



Travail en équipe

Un exemple...

Franck Le B., 43 ans, diplômé à Bordeaux en 1988 et installé dans un village à 5 mn de Pau depuis 1990 et Agnès, 37 ans, son assistante, nous font partager leur approche du travail en équipe.

Rodolphe Cochet

Omnipraticien, j'ai eu le bonheur d'intégrer à mon exercice la pratique de la parodontologie depuis 2001, puis de l'implantologie en 2005.

J'entends bien continuer avec la mise en place de la prophylaxie carieuse dans un avenir proche, suite à l'agrandissement de la structure, en termes de locaux et de développement des ressources humaines de mon cabinet.

Le métier d'assistante dentaire

Mon regard sur le profil de l'assistante dentaire a bien évolué depuis ces dernières années. Je suis passé de la vision d'une simple standardiste / aide opératoire à celle d'une véritable co-équipière sur qui je peux compter pour mener ma barque. Mais ce cheminement ne

s'est pas fait du jour au lendemain ! J'estime être un bien piètre « manager », dans le sens où je n'ai pas une aptitude innée de la direction d'équipe. Le choix d'une profession libérale, exercée en solo pendant plus de 7 ans n'est certainement pas le fruit du hasard. Il aura fallu pas mal de remises en question et de réflexions sur ma propre implication dans la relation praticien/assistante pour parvenir à former un tandem où chacun avance dans la même direction !

L'élément nouveau et déterminant pour moi est, et sera toujours, la qualité de la communication interpersonnelle sans laquelle aucun cabinet dentaire ne peut prétendre évoluer ; j'en suis désormais convaincu. J'ai ainsi dû commettre la plupart des erreurs basiques du dentiste devenu « patron », pensant stupidement que si l'assistante ne se plaignait pas,

c'est que tout allait bien pour elle, que si elle restait plus tard le soir, c'est qu'elle était consciencieuse, que si elle ne prenait pas la parole, ni même d'initiative, c'est qu'elle n'était pas faite pour ça : complet manque de reconnaissance !

D'ailleurs, je ne me préoccupais pas particulièrement de ses difficultés, puisque je ne les envisageais même pas. Bref, il a fallu parcourir beaucoup de chemin ensemble pour arriver à former une équipe efficace... J'ai, de cette façon, réussi à « épuisier » 2 assistantes : l'une a eu la sagesse de partir une fois son diplôme en poche, et avec l'autre, ça a failli se terminer aux prud'hommes tellement la communication passait mal !

Problèmes récurrents de management

Il est très courant que de nombreux blocages proviennent de malentendus. Le plus fréquent chez moi étant celui qui consiste à penser que certaines de mes évidences seront forcément celles de l'assistante, générant ainsi des attentes inconscientes non satisfaites, ce qui finit par ruiner la relation et l'ambiance de travail.

Nous avons aussi appris à souligner le positif, réalisant en cela qu'il n'y a pas que les dysfonctionnements qui méritent d'être remarqués ! Tout ceci nous permet, petit à petit, d'évoluer et non de stagner dans un à peu près qui ne contente personne.

Pour exemple, j'avais toujours plus ou moins l'impression que mon assistante dentaire n'était jamais au fauteuil quand j'avais besoin d'elle, qu'elle passait trop de temps à tergiverser pour donner un rendez-vous, et qu'elle risquait éventuellement de le placer encore « en urgence » entre deux...

Mes solutions

Les problèmes que je peux rencontrer sont toujours, plus ou moins, ceux que je viens de décrire, avec la grande différence que j'ai vraiment pris conscience de mes « insatisfactions » et de mon degré d'exigence, et que je sais les identifier pour parvenir, la plupart du temps, à les résoudre par le dialogue. Actuellement, soit nous prenons le temps de faire un débriefing à chaud, soit,

et c'est le plus profitable, nous attendons le débriefing du soir pour revoir, à froid, les problèmes qui ont pu se poser au cours de la journée afin de prendre les mesures appropriées.

Quelques règles de fonctionnement de base

■ Les horaires de travail

Au préalable, il est recommandé de définir une optique de travail pour que l'assistante puisse accepter de changer sa façon de travailler par rapport à une finalité stratégique et médicale et non en fonction de nos humeurs respectives. Désormais, c'est elle, par exemple, qui a la charge exclusive du planning. Elle devient dès lors « autonome » et responsable de la gestion de son temps. Ce n'est plus moi qui lui impose des horaires parfois « impossibles » à gérer relativement à ses propres obligations.

■ La gestion de l'agenda

Il nous a fallu définir un mode de remplissage de l'agenda, avec plus de rendez-vous longs et des plages pour les urgences, afin d'alléger la tension et le stress permanents : 2 plages d'urgence de 10 mn sont prédéfinies pour chaque jour mais peuvent se glisser où l'on veut le matin même, selon les besoins du cabinet (et la forme du praticien), très facile à gérer avec un agenda informatique.

Agnès a ainsi appris à reconnaître les vraies urgences et moi, j'apprends aussi à éviter de m'en créer avec des provisoires qui se descendent ou des endos pas finies et qui font mal, entre autres...

Donc fini le gros boulot qui démarre à 18h30 quand elle sait qu'elle doit partir à 19 heures ! Ce qui m'épate le plus, c'est que les patients s'adaptent très bien à cette nouvelle façon d'être traités.

Avec eux, je suis plus disponible et plus à l'écoute. Le planning tourne bien avec ces principes de base, je finis plus tôt qu'avant, je suis bien plus efficace et plus à l'écoute et

au service de mes patients.

■ Le sens de la délégation

Nous avons aussi déterminé des protocoles de soins afin que chacun s'y retrouve sans avoir à improviser au dernier moment. Je commence petit à petit à lui déléguer certaines tâches auprès des patients : c'est elle par exemple qui revoit les techniques de brosseage avec eux, et de plus en plus souvent, elle donne parfois des enseignements techniques et pratiques aux patients

si elle maîtrise bien son sujet. Bien entendu, tout cela a été défini auparavant entre nous afin qu'elle se sente en confiance, et moi aussi ! Là aussi, gros avantage vis-à-vis des patients : elle parle français, elle, pas « dentiste » !

Actuellement, nous prenons le temps de faire un débriefing pour revoir les problèmes qui ont pu se poser au cours de la journée afin de prendre les mesures

si elle maîtrise bien son sujet. Bien entendu, tout cela a été défini auparavant entre nous afin qu'elle se sente en confiance, et moi aussi ! Là aussi, gros avantage vis-à-vis des patients : elle parle français, elle, pas « dentiste » !

■ Définir les objectifs et les priorités

Au fur et à mesure, une nouvelle démarche s'installe,

impliquant la nécessité de mise en place de protocoles et de décisions d'orientations à prendre par le biais d'objectifs de développement communs et fédérateurs. Et cerise sur le gâteau, la réalité de toutes ces améliorations fait que je peux maintenant envisager sereinement d'augmenter son salaire !

■ Le développement des compétences

Je réalise au fil du temps qu'Agnès a le potentiel pour évoluer grâce à ses facultés d'adaptation et à sa patience à me soutenir dans cette optique nouvelle. Son sens du relationnel avec les patients m'est très précieux, ce qui me permet de lui confier une part de responsabilités administratives et communicationnelles en matière de prophylaxie et parodontologie, bien que l'exigüité de nos locaux rende actuellement la chose difficile. Nous avons déjà suivi des formations ensemble en prophylaxie carieuse, en parodontologie, en implantologie, et je sais qu'elle sera partante pour d'autres formations toujours stimulantes pour un véritable travail d'équipe.

Le point de vue de l'assistante

Assistante dentaire qualifiée de la CNQAOS, cette formation m'a permis d'acquérir des connaissances générales et théoriques en dentisterie, mais le plus important pour ma pratique quotidienne, je l'ai appris au cabinet.

Le métier d'assistante dentaire

Mon regard sur la profession d'assistante dentaire est différent de ce qu'il était à mes débuts. En effet, j'ai commencé comme réceptionniste dans un cabinet où on ne me confiait aucune responsabilité, mise à part la stérilisation. Je n'avais aucune perspective d'évolution, donc aucune motivation. Il a fallu que je démissionne de cette place et que je commence à travailler avec ce nouveau praticien pour que ma vie change !

Il me fait découvrir le travail à 4 mains, me donne des responsabilités pour m'entretenir plus directement avec les patients et les prothésistes.

Je n'ai pas eu de véritable problème d'intégration grâce à ma faculté d'adaptation qui m'a permis de m'impliquer dans les différentes tâches requises par ce nouvel emploi d'assistante clinique.

Difficultés de coordination et de communication

Il est vrai que cela n'a pas été toujours facile !

Quand il me faisait le coup classique de l'alginat au moment où j'allais partir, ou lorsque Monsieur m'arrachait rageusement le téléphone des mains parce que c'était le prothésiste qui appelait pour un problème d'empreinte... Comme si je n'étais pas capable de comprendre.....

Sans parler de cette façon d'être constamment sur mon dos pour contrôler ce que je fais, ce que je dis aux patients. J'avais parfois l'impression qu'il m'en voulait ou que je ne faisais pas ce qu'il attendait.

J'avais souvent l'impression de manquer de temps pour faire ce qui était demandé : passer les commandes, rappeler certains patients, la stérilisation, les courriers, les courses pour le cabinet...

Mes solutions

D'un côté pratique, j'ai un petit cahier dans lequel je note tout ce qui est demandé et je m'en occupe au fur et à mesure, en rayant les tâches effectuées. Il arrive aussi que ce soit le praticien qui note ce qui ne va pas ou ce qu'il faut commander ou faire...

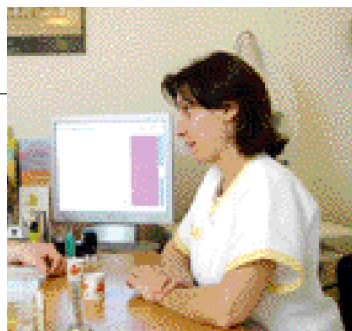
Ca va effectivement beaucoup mieux depuis que nous nous sommes mis d'accord sur la façon de fonctionner et depuis que je sais précisément ce qu'il attend de moi.

J'apprécie beaucoup de gérer moi-même le planning, ce qui me permet de prévoir des plages horaires où je suis plus tranquille pour tout ce que j'ai à faire.

Le sens de la communication

Ce qui est très important au sein d'une équipe, c'est la communication et l'écoute.

Avec le praticien, nous communiquons de manière plus rationnelle et stratégique, de sorte que lorsqu'il y a un désaccord, nous le réglons en général assez rapidement. Ce qui est très agréable, c'est lorsqu'il me fait savoir que nous formons une bonne équipe.



Tout ceci permet de travailler dans une très bonne ambiance, et tout le monde le ressent immédiatement, notamment les patients qui sont plus détendus.

ÉQUIPE GAGNANTE

Les ressources humaines d'un cabinet dentaire sont les forces vives de sa réussite en termes de productivité, de développement clinique et de satisfaction de la patientèle. Un cabinet dentaire doit son développement et sa réussite à l'excellence des services cliniques, administratifs et relationnels qui, à un même niveau, contribuent à la satisfaction de la patientèle. Encore faut-il se recentrer durablement sur le développement des compétences et de la motivation du personnel clinique déjà formé au sein du cabinet.