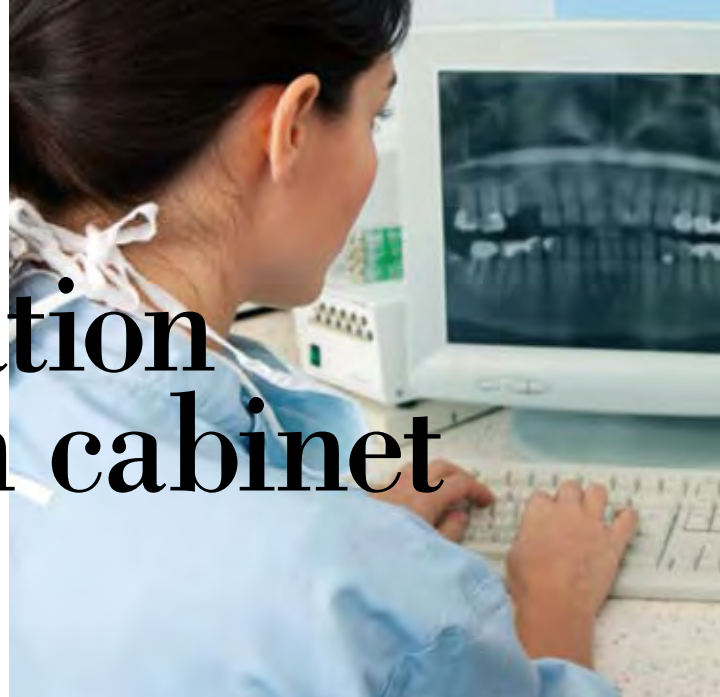


Organisation

La communication est une compétence essentielle à l'exercice professionnel de la médecine bucco-dentaire, qu'il s'agisse de la relation du praticien à son personnel dentaire (communication interne) ou à ses patients (communication externe). Or, si certains espaces de temps sont propices à la communication au sein du cabinet dentaire, d'autres devraient plutôt être régis par la loi du silence...

Développer la communication interne de son cabinet dentaire

Rodolphe Cochet



Assistante dentaire et chirurgien-dentiste : l'incompréhension

En tant que chirurgien-dentiste employeur et manager, il est essentiel de respecter certaines règles élémentaires et fondamentales de communication et de gestion des ressources humaines. Les actes de soins ne sont en règle générale pas propices au dialogue. Il faut donc savoir trouver le meilleur moment pour que l'opération de communication soit une réussite, pour que la consigne de travail (corrective, directive ou seulement informative) soit suivie des faits. À la décharge des praticiens, nombre d'entre eux considèrent qu'ils en ont parfois assez de répéter plus de dix fois la même chose, qu'ils

ont été suffisamment patients dans le cadre de leur formation pratique (assistante qualifiée ou stagiaire : il faut parfois réformer l'apprentissage initial...) et qu'ils ne peuvent plus être aussi indulgents qu'ils ne l'étaient. Ils ont fait suffisamment d'efforts jusqu'alors, il est désormais temps que l'assistante prenne ses responsabilités et soit enfin confrontée aux sanctions qui s'imposent lorsqu'une faute est commise.

Les échos de la partie adverse ne relatent pas de la même manière les difficultés de communication du praticien et de l'assistante dentaire en situation de travail : « *Mon praticien n'a jamais pris le temps de me former. C'est souvent l'une de nos collègues qui assure notre formation, avec les problèmes pédagogiques afférents et le fameux principe de "rétention*



temps à autre, même en dehors de mes heures de travail effectif, pour m'aider à progresser. Je lui ai demandé s'il n'avait pas rédigé ses propres protocoles de soins par exemple; il m'a rétorqué qu'on ne travaillait pas dans une clinique. »

Apprendre à travailler ensemble : les concessions du chirurgien-dentiste manager

Doit-on considérer qu'un cabinet dentaire n'est rien d'autre qu'une entreprise, et dès lors appliquer *in extenso* toutes les règles parfois ridicules et manipulatoires de la programmation neurolinguistique (PNL), de l'analyse transactionnelle et autres pratiques conversationnelles tout aussi révolutionnaires et magiques, en considérant, à l'instar de certains coaches, que tout n'est finalement question que de développement personnel? Certainement pas.

Un cabinet dentaire, nous ne le répéterons jamais assez, n'est ni une entreprise ni un cabinet médical comme un autre. Le chirurgien-dentiste manager, tel un "chef de famille" ou "majordome" doit tout simplement faire preuve d'un minimum de bon sens et de pédagogie, sans pour autant devoir porter la panoplie du parfait Maître de conférences! Ni trop sévère, ni trop laxiste, il doit trouver le juste milieu et surtout s'adapter au profil de compétences de son assistante dentaire, ainsi qu'à sa capacité d'assimilation et de mémorisation. Il faut aussi reconnaître que le métier d'employeur et de manager n'est pas de tout repos, c'est le moins que l'on puisse dire. Le chirurgien-dentiste doit maîtriser des compétences exclusives de soins et des compétences transversales de management; aussi, plus on a de responsabilités, plus on doit faire de concessions et de compromis. Le métier d'assistante dentaire ne s'apprend pas de manière livresque et la littérature ne saurait suffire à l'acquisition des compéten-

d'informations" que l'on peut aisément imaginer. Ah si, il m'a bien donné quelques consignes, en m'expliquant qu'il n'y avait rien de mieux que d'apprendre sur le tas au fauteuil, en le regardant lui-même travailler, et en attendant qu'il me corrige. C'est par ses erreurs que l'on apprend, me dit-il régulièrement. Mais moi, je suis bien désolée, mais je n'ai rien appris et je n'apprends rien ainsi: je me demande parfois même à quoi je sers. Voilà six mois qu'il me corrige devant le patient en me disant de lui passer tel instrument, en montrant du doigt où il pourrait bien se trouver, en me reprenant l'instrument des mains lorsque je le manie mal, ou en balbutiant au-dessus de la tête du patient "pas comme ça", et quand il est trop énervé, il préfère travailler seul au fauteuil. Je lui ai pourtant demandé s'il ne pouvait pas prendre au moins trente minutes de

Organisation

ces cliniques élémentaires. Par exemple, demander à son assistante d'emmener un peu de lecture chez elle, tel un bouquin d'implantologie, et plus passionnant encore, un ouvrage sur l'ergonomie pour mieux apprendre à travailler à quatre mains, est en décalage complet avec la réalité de la

situation de travail du personnel dentaire. Nombre d'assistantes dentaires le reconnaissent bien volontiers : « *Croyez-vous qu'après nos dures journées de labeur nous retiendrons un traître mot d'une quelconque lecture dentaire ? Nous avons une vie après le cabinet !* » ■

Les clés d'une communication réussie

1 Rédiger des protocoles : le poste prime sur la personne

Que vous travailliez avec une seule ou plusieurs assistantes, stagiaires ou qualifiées, vous devez impérativement, dans l'intérêt de vos patients (démarche Qualité), dans le vôtre (régularité, sérénité, fiabilité), et celui de vos assistantes (formation), rédiger des protocoles de soins (exemple : protocole d'endodontie), et des procédures administratives (identification et gestion des rendez-vous d'urgence) ; pour une seule et bonne raison : le poste de travail et les fonctions doivent primer sur la personne. Ces protocoles seront la seule assurance officielle de la Qualité de votre travail et de vos services. Au moindre problème de personnel, votre cabinet doit pouvoir assurer la continuité des soins, qu'il s'agisse d'une nouvelle assistante (remplaçante ou non), qu'il s'agisse du recrutement d'un collaborateur salarié ou remplaçant.

2 Rédiger un règlement intérieur

Même si votre cabinet dentaire a un effectif bien inférieur à vingt salariés, vous avez tout à fait le droit d'édicter un règlement intérieur. Il devra être conforme au Code du travail, au respect des droits et libertés fondamentales, ainsi qu'à la Convention collective des cabinets dentaires. Vous devrez le faire valider et avaliser par la Direction départementale du travail et de l'emploi (DDTE). Grâce au règlement intérieur, vous faciliterez la résolution d'un grand nombre de problèmes récurrents de communication interne, tels que les horaires de travail, les congés, la discipline.

3 Le briefing clinico-administratif

Si vous avez la chance d'avoir, en plus de votre assistante dentaire, une secrétaire de direction dédiée, celle-ci doit participer activement au briefing quotidien. Dix minutes en début de matinée suffisent

en principe à faciliter la gestion des tâches de travail de vos assistantes, et à définir des ordres de priorité qui donnent tout son sens au briefing. Si celui-ci doit consister dans la simple énumération des rendez-vous pour rappeler au praticien et à son aide opératoire la liste des soins à prodiguer, alors il devient inutile, puisque chacun peut y travailler en solo. Communiquer au sein de son équipe, c'est un travail et une compétence professionnelle à part entière qui doivent représenter une plus-value tangible pour le cabinet et le patient.

4 Éradiquer le débriefing

Le débriefing au sein d'un cabinet dentaire, en particulier s'il a lieu en fin de journée, est à proscrire. Fin de journée ou pas, du moins tel qu'il a parfois été initié par certains coaches en développement personnel ou organisationnel, il n'a produit que des effets pervers et délétères sur le comportement de l'équipe. Réduit à l'expression des non-dits, du niveau de satisfaction saisi sur le vif ou à chaud après une dure journée de travail, le débriefing est souvent inutile, voire nuisible tel qu'il est couramment institué par les praticiens. Les abus de réunions ("réunionite") sont parfois plus dévastateurs que l'absence totale de communication.

5 L'entretien annuel d'appréciation

C'est l'un des moments phares du cabinet dentaire. Il s'agit de faire le point sur le niveau des compétences techniques, comportementales et relationnelles des membres du personnel. Une médiation professionnelle est vivement recommandée pour l'intégration de ces entretiens d'évaluation et l'arbitrage des décisions afin de ne pas compromettre le leadership de l'équipe dirigeante.