



Accompagner le changement au cabinet: 7 étapes clés

VACCINATION ANTI-COVID, NOUVEAUX OUTILS, PATIENTS DE PLUS EN PLUS EXIGEANTS... ÊTRE CHIRURGIEN-DENTISTE, C'EST ÊTRE CONFRONTÉ EN PERMANENCE AU CHANGEMENT. UN CHEMIN LONG ET MINUTIEUX AVEC DES PASSAGES OBLIGÉS POUR TOUCHER AU BUT. LE POINT.

PAR RAPHAËLLE DE TAPPIE

Pour maintenir la pérennité de son cabinet, le praticien doit être à l'écoute du moindre signal et s'adapter constamment. Mais, l'être humain étant par nature réfractaire au changement, vous peinerez parfois à admettre sa nécessité, et aurez alors peu d'enthousiasme à l'instaurer. Il se peut également que quelques réfractaires se trouvent au sein de votre équipe...

1/ Prendre conscience de l'importance du changement

La plupart du temps, quand une personne se décide à changer, c'est que tout part à vau-l'eau dans sa vie. Et les chirurgiens-dentistes n'échappent pas à la règle. Qu'il s'agisse d'une mauvaise gestion des rendez-vous, d'une surcharge de travail qui leur fait frôler le burn-out, d'un conflit avec un membre de l'équipe ou →

Mon guide

Getty Images/Stockphoto - Worawit Prasawan



d'un manque de productivité. « Si certains praticiens sont dans une logique d'amélioration continue pour ne pas régresser, le plus souvent, ils viennent nous voir car ils ont un problème », explique Edmond Binhas, chirurgien-dentiste fondateur de la Binhas Global Dental School (BGDS), société de formation continue dentaire. « Mais il ne faut pas attendre d'être dans une situation douloureuse pour essayer de faire changer les choses. »

Régine Danet, manager spécialiste du changement, est, elle, surtout confrontée à des clients « qui estiment la situation actuelle trop incertaine pour changer quoi que ce soit. Ils préfèrent attendre des jours meilleurs alors que c'est maintenant qu'il faudrait agir. L'être humain préfère une sécurité inconfortable à un inconnu potentiellement meilleur », commente-t-elle. C'est donc car le changement n'a rien de naturel que ces professionnels se sont donné pour mission de l'accompagner.

2/ Établir un bon diagnostic

Une fois l'idée du changement acceptée, attention à ne pas vous tromper de coupable. « Beaucoup de problèmes deviennent chroniques car le diagnostic initial n'est pas bon. C'est difficile pour quelqu'un le nez dans le guidon d'identifier avec objectivité les problèmes qu'il rencontre. Certains pensent par exemple avoir des problèmes de rendez-vous manqués et on se rend compte qu'ils ne demandent pas d'acompte aux patients... Il ne faut pas se tromper d'indicateurs », insiste Edmond Binhas qui recommande de faire appel à un intervenant extérieur pour identifier les points de tension.

3/ Peser le pour et le contre

Avant de vous lancer, pesez le pour et le contre. L'achat d'un nouveau matériel sera bien moins complexe à appréhender qu'un changement culturel lié aux exigences nouvelles de la patientèle. Une fois le niveau de profondeur du changement requis identifié, il vous faudra appréhender ses conséquences. Car « l'objectif n'est pas le changement lui-même, mais une amélioration », rappelle Régine Danet. Réfléchissez bien à l'impact de vos actions et de ce qu'elles pourraient remettre en cause, notamment en termes de valeurs. Le changement entraînant souvent une évolution de la culture de l'entreprise, soyez sûr de ce que vous êtes prêt à sacrifier ou, au contraire, voulez absolument maintenir.

« Il est également intéressant d'identifier les acteurs du changement, poursuit l'experte. Quelles parties prenantes sont impactées ? » Pour que le changement prenne racine au cabinet, chaque partie doit se sentir incluse. « On ne peut fédérer autour d'un changement que s'il est utile. Il ne peut pas concerner que quelques privilégiés ». À partir de là, faites le point sur les résultats attendus. Qu'attendez-vous de ce changement ? De quels leviers disposez-vous pour le mettre en place ? Ces paramètres pris en compte, rappelez-vous que les bénéfices espérés n'arriveront pas immédiatement. « Un temps d'apprentissage sera nécessaire et s'accompagnera d'une perte de productivité. Il y aura forcément un creux à un moment », alerte Régine Danet.

3/ Définir un plan d'action

Définissez ensuite un plan d'action avec un objectif à long terme. « Si je prends trop de nouveaux patients, ce qui est le

« Beaucoup de problèmes deviennent chroniques car le diagnostic initial n'est pas bon. »

Dr Edmond Binhas

cas actuellement dans la plupart des cabinets, je décide de développer ma structure, ce qui coûte de l'argent, ou j'élargis mes horaires de travail, ce qui augmente ma charge de travail. L'alternative est de limiter le nombre de nouveaux patients. Il faudra alors que j'arrive à le justifier et que je décide sur quels critères les sélectionner », explique le Dr Binhas. Tout cela doit être défini en amont et, si plusieurs praticiens peuvent partager le même problème, la solution dépendra des désirs de chacun.

4/ Avertir en amont

Quatrième étape : prévenir son équipe. Ne mettez personne face au pied du mur. Si vous avez enfin accepté l'idée que vous travaillez trop et souhaitez embaucher un nouveau collaborateur pour lever le pied, ne vous contentez pas de lancer un beau matin : *« Je vous présente le Docteur Untel qui va travailler avec nous »*. *« Prévenez que le cabinet fait face à une surcharge de travail et que, pour s'en sortir, il faudrait recruter une personne supplémentaire. Demandez ensuite à vos équipes ce qu'elles en pensent, explique Edmond Binhas. En règle générale, c'est quand on n'explique pas en amont que les gens se bloquent. »* Dans la même logique, si vous voulez introduire une nouvelle technologie au cabinet, présentez-la avant à votre équipe pour qu'elle se l'approprie et l'intègre. *« Il faut que les salariés se demandent : qu'est-ce qu'on pourrait faire différemment et mieux avec cette nouvelle technologie ? »*, abonde Régine Danet.

5/ Communiquer avec les éventuels réfractaires

Après avoir exposé le problème, il vous faudra imposer vos choix. *« Trop de praticiens partent du principe que si l'équipe n'est pas d'accord, il n'y a rien à faire », déplore le fondateur de la BGDS. Et de poursuivre : « asseoir son autorité c'est dire : "j'ai entendu vos observations et compris vos blocages." Mais si, en tant que titulaire du cabinet, vous considérez que ces freins ne sont pas assez importants pour vous empêcher de recruter un collaborateur, tranchez et demandez à l'équipe de vous aider à accueillir le nouvel arrivant. »* Si une personne reste réfractaire, convoquez-la en lui expliquant clairement que son comportement pose problème. *« Il est possible de répéter une à deux fois si besoin. Mais pas plus, insiste-t-il. Le praticien doit faire comprendre que tout le monde doit aller dans la même →*

Sans management, point de changement

Si les études dentaires apprennent aux chirurgiens-dentistes à maîtriser les aspects cliniques de leur profession, la gestion d'un cabinet et d'une équipe est peu abordée. C'est pourquoi, les experts ne sauraient que trop recommander aux praticiens de suivre des formations spécialisées dans le management. « Cela serait une erreur de penser que c'est une collection de trucs et astuces. Beaucoup de gens viennent nous voir en attendant de nous de la magie. Ça ne marche pas comme ça, c'est un apprentissage.

*Le management est un chemin, pas un but.
Et c'est sans fin. Comme pour n'importe quelle*

discipline dentaire, chaque fois qu'on atteint un niveau, on réalise qu'il y en a encore un au-dessus car on est dans l'humain. Le management, c'est à la fois de l'organisation et de la communication. C'est l'absence de règles claires en amont qui génère de la confusion », explique Edmond Binhas. « Chaque étape doit être réussie pour atteindre l'objectif final. Il y a des compétences indispensables en leadership à acquérir pour apprendre à trancher et prendre des décisions. Et en communication, pour fédérer », renchérit Régine Danet. Car entre l'objectif idéalisé et la réalité du cabinet, il y a souvent un monde.

Ne mettez personne face au pied du mur.

direction et que si quelqu'un refuse de suivre, la porte est ouverte. Car il est impossible de faire changer les gens. On ne peut que changer le regard qu'on a sur l'autre. Soit vous décidez d'accepter la personne avec ses défauts et le prix à payer, soit il faut vous faire à l'idée que vous pourrez être amené à vous en séparer ».

De son côté, Régine Danet préfère une approche plus douce. « Les salariés, les associés, les patients... tous contribuent au changement. Il est donc capital d'avoir leur adhésion. À l'inverse, un changement désiré uniquement par les salariés n'a aucune chance de s'opérer non plus. » Pour la coach, un projet imposé sera piraté ou boycotté : « Le ventre mou se ralliera auprès des réfractaires ». En revanche, si vous travaillez en coopération, en immergeant les salariés, en leur demandant leur avis pour sélectionner un prestataire de logiciels par exemple, l'opposition fondra comme neige au soleil, promet-elle.

6/ Contrôler la mise en pratique

Une fois toutes les étapes précédentes bien verrouillées, commence le « pilotage de suivi ». Le budget est-il respecté ? Si non, quelles mesures rectificatives mettre en place pour atteindre l'objectif initial ? Après quoi, pour que le changement prenne bien

racine dans le temps, le contrôle est indispensable. « La plupart des praticiens confondent déléguer et se décharger. Contrairement à l'idée reçue, un contrôle bienveillant est attendu par l'équipe. », analyse Edmond Binhas qui conseille des réunions d'information régulières pour s'assurer du suivi des changements voulus. Pour un petit cabinet dentaire, une demi-heure tous les quinze jours suffit. Pour les équipes plus larges, la réunion pourra durer plus longtemps. « Mais il ne suffit pas d'organiser une réunion de temps à autre pour que les choses soient intégrées. C'est la récurrence, la répétition du message, sur du moyen et long terme, qui permettent d'obtenir des résultats. », poursuit l'expert.

En plus de quoi, Régine Danet recommande des « points d'étapes réguliers autour des avancées du projet » où chacun pourra donner son ressenti et des ateliers ou des groupes de travail pour que tout le monde se sente impliqué. Car « l'adhésion est à maintenir sur toute la durée du projet de changement, qui est un parcours semé d'embûches, insiste-t-elle. Il peut s'écouler une année entre le choix d'une nouvelle technologie, l'identification des prestataires, la prise en main... Cela peut être très long et si vous perdez les gens, vous aurez dépensé une somme importante pour un projet qui n'aboutira pas ». Soit le pire des scénarii possibles. ●