

LES 12 FREINS AU CHANGEMENT DES CHIRURGIENS-DENTISTES

La conduite du changement est la meilleure définition que l'on puisse donner à l'exercice des compétences de gérance d'un praticien. Or, nombre de cabinets et d'équipes dentaires ronronnent et se satisfont d'un mode d'organisation et d'un format de communication qui ne sont plus en phase avec les impératifs de santé publique, la conjoncture économique et sociale ni même avec les principes fondamentaux de management odontologique®. Ces freins au changement doivent être levés, mais il faut dans un premier temps pouvoir les identifier.

Par Rodolphe Cochet



1 "L'EFFET TUNNEL" » D'ALBERT HIRSCHMAN

Lorsque la situation semble s'améliorer ou lorsque les voyants sont au vert, la vision prospective à moyen et long terme de son cabinet (management et organisation) est camouflée par un « effet de tunnel » et de rétrécissement de la clairvoyance du gérant qui tend à effacer les données périphériques du cabinet et les petits indices de dysfonctionnement considérés comme de simples épiphénomènes.

2 LA PEUR DE L'INCONNU

La conduite du changement managérial effraie parfois les praticiens ancrés dans des habitudes de travail qui, même si elles ne sont pas vraiment confortables, leur permettent de répondre à leurs obligations professionnelles.

3 LA POLITIQUE DE L'AUTRUCHE

Malgré les sollicitations du personnel, malgré certains indices d'une ambiance de travail qui se détériore, d'un esprit d'équipe qui se désagrège, on laisse les choses traîner en espérant que la reprise de son train-train quotidien effacera les vicissitudes du cabinet dentaire.

4 LA TÊTE DANS LE GUIDON

Les nombreuses contraintes de l'exercice professionnel du chirurgien-dentiste le conduisent à se concentrer parfois exclusivement sur son cœur de métier, le diagnostic, les soins et les tracasseries admi-

nistratives sans se poser un instant ni prendre un recul salvateur sur la gestion de son environnement professionnel et la possible amélioration de ses conditions de travail.

5 LA GESTION EN BON PÈRE (BONNE MÈRE) DE FAMILLE

N'ayant pas bénéficié d'une formation initiale en management odontologique™, les praticiens gèrent tout naturellement leur cabinet, leur équipe et leurs patients sous le joug d'un mode de management patriarcal ou matriarcal guidé par des instincts primaires de 'gestion sociale', des intuitions d'autorité et de gouvernance et des décisions parfois impulsives et non consensuelles, tentant de conduire le changement ici et là, par petits bouts ou par saccades, avec des mouvements de va-et-vient (avancées et reculs), telle une balancelle de jardin.

6 LA PROCRASTINATION

La procrastination est la plus grande amie de l'immobilisme et la plus grande ennemie de la productivité. Cette tendance quasi-pathologique pour certains qui consiste à toujours remettre au lendemain ce que l'on devrait pourtant faire aujourd'hui finit par créer un sentiment latent de culpabilité et d'insécurité, une perte de confiance en soi qui peut parfois conduire (dans une configuration négative) jusqu'au burn out.

7**L'INTOXICATION AMBIANTE ET CONFRATERNELLE**

Il suffit de regarder autour de soi pour se convaincre que 'chez les autres' après tout, ce n'est pas mieux, c'est même parfois pire, alors pourquoi prendre le risque de 'changer juste pour changer' !

8**L'ORGANISATION EN SILOS**

Ce mode d'organisation où tout est cloisonné, segmenté et hiérarchisé, où chacun se concentre exclusivement sur la réalisation des tâches de travail inhérentes à sa fiche de poste, et où le praticien (ou gérant) exerce une autorité et un pouvoir qui ne facilitent pas les interrelations, le partage des idées ni même le partage des décisions est de nos jours totalement obsolète. Il est temps de casser les silos dans les cabinets dentaires, de s'ouvrir aux idées des assistantes et des secrétaires ainsi qu'aux leviers de motivation des patients (« marketing » relationnel) !

9**L'ABSENCE DE LEADERSHIP**

Les composantes du leadership ne s'acquièrent pas car elles dépendent de traits de caractère et de personnalité tels que le courage, le sens du risque et la 'domination'. Plus encore, le leader né, n'a pas besoin de parole pour être reconnu comme tel car son visage (morphopsychologie) le révèle aux autres. Quand on a du leadership, il est certain que l'exercice du pouvoir peut s'avérer plus aisé. Néanmoins, adopter une position naturelle de leader ne suffit pas à gérer l'organisation d'un cabinet. Devenir un bon manager est à contrario une compétence qui s'acquiert grâce à un parcours de formation ou de coaching. L'absence de leadership est donc un frein qui peut être levé.

**10****LES "COMPÉTENCES MÉTIER"**

Les compétences techniques sont un frein (parfois inconscient) à la conduite du changement car elles nous encerclent tel un carcan depuis les bancs de l'Université. En effet, chacun tend à préserver et privilégier l'exercice exclusif de ses « compétences métier » ou techniques en perdant de vue l'exercice complémentaire et nécessaire de compétences transversales telles que le management, la gestion humaine (ou gestion RH) et la communication.

11**L'ABSENCE DE RÉUNIONS**

Une réunion d'équipe est le meilleur levier de changement d'une organisation. Certains nous diront que c'est une perte de temps et que la profusion de patients en dentisterie impose à l'équipe de répondre uniquement à des impératifs de santé publique. Certains autres ouvriront à tort la voie à des réunions hors temps de travail ou durant des pauses et d'autres encore invoqueront qu'une réunion est 'inutile puisque tout va bien'. Une réunion est un impératif organisationnel qui doit avoir lieu au moins une fois par trimestre à raison de 2 heures pleines et incompressibles : elle doit être préparée, organisée, arbitrée (ordres du jours) et faire l'objet d'un compte-rendu dactylographié.

12**L'ABSENCE DE PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION**

C'est fort probablement le plus grand frein à la conduite nécessaire du changement d'organisation d'un cabinet dentaire. Ce n'est pas parce qu'on reste dentiste ou assistante dentaire toute sa vie qu'il n'y a pas de nombreux moyens d'améliorer son confort de vie professionnelle (et personnelle), de changer pour le meilleur ses habitudes de travail, tout en se formant et en ouvrant son esprit à d'autres formes de management.



Identifiez et éliminez les obstacles au changement et reprenez en mains la gestion de votre environnement professionnel !