



RODOLPHE COCHET

Fondateur  
de Dental RC  
Coaching  
en organisation des  
cabinets dentaires

# ADAPTER SON MODE DE MANAGEMENT AUX PERSONNALITÉS du cabinet dentaire

On recense généralement quatre modes élémentaires de management des ressources humaines : le style **directif**, **persuasif**, **participatif** et **déléгатif**. Non seulement, les dentistes-managers doivent apprendre à maîtriser ces quatre modalités de direction de leurs employés et collaborateurs, mais plus encore à les adapter au niveau de leurs compétences et de leur formation ainsi qu'à leur degré de motivation et d'engagement au sein du cabinet dentaire.

## 1 LE MODE DIRECTIF : SAVOIR DIRIGER, COMMANDER ET STRUCTURER

Dans le cadre de l'exercice du mode de management dit 'directif', le dentiste-manager ne doit pas être avare en explications et n'a pas spécialement vocation à faire preuve d'écoute ni d'empathie. Des points de contrôle des tâches de travail du personnel doivent être programmés avec des échéances précises. Les directives reposent principalement sur des procédures et protocoles standardisés et écrits, idéalement via le SIRH<sup>(1)</sup> du cabinet. Ce mode de gouvernance doit être privilégié par les praticiens n'ayant pas bénéficié d'une formation en management odontologique, ou ne maîtrisant pas les compétences de base.

### Le public cible du mode de management directif

- Les nouvelles recrues (contrat de professionnalisation)
- Les assistantes peu qualifiées ou stagiaires
- Les assistantes en situation d'opposition latente ou avérée, ou en période de crise

## 2 LE MODE PERSUASIF : SAVOIR MOBILISER ET FÉDÉRER

L'exercice du mode de management dit 'persuasif' implique de donner à son personnel des explications sur les fondements et les implications de chacune de ses décisions. Les projets, les objectifs de développement et l'assignation des tâches de travail doivent être savamment explicités, argumentés et fortement valorisés.



Le personnel doit être encouragé, félicité ou sanctionné. Ce mode de gouvernance nécessite également de programmer chaque mois au sein du cabinet des actions de formation interne ou des groupes d'étude sur tous les sujets du cabinet qui permettront de l'inscrire dans une démarche d'amélioration continue.

### Le public cible du mode de management persuasif

- les nouvelles recrues (assistantes dentaires qualifiées, office managers ou assistantes de direction).

- Les nouveaux collaborateurs
- Les assistantes promues ou à fort potentiel de développement personnel et professionnel

De manière générale, tous les postes techniques et tous les cabinets profitant d'une restructuration, réorganisation ou d'un accompagnement managérial.

### 3 LE MODE PARTICIPATIF : SAVOIR COLLABORER ET ASSOCIER AUX DÉCISIONS

Le Mode de management participatif est en règle générale considéré comme le mode de management le plus efficace car il permet à chaque ressource humaine du cabinet de viser l'excellence tout en se dépassant (leitmotiv : 'toujours faire mieux, toujours faire plus'). Il permet à chaque membre de l'équipe d'atteindre le niveau suprême de la pyramide de



Maslow via le besoin de réalisation personnelle. Le dentiste-manager doit être à l'écoute de ses assistantes et de ses collaborateurs. Il s'implique activement dans la résolution des problèmes. Il favorise l'implication de son équipe lors des réunions et prend des décisions en toute transparence. Il prend soin de recueillir et de recenser (SIRH : service d'informations des ressources humaines<sup>(1)</sup> toutes les idées, suggestions et propositions et bannit autant que possible de son organisation les décisions unilatérales et tout acte de communication en aparté. Ce mode de management est systématiquement déployé dans les cabinets bénéficiant d'un accompagnement managérial (coaching).

#### Le public cible du mode de management participatif

- Les assistantes qualifiées ayant un degré d'expertise confirmé, les offices managers ou assistantes de direction et les collaborateurs (vue association).

**DENTAL RC**  
 Coaching en management et organisation des cabinets dentaires  
 7 rue Nicolas Houel - 75005 Paris  
 Web : [www.dental-rc.com](http://www.dental-rc.com)  
 Tél. : 01 43 31 12 67  
[rodolphe.cochet@dental-rc.com](mailto:rodolphe.cochet@dental-rc.com)

- Les assistantes cliniques et administratives ayant pris en charge de nouvelles responsabilités et dotées d'une autonomie intellectuelle avérée.

De manière générale, tout personnel doté d'un potentiel de créativité et d'innovation associé à un certain leadership<sup>(2)</sup> et tout poste technique à forte teneur relationnelle..

### 4 LE MODE DÉLÉGATIF RESPONSABILISER ET RENDRE AUTONOME

Ce mode de management est le couronnement d'un praticien qui a su former et accompagner son équipe jusqu'à la réalisation de ses objectifs prioritaires de développement. La délégation de tâches de travail à ses assistantes représente la finalité de tout acte de gouvernance, mais implique a fortiori de devoir « lâcher prise » en conférant à ses employés un peu de son propre pouvoir, du moins une autonomie décisionnelle certaine dans la réalisation des tâches courantes de travail. Le dentiste-



manager devra prendre soin de définir les objectifs de travail en les assignant au personnel compétent qui aura toute latitude pour les accomplir selon ses propres méthodes de travail. Des entretiens de feedback seront organisés de manière périodique sans aucun surcontrôle sur les modalités de réalisation des tâches de travail commandées en temps et en heure. En contrepartie, la tolérance à l'erreur (non répétée) doit être de rigueur. La mise en place d'un SIRH est ici un impératif catégorique<sup>(1)</sup> afin d'éviter le risque de perdre un peu le contrôle de son organisation. Ce mode de management ne peut se concevoir au sein d'un cabinet dentaire que pour la gestion de l'hygiène et de l'asepsie, de la logistique, de la préparation des plateaux et de l'agenda ainsi pour l'exercice des compétences diagnostiques et cliniques déléguées à un éventuel collaborateur. Pour tout le reste, il n'est pas envisageable d'adopter un mode de management tout entier tourné vers la délégation au regard de l'exercice des compétences exclusives de soins des chirurgiens-dentistes.

#### Le public cible du mode de management délégitif

- Les assistantes qualifiées ayant atteint un degré d'autonomie tel qu'elles peuvent être habilitées à prendre des initiatives (au niveau organisationnel et en communication) sans avoir à en référer systématiquement à la direction (les initiatives devront cependant être recensées sur le SIRH ou un cahier de correspondance interne)
- Les coordinatrices, office managers, assistantes de direction et de gestion, assistantes de communication ODF.

De manière générale, tout(e) collaborateur(trice).

#### 1<sup>ER</sup> SITE D'EMPLOI DENTAIRE DE FRANCE

Désormais, les praticiens peuvent évaluer de manière scientifique le niveau des compétences comportementales (SOFT SKILLS) de chacun des membres de leur équipe grâce aux modules d'évaluation psychotechnique accessibles sur [www.dentalemploi.com](http://www.dentalemploi.com)

LANCEZ UN TEST DE RECRUTEMENT  
[www.dentalemploi.com/tarifs](http://www.dentalemploi.com/tarifs)

(1) S.I.R.H. : service d'informations en ressources humaines. Pour déployer facilement un SIRH au sein de votre cabinet dentaire : <https://www.dentalsirh.com>.

(2) Le leadership est la capacité naturelle ou propension de l'individu à inspirer naturellement confiance aux autres et à jouer un rôle moteur dans le cadre du développement managérial ou organisationnel d'un cabinet dentaire. Afin de mesurer scientifiquement le leadership d'un employé, collaborateur ou praticien, le test d'évaluation psychotechnique LEAD est indiqué.