

Les dérapages du débriefing en cabinet dentaire

Afin de lutter contre les éventuelles insuffisances professionnelles de leur équipe, de plus en plus de praticiens-managers décident d'appliquer certaines règles élémentaires de communication professionnelle, parfois sans discernement ni précaution. Du briefing, au débriefing, en passant par l'entretien ad hoc, la réunion mensuelle de développement ou de motivation, l'entretien annuel d'évaluation, certains praticiens se demandent parfois s'ils auront encore le temps de travailler !

Mise au point sur le débriefing

Définition : le débriefing est un entretien individuel ou groupé « à chaud » post événementiel.

Personnel concerné : assistante dentaire, secrétaire de direction, prothésiste, collaborateur salarié ;

Durée : de 5 à 10 minutes maximum ;

Organisation : prévoir un créneau avant le dernier patient de la journée (jamais en fin de journée, ou juste avant la fermeture du cabinet) ;

Finalité théorique : pédagogique et corrective ;

Finalité pratique : il doit permettre au praticien-gérant de faire un point rapide et uniquement rectificatif (dysfonctionnements) sur la journée de travail écoulée.



Rodolphe COCHET

■ Fondateur de Dental RC

Les dérapages psychologiques

Le problème principal peut consister dans la mésinterprétation du sens et de la finalité d'un débriefing en situation de travail. En effet, par déformation professionnelle issue de certaines pratiques médicales, un glissement sémantique peut survenir à partir du « débriefing dit psychologique ou psychothérapeutique », voire du « defusing ». Dès lors, un débriefing est parfois perçu de manière abusive, comme le traitement à chaud d'un problème personnel, ayant eu un impact sur le comportement ou sur la qualité du travail de l'un des membres de l'équipe. Le risque consiste donc dans le fait de considérer tout dysfonctionnement, toute erreur ou irrégularité, baisse d'activité ou démotivation au travail, comme le symptôme d'un problème psychologique sous-jacent qu'il faut en urgence débloquent avant que la situation n'empire.

Ce mode d'interprétation subjective du « débriefing », plus qu'erroné dans le cadre d'une situation de travail et pourtant prôné sans discernement par certains pseudo-consultants juniors ou malhabiles, peut être très préjudiciable au bon fonctionnement d'un cabinet dentaire. Ces débriefings mal encadrés génèrent tout au contraire un stress supplémentaire des membres du personnel, parfois jusqu'au conflit larvé ou ouvert qui tourne aux règlements de compte. Dès lors, afin d'éviter de subir l'épreuve du « débriefing », vous pourriez voir vos assistantes s'évertuer

à camoufler la moindre erreur, jusqu'à prendre des initiatives maladroites, afin de fuir toute communication ultérieure avec le(s) praticien(s) gérant(s).

La finalité du débriefing en situation de travail

La finalité première du débriefing est d'ordre « opératoire » (là encore, attention aux glissements sémantiques !), ou opérationnel, c'est-à-dire qu'elle est relative à l'exécution de tâches, ou à l'application d'une méthode de travail. Toute dérive ou considération d'ordre psychologique ou moral est à bannir par principe. La question est seulement de savoir, par exemple, si votre assistante dentaire a bien réalisé l'ensemble des tâches qui lui ont été confiées ce jour. À ce titre, le débriefing s'avère nécessaire pour une nouvelle recrue ou assistante en formation, qu'il s'agisse d'une assistante dentaire ou d'une secrétaire de direction.

Il appartient dès lors au personnel concerné de faire un rapport des tâches qui ont pu être exécutées et principalement de celles qui n'ont pas pu l'être (il s'agit bien entendu d'un rapport verbal et non pas écrit). Le débriefing utilisé à bon escient a une finalité non seulement pédagogique mais plus encore corrective, car il permet au personnel de pointer une irrégularité ou un dysfonctionnement et dès lors d'éviter sa répétition ou sa reproduction ultérieure. Si le problème ne peut être réglé immédiatement, il faut le consigner dans l'ordre du jour de la prochaine réunion. Le débriefing est tout aussi important pour l'assistante dentaire que pour la secrétaire de direction. Pour une assistante dentaire expérimentée et rôdée, cet outil de communication utilisé de manière trop formelle peut parfois s'avérer lassant et inutile, étant donné que son travail en binôme avec le praticien lui permet plus facilement de « débriefing » entre deux patients. Il est néanmoins capital pour une assistante dentaire en cours de professionnalisation ; peut-on même ajouter qu'il s'agit ici du devoir de tout praticien-tuteur de valider l'acquisition progressive des compétences de son assistante débutante, à qui l'on demande parfois une polyvalence clinique

et administrative incompatible avec certaines exigences de Qualité. S'agissant de la secrétaire de direction du cabinet, le débriefing est capital, d'ailleurs même plus important que le « briefing » (consignes de travail en début de journée) dans certains cas ; en effet, les fonctions administratives sont assurées de manière autonome (à la différence du tandem praticien/assistante dentaire) ce qui peut impliquer un manque de disponibilité du praticien, qui en principe, est censé se consacrer à son exercice au fauteuil (c'est d'ailleurs, entre autres, l'intérêt d'avoir une secrétaire de direction !).

En ce sens, le débriefing représente un formidable outil de **régulation fonctionnelle**.

Débriefing ou pas débriefing ?

Comme pour toute conduite d'un changement, il n'est pas souhaitable d'implémenter au sein de son cabinet un nouveau mode de communication si celui-ci n'est pas précisément adapté au profil de compétences et de motivation de l'équipe. Et pourtant, combien parmi vous seraient tentés d'appliquer immédiatement ce que l'on pourrait à juste titre considérer comme une énième astuce de Management. C'est justement l'erreur à ne pas commettre afin d'éviter de prendre le risque de voir des problèmes là où il n'y en a pas. En effet, selon les cas, je peux recommander à un praticien-gérant d'appliquer cette technique de communication, mais il arrive tout aussi régulièrement que je le déconseille (parfois vivement) en fonction de l'historique du cabinet et des objectifs de développement du praticien. En somme, décider ou non d'institutionnaliser le débriefing au sein de son cabinet dentaire ne s'improvise pas et dépend de la « carte d'identité managériale » du praticien : il faut au préalable avoir effectué un bilan de compétences en gestion d'équipe dentaire (CRC - © ManagerPremier) et avoir dressé en amont une cartographie comportementale du personnel en situation de travail (leviers de motivation et de performance).

Techniques de communication interne : artifices ou méthodes de travail ?

Quels que soient le support pédagogique (oral, écrit) et les modalités d'un enseignement (cours, séminaire, conférence), les praticiens auditeurs ou lecteurs recherchent naturellement des solutions immédiatement opérationnelles, applicables *in extenso* dans tout cabinet et fiables en toutes circonstances. **Pourtant, qu'il s'agisse de pratiques cliniques ou**

organisationnelles, les solutions « tout-en-un » n'existent pas, sinon, telles des ruses et artifices qui, temporairement, ne font que camoufler les insuffisances professionnelles de l'équipe, en tout ou partie.

Si l'on recherche des éléments de connaissance indubitables, ni travestis, ni pervertis par des pratiques empiriques incertaines, il n'y a pas d'autres moyens que de faire l'effort de remonter parfois jusqu'aux assises théoriques mêmes d'une discipline, quelle qu'elle soit : concernant les techniques de communication interne, on peut parcourir le fameux modèle de Shannon & Weaver, en passant par les célèbres fonctions linguistiques de Jakobson jusqu'aux fondements théoriques des pratiques régulières du management édictées entre autres par Chester Barnard. Ce grand théoricien du leadership pointe dans cette fameuse citation l'importance capitale de la coopération stratégique du manager envers son(ses) employé(s) : « *la communication requiert 25 % du temps du dirigeant* ». Entre nous, 25 %, c'est peut-être beaucoup pour un chirurgien-dentiste employeur : là encore, faut-il adapter cette règle à la spécificité organisationnelle d'un cabinet dentaire, et proposer dans un premier temps 5 %, ce qui constituerait déjà une révolution !

1 L'ensemble des opérations de communication interne nécessaires au bon fonctionnement d'un cabinet dentaire est décrit dans « *Le Manuel du chirurgien-dentiste Manager* », par R. Cochet (Editions Le Fil Dentaire), p. 128-131.

2 « *Le Manuel du chirurgien-dentiste Manager* », par R. Cochet (Editions Le Fil Dentaire), p. 129. **Le briefing comme lieu des anticipations**, 3.5.2.

© Scott Latham - Fotolia.com

DENTAL RC
Coaching en organisation
des cabinets dentaires depuis 1999
7 rue Nicolas Houel - 75005 Paris
www.rh-dentaire.com - Tél. : 01 43 31 12 67 -
info@rh-dentaire.com