quelques patients, ce n'est pas si grave!* » Là aussi, il s'agit d'une erreur classique. En effet, les charges fixes d'un cabinet florissant s'accroissent avec le chiffre d'affaires. Le moindre ralentissement d'activité se traduit par une baisse immédiate du niveau de revenus du praticien. Cela est d'autant plus vrai que le chiffre réalisé est important.

**P.A., Em.B.** : *Si votre enfant avait besoin d'un traitement d'orthopédie dento-faciale, quelle serait pour vous son expérience idéale au sein d'un cabinet d'ODF ?*

**E.B.** : Il se trouve que l'un de mes enfants est actuellement en cours de traitement.

L'expérience idéale serait pour moi qu'il se rende au cabinet comme il le ferait pour un endroit ludique, amusant (un peu comme une salle de jeux) et où on s'occupe bien de lui.

J'aimerais également qu'on lui explique vraiment, et de façon très pédagogique, l'impact de son traitement sur l'esthétique de son visage et sa santé future. Ainsi, il ne verrait plus le traitement comme une

contrainte mais bien plus comme une opportunité d'être mieux. Je m'empresse de dire que c'est le cas du cabinet où il se rend.

**P.A., Em.B.** : *Responsable d'une structure de soins soumise aux lois de l'entreprise, l'orthodontiste se doit également d'assumer une fonction de leader au sein de son équipe. Quels conseils lui donneriez-vous ?*

**Ed.B.** : Ma vision du management s'inscrit dans le concept de Flexigestion®. Je m'explique. Trop de praticiens confondent management et psychologie. Il n'est pas rare de voir les praticiens tenter de décoder la psychologie profonde de chaque membre de leur équipe. Là n'est pas notre rôle. Si, bien entendu, un minimum de psychologie est nécessaire, une fois la preuve de l'implication de la personne apportée, la cohésion d'équipe viendra beaucoup plus d'une organisation bien clarifiée. Selon moi, en orthodontie, le management c'est 80 % d'organisation (structure) et 20 % de relationnel (souplesse). En effet, la plupart des désaccords au sein des cabinets proviennent d'un décalage de vision de ce que doit être l'organisation, entre le praticien et un ou certains membres de son équipe. Il est important que l'équipe accepte la direction donnée par le praticien. Même si l'ouverture et la discussion sont de mise, en cas de désaccord, c'est l'avis du praticien qui doit prédominer. Sinon, le risque est grand d'entrer dans un rapport de force.

Un autre point clé concerne la motivation. Je suis le seul à être contre l'idée de motiver nos assistantes. En effet, le concept de motivation comporte de façon subliminale l'idée qu'il est possible de manipuler les individus pour leur faire faire ce que nous voulons. Outre le fait qu'il s'agit d'une illusion, elle est souvent frustrante pour le praticien car jamais suffisante. Je pars du principe simple qu'il est impossible de motiver quelqu'un qui n'est pas auto-motivé. Je préfère donc l'idée de recruter des personnes avec une forte motivation intrinsèque et ensuite d'éviter de les démotiver. En effet, si vous souhaitez conserver un personnel qui a fait la preuve de sa compétence et de sa motivation, il faut être attentif à éviter toute démotivation. Celle-ci d'ailleurs ne repose pas uniquement sur les aspects financiers, même si ceux-ci font partie de la reconnaissance.

Enfin, un point crucial dans le concept de *leadership* consiste à impliquer son équipe dans un véritable projet professionnel. Celui-ci repose sur la

vision que le praticien se fait du cabinet dans le futur. Cette vision doit être clarifiée, puis communiquée à l'ensemble de l'équipe. Ainsi, la pratique quotidienne aura un véritable sens à leurs yeux.

**P.A., Em.B. :** *Les professionnels de santé reçoivent de nombreuses propositions d'aide à l'amélioration de leur exercice, de la part de consultants français et étrangers. Quels sont, selon vous, les points de différenciation principaux de votre approche ?*

**E.B. :** Il m'est difficile de parler des autres sociétés de consulting et de formation à la gestion, même si je les connais bien.

Aussi, je préfère parler de nos programmes. Tout d'abord, un élément important est qu'en tant que praticien, je suis fondamentalement contre l'idée de calquer mécaniquement les techniques de gestion d'entreprise aux cabinets. En effet, nos cabinets doivent, certes, désormais être gérés comme des entreprises mais avec la caractéristique d'être des entreprises de santé. Cela change tout. En effet, c'est le patient qui doit être au centre des systèmes. C'est pourquoi j'insiste toujours sur l'idée du patient d'abord. Cela repose essentiellement sur l'écoute et l'empathie vis-à-vis de ce dernier. D'autre part, dans le concept de Flexigestion®, la qualité des traitements est non négociable... La rentabilité ne doit être qu'une conséquence d'une bonne organisation, pas une fin en soi.

Une autre idée forte est de proposer des modèles organisationnels adaptés à la culture orthodontique française. Je visite chaque année de nombreux cabinets d'orthodontie dans des pays différents et je me rends dans les congrès les plus importants. Je peux affirmer aujourd'hui que certains types d'organisation adaptés à d'autres pays sont totalement déconseillés chez nous. Certes, il est nécessaire de s'informer des évolutions partout dans le monde. Toutefois, sans adaptation à la culture française et à notre système de santé, les risques sont grands d'être confronté à un échec. Mon rôle est de fonctionner comme un radar à propos des évolutions, puis de les tester, de les corriger et enfin, une fois qu'elles sont éprouvées, de les *packager* pour les transmettre le plus facilement possible.

Nos programmes sont conçus *spécifiquement* pour des orthodontistes. Il s'agit de programmes totalement différents de ceux proposés aux omnipraticiens. Il s'agit, contrairement à ce que croient de

nombreux chirurgiens-dentistes, de deux métiers vraiment différents.

Un autre point clé est que l'organisation, la gestion et la communication sont notre *seul* métier. Nous sommes spécialisés dans cet unique domaine et donc nous le connaissons en profondeur.

**Savoir n'est pas appliquer.** L'un des points forts de nos programmes réside dans le suivi *individualisé* et *personnalisé* de nos prestations de conseil et de formation. Après un diagnostic individualisé, nous construisons sur-mesure un programme adapté à chaque cabinet selon ses problématiques. Le suivi avec audit et entretiens téléphoniques permet les corrections après les inévitables erreurs initiales. Vous bénéficiez d'un accompagnement personnalisé.

Le groupe Edmond Binhas est constitué d'une équipe. Cela est très important car vous ne bénéficiez pas de l'avis ou de l'opinion d'un seul consultant avec les erreurs qu'il peut commettre. C'est toute une équipe d'experts du monde de l'orthodontie qui est à votre service. Notre équipe se réunit de façon hebdomadaire pour évoquer les problématiques des cabinets en cours.

Enfin, chaque membre de cette équipe a été rigoureusement sélectionné puis formé par mes soins. Je suis heureux de dire que toute notre équipe s'implique avec enthousiasme dans le suivi de chaque cabinet, permettant au praticien de sortir de son isolement et de bénéficier d'un regard externe sans concession mais toujours bienveillant.

Aujourd'hui, faire appel à des spécialistes de l'organisation (quels qu'ils soient) doit faire partie de l'arsenal de tout orthodontiste soucieux de s'épargner de longues heures de travail et d'éviter des erreurs de diagnostic parfois lourdes de conséquences.

**P.A., Em.B. :** *Comment, en quelques mots, voyez-vous l'évolution de notre spécialité ?*

**E.B. :** Les changements sont en train de se faire à trois niveaux : techniques, technologiques et de société.

Ces derniers seront sans doute les plus importants. Tout d'abord, la féminisation croissante de la profession (comme toute profession libérale). Cela n'est pas sans conséquence sur les choix d'exercice. Pour des raisons sociologiques, les femmes (en général) travaillent moins d'heures que les hommes. Encore faut-il dire que parmi les jeunes générations cette remarque est de moins en moins vraie.

L'avantage de cette évolution réside dans le fait que la demande de traitement sera croissante par praticien.

Je prévois, d'autre part, un accroissement du salariat, bien commode pour éviter toute la tracasserie administrative de plus en plus lourde. À signaler que certaines mutuelles ont pour objectif de doubler leur nombre de cabinets d'orthodontie mutualistes.

D'autre part, les réseaux de soins du type AXA, AGF ou MGEN vont encore se développer. Cela obligera les praticiens à évaluer chaque année la part acceptable pour eux que représentera ce type de pratique. Je ne fais aucune recommandation à ce sujet tant la décision comporte de paramètres individuels à prendre en compte.

Les comportements des patients devenus consommateurs de santé est une évidence aujourd'hui. Cela nous impose, sans basculer dans l'esclavage, une approche plus fine de la qualité du service offerte aux patients motivés.

Le développement de l'orthodontie adulte est aussi une forte tendance. Cela n'ira qu'en s'amplifiant dans le futur tant la demande esthétique est forte aujourd'hui.

Par ailleurs, les nouvelles techniques nous imposeront un exercice plus varié avec différentes options

thérapeutiques. Il deviendra de plus en plus crucial de proposer différents types de traitement afin de répondre à une demande de plus en plus complexe et variée.

Les supergénéralistes : de nombreuses forces incitent les omnipraticiens à réaliser eux-mêmes l'orthodontie. Cependant, il sera toujours difficile pour ces derniers de mener de front une activité orthodontique avec une activité d'omni-pratique. Je constate qu'il faut en moyenne trois à cinq ans (et suffisamment d'échecs) pour qu'un omnipraticien non exclusif réalise qu'il est très difficile de réaliser une orthodontie de qualité.

Enfin, la concurrence des autres types de traitement non orthodontiques (implantologie, facettes, etc.) sera de plus en plus grande. En effet, le facteur temps fait désormais partie intégrante des facteurs décisionnels de la part du patient. Or, les désirs des patients vont vers une réalisation ultra-rapide des traitements.

*En conclusion de cet article, je dirai que les opportunités en orthodontie sont actuellement extrêmement nombreuses. Cependant, pour les saisir, il faut désormais accepter l'idée d'abandonner définitivement nos anciens schémas de pensée.*