

La méthode Walt Disney appliquée à la gestion du cabinet dentaire



Comment encourager l'innovation et définir en équipe de nouvelles stratégies afin de développer l'organisation du cabinet dentaire ?



Rodolphe COCHET

- Consultant, conférencier et coach en gestion des cabinets dentaires
- Chargé de cours en gestion du cabinet dentaire dans plusieurs Facultés de médecine dentaire en France et à l'étranger
- Chef de la rubrique « management du cabinet dentaire » dans Le Fil Dentaire, La Revue Suisse d'Odonto-Stomatologie et le Journal du Dentiste (Belgique)

Si les astuces de coach foisonnent dans le cadre du développement des modes de gestion des cabinets dentaires, la plupart d'entre elles se réduisent à des artifices oratoires dans le cadre de séminaires et s'avèrent finalement inapplicables sur le terrain : raison pour laquelle nombre de praticiens ne se sont toujours pas décidés à organiser des réunions d'équipe ou bien les ont tout simplement supprimées de leur politique de management. Cette méthode opérationnelle est très facile à mettre en place au sein d'un cabinet dentaire et donne rapidement des résultats incroyables qu'il s'agisse d'un cabinet de groupe ou d'un praticien en exercice individuel.

Le dentiste rêveur, le réaliste et le critique

L'idée de départ de la méthode est relativement simple. Elle consiste à analyser chaque nouvelle idée ou suggestion de la part de l'un des acteurs du cabinet dentaire selon 3 points de vue différents mais complémentaires : ceux du rêveur, du réaliste et du critique. Sans ces trois angles de vue différents, il est impossible de mener à bien un projet de développement innovant. Ces trois points de vue sont complémentaires car l'un ne va pas sans l'autre : en effet, le rêveur, sans un savant dosage de réalisme et de pragmatisme ne parviendrait pas à matérialiser ses idées. Le critique et le réaliste n'iraient pas bien loin en termes d'innovation et de créativité si l'équipe se reposait entièrement sur eux. Et que ferait un dentiste critique avec un collaborateur ou une collaboratrice rêveuse sinon entrer en conflit avec eux régulièrement ? Quant à une assistante dentaire rêveuse qui tenterait d'accomplir de nouveaux objectifs en coordination avec sa collègue secrétaire réaliste, elles ne parviendraient jamais à atteindre le niveau d'excellence et de qualité que requiert un observateur critique et impartial.

La méthode : mise en application lors des réunions de développement

À chaque réunion, qu'il s'agisse d'un cabinet de groupe ou d'un praticien en exercice individuel (une assistante) et même en solo, il est question d'enfiler à tour de rôle la panoplie du parfait rêveur, du réaliste implacable et

de l'esprit critique forcené afin d'analyser la faisabilité d'une nouvelle idée ou la réalisation d'un projet. Par exemple, pour un cabinet d'un praticien disposant idéalement des services sectorisés d'une assistante dentaire et d'une secrétaire, chacun aura joué les 3 rôles complets toutes les périodes de 3 réunions. S'il s'agit d'un praticien en solo, celui-ci devra adopter les 3 points de vue pour analyser chacun de ses projets. Bien entendu, le mieux est de disposer trois sièges en cercle, chacun disposant d'un écriteau (feuille volante) indiquant le rôle à jouer : ce point peut paraître anecdotique mais est très important et ne doit surtout pas être négligé. Les cabinets dentaires qui ont mis en place cette méthodologie de travail lors de leurs séances de brainstorming (réunions de développement) ont décuplé leurs idées et ont surtout pris bien plus facilement et rapidement nombre d'initiatives et de décisions, qu'il s'agisse de conduire le changement, d'améliorer ou bien de corriger un protocole ou une procédure. Les effets sont parfois immédiats et sont surtout surprenants au point que la prochaine réunion de développement est attendue très impatientement par toute l'équipe (en principe, 2 h de réunion chaque mois ou 4 h tous les 2 mois). Grâce à cette méthode, votre réunion mensuelle d'équipe sera le pivot du développement organisationnel de votre cabinet mais plus encore le principal levier de motivation du personnel dentaire. Afin que les acteurs du cabinet puissent visualiser cette nouvelle méthode de travail intellectuel et se l'approprier, j'ai décidé de choisir à titre d'exemple, le sujet très souvent abordé lors des réunions de la permanence téléphonique.

Astuce : un siège peut être occupé par plusieurs acteurs. Si le cabinet compte plus de 3 personnes, la quatrième viendra se positionner en doublon sur l'un des trois sièges, de préférence sur le siège du rôle qui correspond le moins à l'esprit ou à la philosophie du praticien-gérant.

Mise en situation : l'exemple concret de la permanence téléphonique

Prenons la configuration d'un cabinet de deux praticiens,



© Yael Weiss - Fotolia

chacun disposant d'une assistante dentaire polyvalente. L'un des ordres du jour de la réunion concerne la réduction de la permanence téléphonique afin que chaque assistante puisse se concentrer sur son cœur de métier : l'aide opératoire et instrumentiste.

Le siège du rêveur au cabinet dentaire : « plus de téléphone au cabinet... le pied ! »

Si c'est à votre tour d'occuper le siège du rêveur (ou de la rêveuse), vous devez bien garder à l'esprit que tout est possible et que vous devez coûte que coûte aller jusqu'au bout de vos idées en mettant de côté tout carcan, ou tout ce qui pourrait entraver votre liberté de penser : donc aucune règle, aucun tabou, aucune contrainte, aucune restriction qui vaille, quitte à envisager des solutions qui pourraient même paraître fantaisistes ; la plus fantaisiste et originale sera peut-être celle qui permettra de prendre la meilleure décision concertée !

Explorez votre idée à la lumière de ces questions :

- quelles sont vos idées et en vue de quel objectif ?
- qu'ont-elles de motivant ?
- qu'est-ce qu'elles pourraient apporter à l'équipe : aux assistantes, comme aux praticiens ?
- quelles solutions concrètes pourraient être mises en place : explorez-en un *maximum* quitte à ce qu'elles vous paraissent folles, telle que **la suppression totale de la permanence téléphonique au cabinet**

Le siège du réaliste : « informer les patients et optimiser les protocoles cliniques (travail à 4 mains) »

Le réaliste va passer en revue, une à une, puis de manière globale, toutes les propositions ou suggestions du rêveur. Celles-ci doivent être notées et seront ensuite reportées comme objets de réflexion et de discussion dans le compte-rendu final de la réunion, bien entendu. **Une réunion sans compte-rendu dactylographié est nulle et non avenue.**

Les questions que le réaliste devra se poser :

- comment mettre en œuvre chacune de ces idées ?
- connaissez-vous quelqu'un qui a déjà mis en application ces suggestions ?
- les ressources (matérielles et immatérielles) du cabinet sont-elles suffisantes ?
- qui sera responsable de leur mise en œuvre : qui fera quoi ?

Le siège du critique : « les assistantes ne seront pas plus au fauteuil et l'image du cabinet va en prendre un sacré coup »

- quels sont les avantages et les désagréments possibles, les coûts éventuels... ?
- y a-t-il des paramètres qui ne dépendent pas du cabinet dentaire ?
- pouvons-nous envisager de contourner les obstacles éventuels ?

Le moment de la décision : établissez un consensus et élaborer votre stratégie

Afin que des décisions soient prises, quitte à différer le traitement de cet ordre du jour, il est capital de savoir ce qui doit être retenu, sans distinction aucune. Il faut faire la synthèse des idées recueillies par chacun des acteurs ayant joué son rôle. Tracez deux colonnes, en mettant d'un côté les « idées positives et les conditions de mises en application » et de l'autre les « idées négatives, les contraintes, les difficultés ». Voyez si le poids des contraintes justifie une mise au panier de l'idée. Est-ce que les avantages ne sont pas largement supérieurs aux inconvénients potentiels (après tout, aucun obstacle majeur ne pourrait se présenter ?). Concernant la mise en application : combien de temps, quelles échéances, quelles étapes à franchir avant de valider définitivement le nouveau protocole de gestion administrative et relationnelle des patients ? Comment agencer chacune des idées afin d'aboutir à un *consensus* au sein du cabinet ? ◆

Astuce : ne laissez surtout pas une idée en plan. Allez jusqu'au bout de chacune d'elles. Car il est bien entendu que ce sont surtout les idéalistes qui feront avancer votre cabinet dentaire.

AUTEUR

Rodolphe Cochet

Expert en gestion des cabinets et centres dentaires
7 rue Nicolas Houel - 75005 Paris
Tél. : 01 43 31 12 67 - Email : info@rh-dentaire.com

► **Conseil, audit et coaching :** www.rh-dentaire.com

► **Le site officiel d'emploi dentaire :** www.dentalemploi.com

► **Le portail de la formation :** www.dentalformation.com