



## 15 clés pour un travail en équipe créatif et productif

Au sein d'un cabinet dentaire, les idées les plus originales et les plus créatives ne proviennent pas nécessairement du *leader* ou du gérant du cabinet dentaire. Ce sont bien souvent les assistant(e)s, en particulier dans les cabinets où les postes sont sectorisés et où la polyvalence est bannie, qui détiennent les clés du développement organisationnel du cabinet. Ces préconisations s'adressent aussi bien aux praticiens qu'à leur assistante dentaire ou à leur secrétaire.

### 1 - Fixez les règles du jeu

Établissez une bonne fois pour toutes une véritable politique de management et de gestion RH et faites en sorte qu'elle soit respectée. Faites-vous aider si nécessaire par un consultant ou un coach si vous n'y parvenez pas tout seul ou si vous avez déjà échoué une première fois en essayant de conduire le changement de votre organisation.

### 2 - Déterminez des limites de travail : l'exemple du briefing

Le *briefing* instauré par certains cabinets dentaires n'est pas propice à la réflexion ni à la créativité. La finalité du *briefing* est claire et doit être comprise de tous : prévenir et anticiper les éventuels problèmes d'organisation de la journée de travail en cours, optimiser la coordination entre le secrétariat



**Rodolphe COCHET**  
Conseil en stratégie  
d'organisation des  
cabinets dentaires

• Tél. : 01 43 31 12 67

et la salle de soins et faciliter le travail de l'assistante dentaire (préparation du plateau, travail peropératoire et postopératoire). Le *briefing* doit durer 5 à 8 mn dans un cabinet individuel (1 praticien, 1 assistante polyvalente) et peut durer près de 20 mn dans un cabinet de groupe (3 praticiens, 3 assistantes dentaires, 1 secrétaire).

### 3 - Garantissez une bonne base de connaissances

Lorsque vous révisiez un protocole, quel qu'il soit, clinique, administratif ou logistique (gestion des stocks), assurez-vous que vos assistantes ont à leur disposition les supports concernés. Si votre cabinet dentaire ne dispose d'aucun support dactylographié : stoppez tout. Annulez toutes les prochaines réunions de développement, car elles s'avéreront inutiles et contre-productives. Commencez par le début : demandez à vos assistantes d'écrire la « démarche qualité » de votre cabinet. Recourez aux services d'un prestataire externe si vous n'y parvenez pas.

### 4 - Énoncez des objectifs clairs

Donner un objectif à son assistante, implique l'adoption d'une démarche intellectuelle de stratégie et de *leader*. En tant que praticien gérant, vous devez être reconnu comme un chef au sein de votre cabinet et non pas seulement comme un technicien qui n'interviendrait que pour corriger à chaud des gestes techniques ou des comportements inadéquats. Plutôt que de dicter un objectif à votre assistante, formulez-le comme une question semi-ouverte : « Ne pensez-vous pas que la réalisation de cet objectif nous permettra de... » ou « d'après vous, si vous atteignez cet objectif, quelles en seront les répercussions sur notre activité au quotidien ? ».

### 5 - Distinguez la phase de réflexion de la phase d'évaluation

Au cours de la première phase dite de réflexion (*brainstorming*), il convient de ne poser aucune limite à la créativité de votre assistante dentaire. Créez une sorte de « bulle » au sein de laquelle les critiques prématurées ou les préjugés n'auront pas droit de cité.

Dites-le sans ambages à votre assistante :  
 «Même les idées les plus folles, irréalisables voire absurdes sont permises,,»

### 6 - Évitez les remarques immobilistes

Les phrases assassines du genre « ça ne marchera jamais », gardez-les pour vous, même si vous le pensez. Votre assistante a le droit de nourrir des ambitions pour votre cabinet que vous n'avez jamais osé réaliser, soit par manque de moyens, soit tout simplement parce que votre créativité opérationnelle a des limites. Dites-le sans ambages à votre assistante : « Même les idées les plus folles, irréalisables voire absurdes sont permises ». Ou encore : « Il est rare que la première idée ou suggestion soit la bonne ou la meilleure ».

### 7 - Les idées doivent être représentées

Vous devez visualiser les idées pour qu'elles prennent véritablement forme au sein de votre cabinet. Un *paperboard* est donc vivement recommandé lors des phases de réflexion de vos réunions de développement. Il suffit parfois de quelques coups de crayon pour matérialiser une idée et donner envie de la réaliser.

### 8 - Attrapez les idées et développez-les

Même si vous n'êtes pas l'auteur d'une idée, faites en sorte de vous familiariser avec elle en la représentant et en la réécrivant sur votre carnet de notes de réunion. Peu importe que vous trouviez l'idée en décalage avec les contraintes et la réalité du cabinet dentaire, ser-

vez-vous en comme point de départ ou comme stimulation pour votre cheminement personnel et professionnel. Qui sait : la première idée n'étant pas nécessairement la bonne ou la meilleure, vous pourriez aboutir grâce à votre propre réflexion à celle qui sera retenue par l'équipe tout en affinant la suggestion initiale faite par l'un des acteurs du cabinet. Au cours de cette séance de *brainstorming*, vous devez faire en sorte que les idées soient générées rapidement. Il n'est pas question de réflexion métaphysique : c'est l'intuition immédiate ou rationnelle qui doit l'emporter pour l'émergence des idées. Il faut donc être spontané et se fier à son instinct.

### 9 - Mettez-vous dans la tête de votre collaborateur

Chaque acteur du cabinet dentaire a un mode de fonctionnement intellectuel différent et surtout réfléchit à l'intérieur d'un carcan moral ou social qui façonne ses idées ou sa pensée. Adoptez donc le point de vue de l'autre (idéaliste, réaliste, critique) afin de faire émerger soit de nouvelles idées, soit de nouvelles perspectives de développement organisationnel. Utilisez la « méthode Walt Disney appliquée à la gestion d'un cabinet dentaire » (Le Fil Dentaire, numéro 83, pages 58 et 59).

### 10 - Le succès est pavé d'erreurs

Savez-vous qu'il a fallu à Thomas Edison plus de 700 tentatives pour que son prototype finisse par illuminer une pièce. Pour construire un filament capable d'émettre de la lumière au passage de l'électricité, Thomas Edison a recherché le matériau idéal dans tous les coins du globe. Combien d'entre nous auraient persévéré ? Les erreurs constituent donc souvent le passage obligé pour la découverte de nouvelles habitudes de travail. Dans le cadre d'une réunion de développement, il est donc impératif de libérer chacun des membres de l'équipe de la pression de la productivité et de la rentabilité. Dans le cadre d'un travail communautaire comme celui d'une réunion de cabinet dentaire, tout le monde a le droit à l'erreur. Aussi, si vous n'apprenez pas à sortir des sentiers battus soit

>>>

## 15 clés pour un travail en équipe créatif et productif (suite)



“Considérez bien la règle absolue suivante : lors d’une réunion de développement organisationnel, il n’y a plus ni patron, ni employé,,

par vos confrères, soit par des officines de conseil qui rabâchent tout le temps les mêmes « astuces », jamais vous ne trouverez le mode de management ou d’organisation qui conviendra le mieux à vos personnalités professionnelles respectives, celles qui se déploient exclusivement en situation de travail et qui n’ont parfois rien à voir avec votre « psychologie » personnelle.

### 11 - Entre l’idée et sa réalisation, il n’y a pas qu’un pas

Les premiers moments d’une réunion de développement organisationnel ne donnent généralement vie qu’à des ébauches convenues. Il est donc nécessaire que l’un d’entre vous au sein du cabinet joue le rôle d’animateur et d’arbitre. Pour la mise en place de vos premières réunions, il est parfois préférable de faire appel à des consultants en médiation ou en management. En effet, si vous ratez votre premier *brainstorming*, l’amertume de votre équipe risque fortement d’entamer la motivation nécessaire à l’organisation d’une seconde réunion.

### 12 - Vos réunions ne doivent pas être guindées

N’hésitez pas à faire preuve d’humour lors de ces réunions et considérez bien la règle absolue suivante : lors d’une réunion de développement organisationnel, il n’y a plus ni patron, ni employé. Tout le monde est au même niveau s’agissant de la phase d’émergence des idées. Il n’y a qu’un seul chef ; l’arbitre ou l’intervenant extérieur doit, non pas décider (le gérant du cabinet reste l’unique décideur pour la définition et l’attribution des objectifs à l’acteur désigné du cabinet) mais favoriser l’émulation sans aucun esprit de compétition de part et d’autre.

### 13 - Il faut parfois faire une pause

Si votre réunion dure deux ou trois heures, profitez-en pour faire une pause-café/croissants, par exemple, d’une durée maximale de 15 à 20 minutes. Évitez absolument d’organiser une réunion lors d’un repas d’équipe ou de profiter d’un repas d’équipe pour initier votre première réunion de cabinet : une véritable catastrophe annoncée. On ne réfléchit pas la bouche pleine !

### 14 - Élisez les meilleures idées

Parmi les éventuels dysfonctionnements de votre cabinet ou bien les protocoles qui nécessitent de faire table rase du passé et de repartir sur des bases de travail plus rationnelles, plus saines et plus productives, choisissez les idées qui semblent avoir le plus séduit les acteurs du cabinet, même si certaines d’entre elles semblent saugrenues et trop « originales » pour un cabinet médico-dentaire. Les limites imposées à la mise en place d’un nouveau mode d’organisation au sein du cabinet dentaire sont fixées par le respect dû aux patients ainsi que par le code de déontologie de la profession. Gardez bien à l’esprit qu’en général, on a toujours tendance à préférer ce que l’on connaît déjà en prenant comme argument les modes d’organisation ratés ou réussis de confrères que l’on connaît peu ou prou. Préoccupez-vous plutôt de votre propre cabinet, de votre équipe, de votre patientèle, en façonnant votre approche managériale à votre image plutôt que de tenter de reproduire les mêmes modes d’organisation que ceux de vos confrères dont le *leadership* est peut-être plus affirmé que le vôtre.

### 15 - Le *leadership* : la clé de la réussite

Si l’équipe doit participer activement au développement organisationnel de votre cabinet afin de répondre toujours mieux aux besoins de vos patients, c’est vous dans tous les cas qui devrez prendre les décisions et les assumer en ne rejetant jamais la faute sur les idées suggérées par vos employés. Si vous ne savez pas vraiment ce que vous « valez » en tant que *leader* et si vous souhaitez optimiser vos compétences managériales et décisionnelles, pensez à faire le point sur vos insuffisances professionnelles en gouvernance de cabinet, en gestion d’équipe ainsi qu’en communication, faites appel à un professionnel et formez-vous. ●

**AUTEUR :** Rodolphe Cochet,  
Créateur de solutions  
de développement organisationnel  
7 rue Nicolas Houel - 75005 Paris  
Tél.: 01 43 31 12 67  
info@rh-dentaire.com

> **Conseil en management  
et organisation des cabinets dentaires :**  
www.rh-dentaire.com