

Cohésion d'équipe : les facteurs clés de réussite

Construire et préserver une équipe qui fonctionne, difficile de le faire tout seul ! Vous pouvez être le meilleur praticien au monde, vous avez au moins besoin d'une assistante pour vous aider au cabinet. Comme le leader d'une équipe cycliste, vous vous appuyez sur les qualités de votre (vos) coéquipier(s) pour maintenir un bon niveau de qualité. Plus votre équipe sera soudée et formée, plus votre activité sera florissante. Mais quels sont les ingrédients pour construire une équipe performante ?

Fort de mes différentes expériences et collaborations avec des centaines d'équipes dentaires, vous trouverez un plan d'action en 6 points pour vous aider à construire la meilleure équipe possible :

Etape 1 : Des systèmes documentés

Il est important de mettre en place des systèmes documentés, point par point, sur les domaines cliniques, paracliniques et extra cliniques du cabinet. L'objectif est de permettre aux membres de l'équipe de se former rapidement et d'être performant dans leurs tâches et responsabilités respectives. Avoir des systèmes documentés fournit des informations claires et nécessaires à l'équipe entière. C'est le moyen le plus rapide pour former les personnes déjà en poste, ainsi que d'éventuelles nouvelles recrues. Quand aucun système documenté, aucune traçabilité de l'organisation n'existent, une déperdition de l'information et des savoir-faire apparaissent. Une organisation qui ne repose que sur l'oral conduit inexorablement à de l'inefficacité et de la confusion. Pourtant, vous pourriez fortement réduire le niveau de stress et le turn-over du personnel en mettant en place des systèmes documentés. Il faut au minimum 12 mois de travail assidu pour développer une documentation efficace et cohérente des systèmes organisationnels du cabinet.

Etape 2 : Des scripts

Une fois les systèmes en place, l'étape suivante est la formation. Si les systèmes ont été documentés par écrit point par point et accompagnés de scripts (i.e. scénarii des situations de communication au cabinet), alors les membres de l'équipe seront capables de suivre ces systèmes de leur propre chef, en toute autonomie. Cette démarche se révèle très pertinente lors de l'intégration d'un nouveau membre dans l'équipe ou lorsqu'un membre de l'équipe n'a pas une culture dentaire suffisante. La réalisation de scripts s'avère un outil clé très efficace. Ces scripts assurent une cohérence de chaque membre de l'équipe dans toutes les situations de communication vis-à-vis des patients. Ils apportent une efficacité relationnelle dans les échanges.

Etape 3 : Des recrutements pertinents

Embauchez les meilleures personnes possibles. Pour attirer et motiver des profils de qualité, le cabinet doit pouvoir offrir des rémunérations attrayantes. Lorsque l'équipe a mis en place des systèmes efficaces qui permettent d'augmenter la production ainsi que la rentabilité, le cabinet peut proposer des rémunérations légèrement plus élevées, pour avoir un personnel motivé. Pour conserver sur du long terme son personnel, les cabinets doivent pouvoir appliquer un système de rémunération et de primes rendu possible par l'augmentation de la production du cabinet.

Etape 4 : Des descriptions de poste

Présentez toujours une description de poste à un candidat. Les descriptions de poste doivent être très claires. Elles doivent décrire les compétences et responsabilités nécessaires pour le poste. Enfin, il est opportun de les considérer comme un document de travail. La communication sur le poste est la clé à la fois pour le cabinet et le futur membre de l'équipe.

Les premiers jours de travail pour un nouvel employé sont cruciaux. Les praticiens ne doivent pas être effrayés de prendre congé d'une personne au bout d'une semaine



Dr Edmond BINHAS
■ Fondateur
du Groupe Edmond
Binhas



© Linous - Fotolia.com

si le travail fourni par la nouvelle employée ne donne pas satisfaction et ne répond pas aux attentes.

Lors de la période d'essai, la nouvelle assistante doit être formée rapidement au fonctionnement des systèmes, en particulier des scripts. Elle doit être évaluée régulièrement. La description de poste devient un document de travail qui doit vous aider à mesurer l'évolution et l'intégration de la nouvelle recrue.

Le praticien ou un membre de l'équipe en place devrait passer au moins 15 minutes toutes les semaines avec elle pour mesurer les progrès accomplis, en prenant comme référence la description de poste. Si la personne donne entière satisfaction, ces entretiens peuvent être utilisés pour renforcer la philosophie de travail et l'encourager à poursuivre ses efforts. En revanche, si vous avez des doutes, ces entretiens permettront de mettre en avant les points d'amélioration attendus.

Durant la période d'essai, si des insatisfactions régulières apparaissent concernant le candidat, il est préférable de ne pas poursuivre. L'expérience nous prouve que si vous avez le moindre doute sur le profil du candidat dans les débuts, cela risque fort de s'aggraver au fil du temps. En effet, le temps investi et les efforts fournis pour former une nouvelle personne qui n'est pas motivée ou qui n'a pas les compétences requises par le poste, ont des lourdes conséquences. Non seulement cela peut impacter directement la gestion financière du cabinet, mais également la motivation des personnes en place.

Etape 5 :

Des entretiens annuels individuels

La cohésion d'équipe demande une communication sur des bases régulières. Par exemple, les entretiens annuels individuels, avec chaque membre de l'équipe, sont critiques. Ils ont pour objectifs de faire un bilan, d'aborder les points positifs et négatifs, de maintenir la motivation et de donner encore plus de perspectives et de sens au travail de chacun. La période à laquelle vous les réalisez est importante. Par exemple, ne les organisez pas en fin de semestre, souvent veille de congés. En effet, tout le monde est moins réceptif à cette période. Par ailleurs, il est important de souligner et de féliciter les résultats obtenus et les bonnes initiatives prises. En parallèle, mettez également l'accent sur les points d'amélioration attendus. Tout ceci se faisant avec le feed-back du salarié.

C'est notamment l'occasion d'entendre les éventuels problèmes ou difficultés auxquels le salarié est confronté au sein du cabinet ou de l'équipe. Cette démarche le motive et l'engage dans l'action. Enfin, cet entretien annuel vous donne l'opportunité d'encourager chacun des membres de votre équipe à apporter sa contribution à la cohésion d'équipe.

Etape 6 :

Un état d'esprit

Veillez à recruter des personnes ayant l'esprit d'équipe. Le profil de certaines personnes semble parfois idéal

Exemple d'éléments constitutifs d'une description de poste :

1. Intitulé du poste	Quel est le nom couramment utilisé pour désigner le poste ?
2. Situation du poste	Où est localisé le poste/ sa place dans l'organigramme du cabinet ? Qui en sera le responsable ? Qui sera éventuellement sous sa responsabilité ?
3. Responsabilités du poste	Quels sont les domaines d'interventions du titulaire du poste ?
4. Activités du poste	Que fait exactement la personne dans son travail ? Lister les tâches précises de chaque domaine d'intervention/ de responsabilité indiqué au paragraphe précédent (à exprimer en verbes d'action) ?
Domaine 1	• • •
Domaine 2	• • •
Domaine 3	• • •
5. Compétences requises	Quelles sont les compétences nécessaires pour une occupation optimale du poste ? Connaissances théoriques = savoir Connaissances techniques ou méthodologiques = savoir-faire Comportements attendus dans une situation donnée = savoir-être

en terme d'expérience professionnelle. Cela peut vous amener à penser que l'activité du cabinet pourrait bien se développer avec sa présence. Mais il arrive parfois que la simple présence de cette nouvelle personne perturbe l'équilibre du cabinet. Cela est particulièrement vrai quand une assistante est déjà présente. Aussi, avant de recruter, il est judicieux de s'interroger soi-même : « Est-ce que cette nouvelle recrue "colle" bien avec l'équipe actuelle? »

Conclusion

La cohésion d'équipe est primordiale sur la croissance à long terme du cabinet. Les praticiens, quel que soit leur talent, ne peuvent plus piloter le cabinet seul. Pour avoir une activité continue, les praticiens ont besoin de construire une forte cohésion d'équipe. Tout cela sera possible dès qu'il existe des systèmes documentés, des membres de l'équipe formés sur le fonctionnement de ces systèmes et les bons éléments recrutés. La formation est un processus sans fin, qui ne s'arrête pas à l'issue d'une période d'essai pour le nouvel arrivant. La profession dentaire est aujourd'hui en perpétuel mouvement, et les meilleures équipes seront celles qui se montreront capables de s'adapter. ◆

CONTACT

Groupe Edmond Binhas

Claudette
5 rue de Copenhague, BP 20057
13742 Vitrolles Cedex
N° vert : 0800 521 764 - Tél. : 04 42 108 108
Email : contact@binhas.com