

Management

Si vous n'évaluez pas régulièrement le niveau de compétences de votre assistante ni sa motivation et si, en particulier, vous ne lui assignez aucun objectif de réalisation, non seulement vous ne pourrez pas conduire le changement profitable escompté de votre cabinet dentaire, mais plus encore, jamais votre assistante ne trouvera par elle-même les ressources nécessaires et suffisantes pour progresser et exceller dans son cœur de métier.

Comment fixer des objectifs à son assistante dentaire



Rodolphe Cochet

Un objectif peut être d'ordre comportemental, relationnel ou technique. Il doit surtout être quantifiable, du moins "mesurable", pertinent (votre assistante doit avoir les moyens de le réaliser) et comporter une échéance (trois à six mois en principe).

Objectifs individuels et politique managériale

Si vous n'avez pas en amont édicté une véritable politique de management* et n'avez pas au moins présenté à votre équipe vos objectifs initiaux de développement stratégique (pôle clinique, logistique, matériel, pôle admi-

nistratif, ressources humaines, etc.), rien ne sert de définir et d'assigner des objectifs professionnels et individuels à votre assistante ou à votre secrétaire. Un objectif sans "contenant" est un objectif nul.

En effet, vous ne pourrez définir des objectifs précis et réalisables que si vous vous appuyez en amont sur les grandes lignes directrices de développement de votre exercice à moyen terme (deux ans) et long terme (cinq ans). En somme, si vous n'avez aucun projet d'évolution de vos conditions d'exercice, rien ne sert d'assigner des objectifs "fantômes" à votre assistante : contentez-vous de participer nonchamment à sa formation pratique ou au développement impromptu de ses compétences jusqu'à ce qu'elle aille voir si l'herbe est plus verte ailleurs... ce qu'elle ne tardera pas à faire.

Sollicitez la participation active de votre assistante

Si vous avez des difficultés à déterminer des objectifs concrets de réalisation, concertez-vous avec votre assistante qui est aussi votre meilleure collaboratrice, et proposez-lui d'organiser une réunion de cabinet. Il est nécessaire que votre équipe puisse alimenter votre propre réflexion sur les objectifs de votre cabinet en les concrétisant et en les enrichissant. Dans un premier temps, faites un rappel de la philosophie de votre cabinet, en précisant quelles sont vos exigences en termes de qualité des services rendus aux patients : services cliniques, administratifs et relationnels. N'entrez pas dans le détail des protocoles de soins ni des procédures

*Soit de manière autonome, soit en ayant recours à un prestataire de services en management de cabinet dentaire.

Management

de gestion administrative; demandez simplement à votre assistante de pointer en toute franchise ce qui relève, selon elle, d'un dysfonctionnement de votre cabinet dentaire en l'invitant à formuler une suggestion.

La notion de cœur de métier

Déterminez ensuite les moyens humains à partir desquels vos objectifs de Qualité seront réalisables. Il s'agit de passer en revue les tâches et responsabilités de chacun des membres de l'équipe en déterminant les fonctions prioritaires et principales ayant un impact direct sur la qualité réelle et perçue des services du cabinet. Par exemple, si vous avez la chance d'avoir une assistante dentaire et une assistante de direction, les tâches d'assistance au fauteuil et d'hygiène doivent être abordées en priorité (assistante dentaire), ainsi que la gestion des rendez-vous et la présentation éventuelle des devis (assistante de direction). Il est ici question de renforcer l'investissement de chacun des membres de votre équipe dans son cœur de métier.

La dynamique du PDCA, ou la Qualité sans concessions

Avancez ensuite quelques axes de proposition relatifs à l'amélioration des services de votre cabinet, sur la base de dysfonctionnements éventuellement récurrents. Dans tous les cas, la notion de démarche Qualité Totale doit orienter vos suggestions, ce qui signifie que vos protocoles de gestion sont toujours perfectibles. Les principes d'amélioration continue de William Edward Deming** (pionnier de la démarche Qualité Totale) sont ici très aisément transposables au management d'une équipe dentaire :

PLAN. Prévoir ce qu'il faut faire
DO. Faire tout ce qui a été prévu
CHECK. Vérifier ce qui a été fait
ACT. Traiter les résultats et les écarts

Confiance et motivation : les clés du succès

En tenant compte des aptitudes de votre assistante, de ses motivations (à évaluer en amont***), de son expérience et de son niveau de compétences, demandez-lui de réagir à vos suggestions, propositions ou remarques et de ne pas hésiter à faire des critiques constructives si nécessaire. À ce stade, si vous voulez qu'elle participe activement à l'élaboration des objectifs de développement de votre cabinet, il est nécessaire que vous la recréiez de votre confiance absolue dans sa capacité à progresser et à atteindre tout nouvel objectif qui lui serait assigné, faute de quoi, cette réunion risque d'être assimilée à un entretien d'évaluation professionnelle.

Management par objectifs de réalisation : les conditions de la réussite professionnelle

Si votre assistante est débutante ou votre équipe nouvellement constituée, il est clair que c'est vous qui fixerez de manière unilatérale l'ensemble des objectifs individuels de développement, avec une vigilance plus importante qui vous obligera à un contrôle régulier du travail en faisant le point chaque fin de semaine. Dans tous les cas, vous devrez fournir une "boussole" à votre assistante afin qu'elle puisse rectifier le tir si nécessaire, et avoir l'assurance qu'elle ne s'écarte pas des objectifs fixés. Aussi, les interrelations nécessaires entre les membres de l'équipe, d'un poste à l'autre, devront faire l'objet d'une description complète des tâches respectives et des interactions possibles, afin que l'ensemble des membres du personnel travaillent dans l'intérêt général du cabinet et des patients. En effet, il n'est pas envisageable que chaque acteur du cabinet exécute ses tâches de manière individuelle et égoïste, dans

Définition et assignation des objectifs de réalisation

Déterminez ensemble un ou plusieurs objectifs individuels en prenant soin de définir :

- 1. Les moyens matériels, humains ou pédagogiques** nécessaires qui représenteront les étapes progressives de réalisation des objectifs (par exemple, avant de prétendre optimiser le temps de préparation d'un plateau, la révision du protocole séquentiel de soin ou une formation en ergonomie pourraient se révéler nécessaires)
- 2. Les échéances de réalisation** (ces échéances doivent être précises, faute de quoi l'objectif devient caduc)
- 3. Les critères d'évaluation** et de mesure qui vous permettront de valider à la date buttoir l'accomplissement de l'objectif (indiquez précisément à votre équipe de quelle manière vous pourrez vérifier que l'objectif a été accompli).

un esprit de compétition qui serait particulièrement néfaste à la cohésion de votre équipe et à la cohérence de votre politique de management. Il est donc essentiel de rassembler les intérêts individuels et de les mettre au service des intérêts généraux de votre cabinet : l'union fait la force.

** Reportez-vous à la fameuse roue de Deming et aux quatre temps du cycle PDCA : Plan, Do, Check, Act. W. Edwards Deming, Hors de la crise, Economica, 1991.

*** Évaluez les leviers de motivation professionnelle de vos assistantes (bilan psychométrique).