

Les vrais leviers de motivation et de performances des équipes dentaires

Il y a parfois un fossé entre les objectifs professionnels assignés par un médecin-dentiste ou un gérant de centre dentaire et le contenu des ambitions professionnelles des employés. Faisons le point sur les **facteurs de motivation du personnel dentaire**.

Auteur : **Rodolphe Cochet**, consultant, coach et enseignant en Management des cabinets dentaires, www.rh-dentaire.com.

Niveau 1: la survivance

Le premier facteur de motivation d'un employé, s'il n'implique pas directement le sentiment d'une satisfaction professionnelle durable afin d'être un véritable moteur de réussite, est défini par la satisfaction des besoins élémentaires, tels que la possibilité de se nourrir et se loger décemment. Cette considération est capitale lors d'un entretien de recrutement car la grille salariale servant de référence à la détermination du salaire devrait prendre en considération les besoins personnels de la future recrue si du moins la réussite à son poste de travail est conditionnée par le sens du dépassement et celui de l'excellence (niveau 5). Mais peut-on réellement demander à un employeur de prendre en considération les besoins élémentaires de la future recrue, qui diffèrent grandement d'un individu à l'autre, en fonction de ses conditions de vie et de son entourage familial? Il est certain qu'on peut difficilement intégrer ce facteur comme élément de négociation au sein d'une grande entreprise. Mais au sein d'un cabinet dentaire contemporain, où le mode de management est encore très souvent inspiré d'un modèle «paternaliste», et à la condition que la recrue bénéficie d'un niveau honorable de compétences techniques ainsi que d'un fort potentiel de développement, ne peut-on pas courir le risque, s'il s'agit réellement d'un risque, d'intégrer ces éléments comme argument de négociation pour la détermination des conditions de rémunération?

L'ère du management directif est révolue (sauf dans certains cas extrêmes: gestion de conflits), nous sommes désormais dans l'ère du management adaptatif; il est donc tout à fait recevable de prendre en considération le cadre général de vie de sa future recrue comme facteur d'intégration et de réussite au sein d'une équipe.

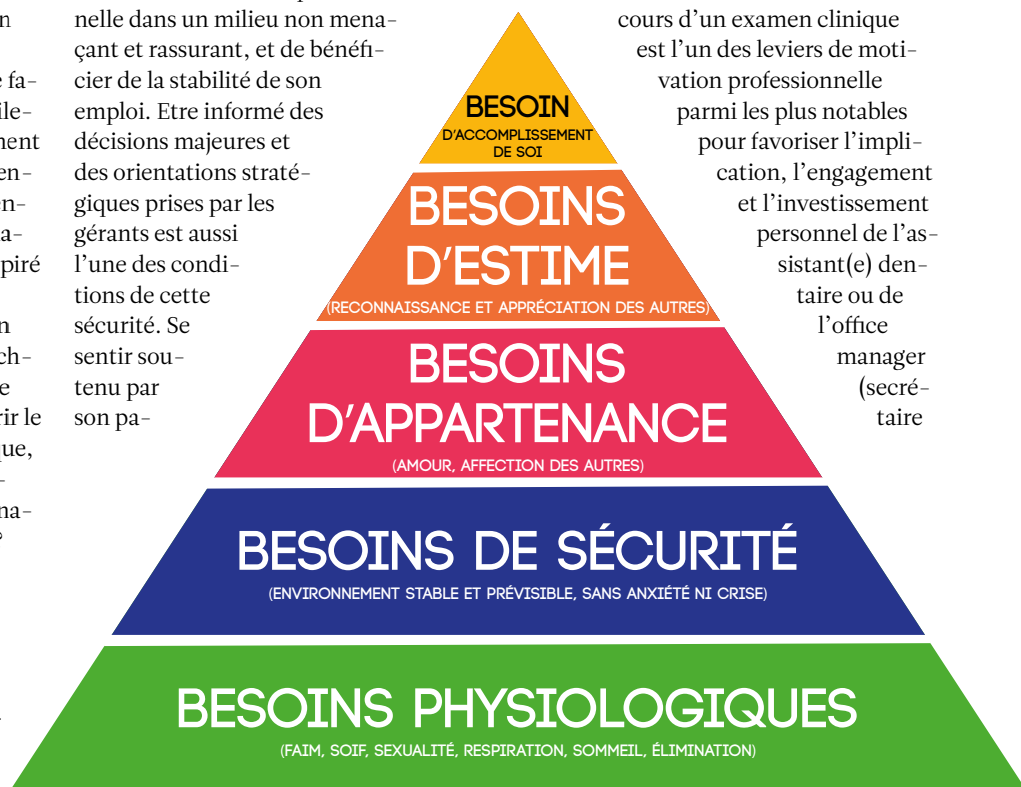
Niveau 2: la sécurité

Afin de se réaliser et de s'accomplir dans sa vie professionnelle, il est essentiel d'avoir le sentiment de sécurité. Cette sécurité doit s'exprimer aussi bien dans le mode de management du médecin-dentiste ou gestionnaire RH que dans ses actes de communication. Afin de vivre avec une telle garantie, il convient d'exercer son activité professionnelle dans un milieu non menaçant et rassurant, et de bénéficier de la stabilité de son emploi. Etre informé des décisions majeures et des orientations stratégiques prises par les gérants est aussi l'une des conditions de cette sécurité. Se sentir soutenu par son pa-

tron et aussi ses collègues en cas de difficultés techniques, relationnelles ou sociales éventuelles est également un facteur de bien-être et de sérénité au travail. Il convient en outre de ne pas laisser entendre à son employé que son poste serait remis en question à la moindre sanction ou remontrance professionnelle.

Niveau 3: l'appartenance

Le sentiment d'appartenance est l'étape primordiale qui va permettre à l'employé de s'investir et de s'épanouir pleinement dans l'exercice de ses fonctions. Sentir que l'acceptation d'un patient aux préconisations thérapeutiques du praticien peut être conditionnée par son savoir-faire et son savoir-être en amont d'une consultation ou bien au cours d'un examen clinique est l'un des leviers de motivation professionnelle parmi les plus notables pour favoriser l'implication, l'engagement et l'investissement personnel de l'assistant(e) dentaire ou de l'office manager (secrétaire)



Grâce à la psychométrie (www.rh-dentaire.com/cepo), il est désormais possible d'identifier les facteurs individuels de motivation du personnel dentaire.

de direction). Avoir la sensation de faire partie d'un groupe, s'enrichir des interdépendances avec ses collègues et les patients, ou tout simplement ressentir que l'on compte pour les autres sont autant de facteurs qui favoriseront l'émergence chez l'employé d'un sentiment de fierté, voire d'un certain orgueil qui lui donneront l'impulsion nécessaire à son entière réalisation tant personnelle que professionnelle. Aussi, la mise en place des entretiens annuels d'évaluation (bilan rétrospectif de l'année, prospective année N+1, objectifs individuels de développement personnel et professionnel) est un élément moteur de cette intégration.

Niveau 4: l'estime

Il est ici question du besoin naturel de chaque employé de recevoir de la part de son entourage professionnel, qu'il s'agisse des gérants, des collègues ou bien encore des patients du cabinet, des signes de reconnaissance. Faire un travail utile et apprécié, pouvoir exprimer toute sa compétence dans l'exercice de ses fonctions sont de véritables moteurs de satisfaction. Avoir la possibilité d'innover, recevoir une délégation de pouvoir, être apprécié et se l'entendre dire, pouvoir participer pleinement à la définition de ses objectifs de développement professionnel sont autant de situations qui, si elles sont favorisées par le manager du cabinet, concourent véritablement à affranchir l'employé de contraintes professionnelles qui risqueraient de le figer dans un certain immobilisme ne favorisant pas l'émergence de son autonomie intellectuelle. S'agissant tout particulièrement des encouragements ou des marques d'estime, il n'est pas non plus spécialement recommandé de leur en asséner à outrance au risque de voir l'employé réclamer a contrario et peut-être de manière inopportune une demande de revalorisation salariale qui seule permettrait de graver de manière irréversible dans la politique de management du cabinet la pleine satisfaction de l'employeur à l'égard du salarié méritant. Il suffit parfois d'un remerciement collectif et formel à l'intention de son équipe à la fin d'une journée bien chargée pour insuffler un nouvel élan de motivation et d'engagement dans la réalisation des objectifs de développement.

Niveau 5: l'excellence

Si et seulement si les quatre premiers paliers de développement personnel sont



Si les paliers de développement personnel sont atteints, l'employé peut affirmer tout son potentiel et s'épanouir dans son activité professionnelle.

atteints, à savoir la survivance, le sentiment de sécurité et d'appartenance et la reconnaissance, alors l'employé va enfin pouvoir affirmer de manière unique tout son potentiel, voire ses talents. Il va s'épanouir dans son activité professionnelle tout en assurant le développement de ses compétences quitte à reprendre en main le parcours de sa formation continue, en prenant conscience de ses éventuelles insuffisances. Viser l'excellence ne sera dès lors plus une fiction, mais tout au contraire un réel moteur dans la réalisation de ses tâches courantes de travail. La démarche qualité, ou démarche d'amélioration continue, ne sera plus un vain mot et permettra enfin à l'employé de s'aligner pleinement sur les impératifs managériaux et organisationnels de sa direction.

La science au service du management des équipes dentaires

Il est désormais possible grâce à certains outils d'évaluation psychotechnique d'identifier scientifiquement¹ de nombreux facteurs de motivation et de performances professionnelles chez les acteurs d'un cabinet ou d'un centre dentaire afin de déterminer le meilleur mode de gouvernance et de communication que devra employer le Talent Manager pour gérer les compétences de chacun de ses employés.

¹ C.E.P.O (1^{er} Centre Européen d'Evaluation en Psychométrie) a été inauguré le 5 septembre 2017. → www.rh-dentaire.com