

Êtes-vous un Leader ?

S'il existait des règles absolues afin de former une équipe solide et pérenne, il y a bien longtemps qu'il n'y aurait plus de coachs et conseils en tous genres ! On pourrait penser qu'après tout ce temps les chirurgiens-dentistes seraient parvenus à former à l'unanimité des équipes stables et fidèles, et que la plupart des règles seraient écrites. Mais cela ne marche pas comme ça, parce qu'il y a des modes de fonctionnement que l'on ne peut enseigner, que l'on ne peut fixer de manière abstraite et théorique.



Rodolphe COCHET

■ DRH externe
des cabinets
dentaires

On ne fait pas partie d'une équipe, tout au contraire on doit la construire. Le travail d'équipe n'est pas un mécanisme que l'on peut sortir d'une boîte à outils : être un leader s'apprend aussi avec l'expérience. Par ailleurs, être **un bon manager** ne signifie pas nécessairement que l'on soit **un bon leader**.

Autodiagnostic de votre rôle de leader

Il est néanmoins possible de faire un rapide autodiagnostic de la bonne santé d'une équipe dentaire et du statut de leader du praticien-manager, en répondant ainsi aux questions posées :

1. Est-ce qu'il arrive que la thématique des réunions de communication soit exclusivement édictée par vous-même de manière absolue, sans concertation avec les membres de votre équipe ?
2. Avez-vous déjà préféré régler des problèmes d'organisation avec l'une de vos assistantes prise individuellement plutôt qu'avec l'ensemble de l'équipe, en particulier en n'informant pas également le reste de l'équipe des décisions prises en « comité restreint » ?
3. Vous est-il arrivé de demander à l'une de vos assistantes de mener la réunion, en rappelant par exemple les ordres du jour et en gérant les prises de parole ?
4. Qui décide des méthodes ou procédures qui serviront à évaluer le développement des compétences et le niveau de performance de l'équipe ?
5. Dans le cadre de vos réunions de développement mensuelles, prenez-vous la parole plus de 30 % du temps imparti pour la réunion ?
6. Pensez-vous que les membres de votre personnel maintiendraient ces réunions si, pour une raison ou une autre (cas de force majeure, séminaire ou conférence impromptus...), vous deviez ne pas être présent ?
7. Est-ce que vous avez l'impression de bien plus vous investir et de dépenser plus d'énergie que vos assistantes dans le cadre de ces opérations stratégiques de communication ?

8. Est-ce qu'il vous arrive de vous dire qu'il serait plus rentable de « zapper » la réunion ou le briefing au bénéfice de quelques patients supplémentaires ?
9. Dans le cadre de vos opérations de communication interne, certaines de vos assistantes sont régulièrement dans l'expectative ou dans l'attente que vous abordiez un éventuel aspect critique de l'organisation du cabinet ou de vos modalités de gestion du personnel, et préfèrent « papoter » et se plaindre de leur situation sans chercher à trouver une solution en salle de stérilisation ou salle de repos.

Vous pouvez considérer que vous formez une bonne équipe et que vous assumez votre rôle de leader si vous avez ainsi répondu aux questions :

1. Non.
2. Non.
3. Régulièrement.
4. L'ensemble de l'équipe.
5. Non.
6. Je le pense.
7. Non.
8. Non, jamais.
9. Non.

Fonder une bonne équipe

Afin de former une bonne équipe, il est judicieux de réunir les membres de votre personnel et de leur demander s'ils tiennent à former une bonne équipe et quels sont les moyens grâce auxquels ils comptent y parvenir. Le sentiment d'appartenance que devront éprouver les membres de votre équipe n'émergera pas immédiatement certes, mais vous aurez prouvé à vos **ressources humaines** l'intérêt et la considération que vous leur portez. Cette séance introductive nécessaire dans le cadre de la gestion ou de la prévention d'un éventuel conflit relationnel ou d'intérêt, ainsi que dans le cadre de l'intégration de toute nouvelle recrue, témoignera de votre esprit de collaboration et en particulier aussi de votre capacité à fédérer une équipe et à remporter l'adhésion. Cependant, d'autres aspects doivent



être pris en compte en vue de concourir à la création de cette équipe en or !

Vos assistantes ont besoin d'objectifs de réalisation individuels et communs

Ces objectifs doivent être réalisables et les résultats doivent être partagés par l'ensemble de l'équipe. Par exemple, si vous assignez à votre assistante de direction de veiller au respect des plages horaires et de la durée imparties à la réalisation d'une séquence de soins, en particulier en lui demandant de collaborer avec sa collègue assistante clinique afin d'optimiser la coordination clinico-administrative, c'est l'ensemble du cabinet qui bénéficiera de la réalisation de ces objectifs de « synchronisation ». Aussi, si vous demandez à l'une de vos assistantes cliniques d'assurer à titre exceptionnel la permanence téléphonique en lieu et place de l'**assistante de direction** occupée en entretien de bureau, cette tâche ne doit pas être réalisée dans l'esprit d'épauler sa collègue qui lui rendra bien une prochaine fois, mais dans l'intérêt de la qualité des services dus aux patients, et dans celui d'une meilleure organisation générale du cabinet.

Chaque maillon de la chaîne doit jouer un rôle, sans « préférence »

Dans le cadre de l'assignation d'**objectifs de développement** administratifs, cliniques, ou relationnels, il est vivement déconseillé d'instaurer une hiérarchie, en particulier en demandant à son assistante de direction de contrôler le travail des assistantes cliniques et inversement. C'est aussi là que se joue l'une des différences organisationnelles et managériales majeures entre un cabinet dentaire et une entreprise : ne commettez pas l'erreur fondamentale d'instaurer un système de hiérarchie verticale entre les membres de votre personnel. Vos assistantes ne doivent pas rechercher la reconnaissance et la gratification individuelle dans le souci de s'enorgueillir (ce qui par ailleurs est naturel...), mais dans celui de participer à leur mesure à la mise en œuvre de moyens dans l'intérêt général du cabinet.

Un leader n'est pas un despote

Si vous voulez que vos assistantes prennent des initiatives, élaborent des idées et vous fassent des suggestions, elles doivent disposer d'une marge de manœuvre pour le faire. Elles doivent avoir l'impression que leur participation est non seulement permise mais requise, certainement pas obligatoire. C'est d'ailleurs l'un des écueils majeurs de la mise en place parfois maladroite d'opérations de communications stratégiques dans certains cabinets : les participants ne doivent pas se sentir contraints de participer ni obligés



de faire des suggestions. Ce style de gestion arbitraire des réunions ne donne généralement que très peu de résultats positifs.

Tenez votre parole

Combien de praticiens ont fait miroiter à leurs assistantes des salaires mirifiques, des primes exceptionnelles, un aménagement du temps de travail... sans finalement y donner suite. En tant que leader vous devez inspirer confiance à votre personnel. Sans cette confiance, le praticien-employeur ne pourra que très difficilement conduire le changement organisationnel et managérial de son cabinet.

Donnez un peu de votre leadership à vos assistantes

N'hésitez pas à conférer à tour de rôle la direction ou l'arbitrage (présentation des ordres du jour, tour de parole...) de vos réunions. C'est un excellent moyen de susciter une plus grande participation et mobilisation de l'équipe dans les intérêts de développement du cabinet.

Chaque assistante risque d'attendre avec impatience son tour, et en particulier, de prendre soin non seulement de la préparation de cette réunion (rassembler les idées et suggestions, planifier l'ordre des questions à soulever et des thèmes à traiter...) mais aussi de son bon déroulement. En effet, si cette réunion est fructueuse, elle aura même tendance à s'en attribuer quelque peu le mérite ! ◆

AUTEUR

Rodolphe Cochet

Gestion des Ressources Humaines des Cabinets Dentaires
- coaching et accompagnement des équipes dentaires
- recrutement des assistantes de direction
7 rue Nicolas Houel - 75005 Paris
Tél. : 01 43 31 12 67 Email : info@rh-dentaire.com
www.rh-dentaire.com