

# Le modèle de Hackman et Oldham adapté à la gestion du cabinet dentaire



RODOLPHE COCHET

Fondateur de Dental RC Coaching en organisation des cabinets dentaires

**Nombre de théories foisonnent sur la motivation des employés et son impact direct sur la productivité d'une entreprise. Cependant, nombre de ces théories alignées sur la « gestion d'une entreprise standard » sont totalement inadaptées à la configuration structurelle et fonctionnelle d'un cabinet dentaire. Le modèle des caractéristiques de l'emploi (MCE) de Hackman & Oldham est quant à lui parfaitement transposable à l'exercice professionnel du dentiste-manager.**

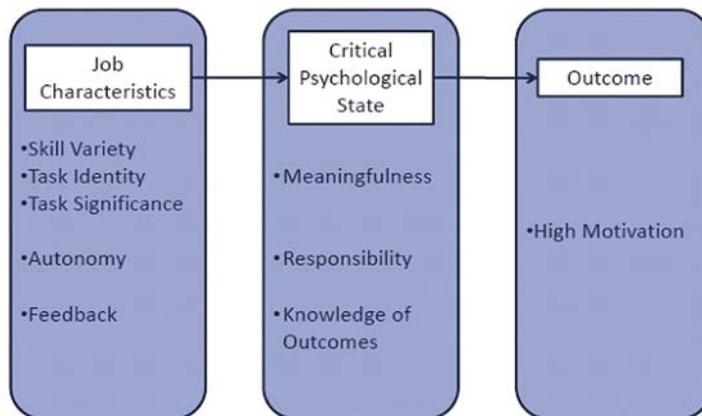


Fig. 1 : J. R. Hackman et G. R. Oldham, « Motivation through the design of work: Test of a theory », in *Organizational Behavior and Human Performance* n° 16, p. 250.

## La variété des compétences

Afin de donner du sens au travail de l'employé d'un cabinet dentaire, il est capital de lui conférer un ensemble de tâches qui lui permettront d'enrichir le panel de ses compétences. Cependant, il n'est pas question de jouer sur le terrain de la polyvalence en associant des tâches aussi disparates que celles de l'assistance au fauteuil et de la gestion administrative. Une assistante dentaire reste avant tout une aide opératoire et instrumentiste. La variété des compétences prend tout son sens au cœur d'un métier dont les contours ont été dessinés *via* une charte de poste. Par exemple, on peut enrichir le poste de l'assistante dentaire en lui conférant la gestion de la relation au laboratoire de prothèses, le suivi téléphonique et postopératoire du patient, la motivation à l'hygiène (cours d'hygiène inclus dans le plan de traitement et assuré au cabinet dans l'« espace hygiène » - durée moyenne de l'enseignement : 15 à 20 mn) ou bien la gestion des stocks et fournitures médicales. Quant à la secrétaire, des tâches variées peuvent aussi lui être confiées, de la gestion stratégique et prévisionnelle de l'agenda, à la coordination des relations avec les prestataires de services et fournisseurs du cabinet jusqu'à la préparation, l'organisation et la supervision des opérations de communication interne (briefing, réunion de développement du cabinet, entre-

tiens annuels d'évaluation du personnel) et externe (site Internet, correspondants de santé).

## L'identité et l'importance de la tâche

L'identité de la tâche de travail et son importance font surtout référence à la définition de cette tâche (charte de poste) ainsi qu'à sa déclinaison en séquences prioritaires et secondaires. Par exemple, un praticien-manager pourra considérer que la tâche prioritaire de son assistante dentaire consiste dans l'attention portée au patient avant (accueil physique) et durant le soin (confort, gestion du stress et de l'anxiété) ou bien la stérilisation, alors qu'un autre praticien considérera comme primordiale l'attention portée à l'anticipation de ses gestes techniques. Pour le second, c'est l'efficacité du travail à quatre mains et la coordination du binôme qui sera prioritaire : l'édiction d'un protocole technique listant la chronologie des séquences de travail par type de soin est ici capitale. Pour la secrétaire, la tâche prioritaire pourra consister dans la première bonne impression faite au patient lors d'un appel téléphonique initial, pour d'autres, le patient physiquement présent restera la priorité du cabinet, et pour d'autres encore, c'est la gestion et l'organisation des rendez-vous qui détermineront l'efficacité du secrétariat.

Utilisez le tableau ci-contre pour vous aider ou assister votre personnel dans l'évaluation de l'importance et de l'urgence d'une tâche de travail.

### Résultat attendu → La motivation professionnelle

La signification (identité) d'une tâche de travail implique la perception de son intérêt par l'employé. Associée à la variété des compétences elles-mêmes organisées ou hiérarchisées selon leur niveau d'importance au regard de la politique de management du cabinet, la tâche de travail prend alors tout son sens et conduit l'employé vers la motivation intrinsèque, la seule qui peut le mener vers l'excellence, à la différence des motivations secondaires dites extrinsèques (salaire, prime).

### L'autonomie

Le personnel clinique ou administratif doit se sentir investi de responsabilités que chaque praticien-manager doit lui confier de manière distincte. Afin d'augmenter la marge de manœuvre possible et l'investissement personnel de l'employé d'un cabinet dentaire dans la réalisation d'une tâche de travail, il convient : 1. de lui faire confiance, 2. de valider dans le cadre d'un entretien annuel et régulier d'appréciation son niveau de compétences, 3. d'éviter absolument le surcontrôle systématique (par ex. : demander si la tâche a été réalisée avant qu'elle ne le soit effectivement et alors qu'on sait pertinemment qu'elle le sera, revenir sans cesse à la charge en cours de journée et entre deux patients pour savoir si l'employé s'apprête à réaliser la tâche...).

### Astuce

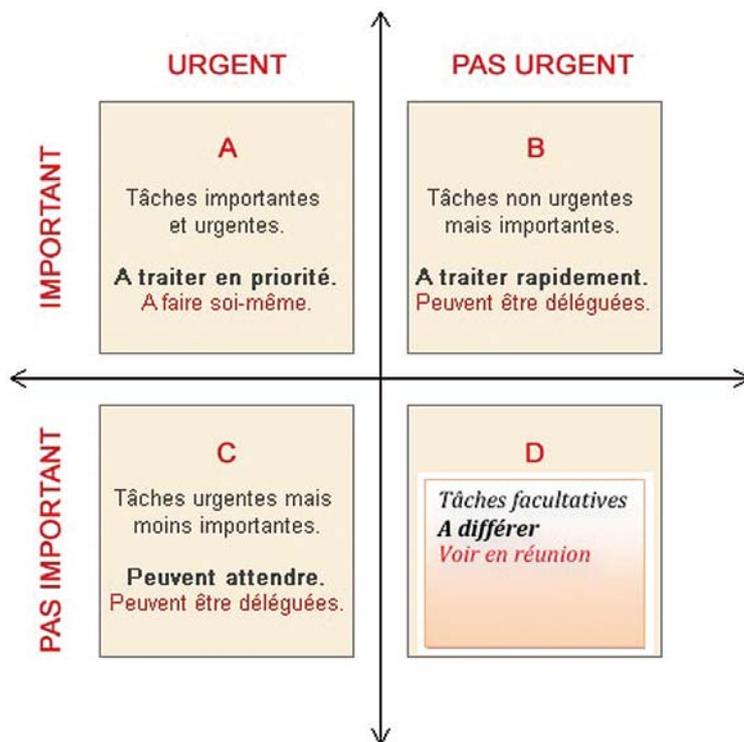
Dans le cas de figure d'un cabinet dentaire peu ou prou organisé bénéficiant des services de deux assistantes dentaires polyvalentes, il est impératif que leurs responsabilités ne soient jamais partagées pour la gestion d'une seule et même tâche, même si la réalisation de cette tâche est quant à elle distribuée entre les deux assistantes.

### Résultat attendu → La réalisation de la performance individuelle

L'autonomie et la marge de manœuvre conférées à votre employé (clinique ou administratif) sont les indicateurs clés de sa performance.

### Le feedback ou la rétroaction

Il n'est bien entendu pas question de passer en revue toutes les tâches de travail routinières de son personnel pour les valider une à une. Seules les réalisations professionnelles dont le niveau d'importance



et le degré d'urgence sont les plus élevés dans le cadre d'une journée de travail sont concernées : en principe, ces tâches sont « élues » le matin dans le cadre du briefing systématique du cabinet (durée moyenne : 5 à 10 minutes maximum) ; il peut s'agir d'un cas clinique complexe ou d'un patient qui doit impérativement régler ses soins. Le feedback, plus que souhaitable, est particulièrement apprécié du personnel dentaire : lorsque l'employé vous a informé de manière directe, et de préférence de manière indirecte (carnet de communication interne) que la tâche a été effectuée, il est judicieux de valider sa réalisation et de sanctionner verbalement le personnel dédié (**sanction positive** : « je suis satisfait de votre travail », « c'est bien, mission accomplie » | **sanction négative** : « le travail n'a pas été accompli dans les temps impartis, je vous conseille à l'avenir de... »).

### Résultat attendu → La connaissance des résultats concrets de son travail

Sanctionner verbalement et officiellement une réalisation professionnelle importante (ou urgente) apporte une satisfaction élevée à l'employé concerné. Le feedback ou la rétroaction représentent l'un des meilleurs leviers de motivation qui limitent activement le taux de turnover ou d'absentéisme des cabinets dentaires. ◆

**DENTAL RC**  
**Coaching en organisation**  
**des cabinets dentaires depuis 1999**  
 7 rue Nicolas Houel - 75005 Paris  
[www.rh-dentaire.com](http://www.rh-dentaire.com) - Tél. : 01 43 31 12 67 -  
[info@rh-dentaire.com](mailto:info@rh-dentaire.com)