

La bonne dentisterie est une affaire de bonnes communications

Le présent article met en lumière des problèmes de communication assez répandus dans les cabinets dentaires et propose des solutions visant à aider tous les membres de l'équipe dentaire à améliorer leurs aptitudes à communiquer et à travailler de concert. «La qualité de la communication est une priorité pour à peu près tout le monde, déclare Klaus-Christian Hofer. Nous faisons tous des efforts dans ce sens, et pourtant, nous sommes entourés de signes indubitables d'une défaillance de la communication. Il est pourtant possible d'acquérir des aptitudes à communiquer productives. En gros, si vous vous donnez la peine d'écouter méthodiquement, de répondre aux questions avec professionnalisme et de maintenir une ambiance de travail positive, vous aurez déjà fait un bon bout de chemin.»

Question

Comment puis-je améliorer mes aptitudes à communiquer avec mes patients et avec mes employés?

Réponse

Avez-vous déjà entendu dans votre cabinet des commentaires du genre : «Je pensais que vous aviez dit que...» ou «Je comprends, mais je pensais que vous vouliez dire...» ou «Il me semble que c'est la vingtième fois que je vous le dis.»

Si c'est le cas, il se pourrait fort bien que des problèmes de communication soient un risque auquel votre image professionnelle et votre cabinet sont exposés. Il y a parfois une différence subtile entre ce qui a vraiment été dit et ce que nous avons compris. Comme beaucoup de nos actions dépendent de ce que nous avons entendu ou compris, nous devons faire très attention à notre façon de communiquer.

Tirer profit de l'intelligence collective

Il est important de créer une ambiance de travail dans laquelle chaque personne a le sentiment qu'elle peut partager avec les autres l'information dont elle dispose. Chaque membre de l'équipe a un point de vue irremplaçable sur les situations. Je recommande toujours de faire usage de cette précieuse «intelligence collective» dans la prise de

décision et de faire travailler ensemble toutes les têtes disponibles.

Les outils de communication nous permettent de tirer parti de cette intelligence collective des cabinets dentaires. Par exemple, les conversations face à face, les appels téléphoniques, les courriels, les babillards et les réunions sont autant de moyens de communiquer avec les employés et les patients. Mais la vraie question est de savoir si on fait un usage adéquat ou systématique de ces outils. La plupart des gens connaissent mal leurs avantages et inconvénients respectifs et les utilisent de façon interchangeable.

On va ainsi envoyer des courriels pour transmettre une information qu'il aurait été préférable d'aborder lors d'une réunion. Les réunions vont être utilisées pour résoudre certains problèmes qu'il aurait été préférable de confier à une équipe de travail. Le procès-verbal va peut-être conserver une description de ce qui s'est dit pour les archives, mais il devient rarement une source d'inspiration pour les mesures qui restent à prendre. Dans d'autres cas, des décisions qui auraient dû faire l'objet d'une réunion sont prises sans consulter personne. Des différends entre 2 personnes peuvent s'envenimer parce qu'on utilise des courriels pour tenter un rapprochement.

Trop souvent dans les cabinets, des communications pourtant bien intentionnées deviennent une source de malentendus et de stress, en plus d'être une colossale perte de temps. Le **tableau 1** donne des trucs sur la façon d'utiliser de façon judicieuse des principaux outils de communication. L'amélioration des communications commence parfois simplement par le choix du bon outil au bon moment et de la bonne manière. Mettre en œuvre des lignes directrices sur l'utilisation de ces outils



Les articles de la rubrique «Les affaires de la dentisterie» de ce mois ont été rédigés par les conférenciers du Congrès annuel 2006 de l'ADC, qui se tiendra du 24 au 26 août à St. John's, à Terre-Neuve. M. Hofer donnera sa séance d'une journée, intitulée «Les aptitudes à communiquer pour les équipes gagnantes», le jeudi 24 août lors du congrès.

peut aider à éliminer certains problèmes avant même qu'ils surviennent.

La communication dynamique

Nous voulons tous communiquer efficacement. Dans un monde idéal, nous aimerions pouvoir dire quelque chose ou écrire une directive une fois pour toute et obtenir le résultat escompté. Malheureusement, ces tentatives sont souvent des échecs, parce que nous n'avons jamais appris à communiquer d'une façon qui aide les gens à agir. Cette «communication dynamique» fait en sorte qu'on réduit le plus possible le risque de malentendus tout en maximisant la compréhension. Lorsque nous communiquons dans un esprit d'habilitation, nous sommes constamment en train de répondre à des questions. La réponse nous permet d'agir ou de prendre une décision. Pourtant, ce type de communication est rarement utilisé efficacement dans un cabinet dentaire.

Les recherches en communication actuelles ont démontré que toutes les questions peuvent être classées suivant le type de question et le schéma de réponse correspondant. Comprendre ces schémas permet de réduire le risque de malentendus. Pour maximiser l'efficacité de nos communications, nous devons faire correspondre le type de question que nous avons choisi au schéma de réponse qui lui correspond.

Voici un exemple assez simple. Dans le petit scénario suivant, les questions et les réponses correspondent à une situation dans laquelle une personne demande à l'autre de justifier un fait.

«Pourquoi devrais-je me dépêcher de terminer mon petit-déjeuner?»

1. «Tu sais que l'horaire d'autobus est revenu à l'horaire d'hiver et que si tu ne te dépêches pas, tu vas devoir attendre une heure de plus.»

2. «Eh bien, si tu ne te dépêches pas tu vas rater l'autobus.»

Tableau 1 Ce qu'il faut faire et ce qu'il faut éviter en ce qui a trait aux outils de communication

Outil de communication	À faire	À éviter
Babillard	Afficher des horaires, des avis, et des messages qui touchent tous les employés.	Éviter d'afficher des photos de vacances, des plaintes ou des messages qui ne s'adressent qu'à une personne.
Questionnaire	Préciser sa raison d'être, proposer des choix, encourager les commentaires, protéger la confidentialité des renseignements. Adopter une norme de qualité.	Éviter de poser des questions lourdes de présuppositions. Éviter les sermons.
Réunion du personnel (axée sur les dates)	Préparer un ordre du jour et s'assurer qu'il est intéressant. Insister pour que tout le personnel y soit. Mettre l'accent sur l'équipe elle-même, et non sur le projet. Renforcer l'esprit d'équipe.	Éviter de faire perdre du temps aux participants et de discuter de questions relatives à des projets individuels. Toujours respecter la durée prévue.
Réunion d'équipe (axée sur les besoins)	Définir un ordre du jour précis. Demander aux participants d'être préparés. Mettre l'accent sur le projet, et non sur l'équipe.	Interdire les intrusions de «touristes». Éviter de venir à la réunion sans être préparé.
Entrevue en face à face	Appliquer des stratégies d'écoute basée sur l'empathie et des techniques de rappel.	Éviter de vouloir en finir trop rapidement. Ne pas s'occuper d'autres tâches en même temps.
Courriel	Fixer des rendez-vous ou l'heure d'une conférence téléphonique. Organiser un événement. Décrire ou confirmer des préoccupations. Échanger des documents et des fichiers.	Ne pas déléguer ou fixer des dates limites. Éviter de confier une tâche à quelqu'un sans lui demander son avis. Ne pas essayer de venir à bout de questions délicates dans lesquelles les émotions jouent un grand rôle.

3. «Parce que l'autobus passe dans 10 minutes et que tu as besoin de 3 minutes pour te rendre à l'arrêt.»

Même si les 3 réponses sont logiquement bonnes, seule la troisième permet de maximiser la compréhension. En d'autres termes, la meilleure façon de répondre à une question de type «pourquoi» est en donnant une réponse de type «parce que». Une réponse qui commence par «parce que» a ainsi la relation de correspondance la plus solide entre la question et la réponse.

Donner des directives claires est une autre façon d'améliorer vos aptitudes en communication dynamique. Les professionnels de la santé doivent s'en tenir avec rigueur à certains schémas de question et réponse. Des questions du type «comment est-ce que je fais» doivent recevoir une réponse qui va faire usage d'une expression comme «premièrement» suivi d'un verbe d'action (p. ex., placer, fermer, choisir, pousser, etc.). Ne dites pas, «Les instruments doivent être placés dans l'autoclave en premier.» Essayez plutôt, «Premièrement, placez les instruments dans l'autoclave. Deuxièmement, fermez la porte.»

Pour réduire le risque de malentendus, nous devons essayer non seulement de trouver une réponse cohérente, mais également de fournir une réponse qui maximise la compréhension.

Écouter avec empathie

Étrangement, personne ne demande jamais «Pourriez-vous m'apprendre à écouter?» Les écoles et les universités donnent des formations sur l'aptitude à écrire, à lire et même à parler en public. Elles ne se préoccupent cependant presque jamais de l'aptitude à écouter.

Pourtant, lorsque nous analysons nos activités quotidiennes de communication, nous constatons que l'écoute compte pour au moins la moitié de nos interactions. La plupart des activités quotidiennes de votre cabinet découlent d'une information que vous avez lue ou entendue. Tous les cabinets dentaires, en vérité, profiteraient d'un réexamen et d'une amélioration de la capacité d'écoute des dentistes et du personnel de soutien.

Il faut de la pratique pour devenir une «oreille attentive» capable d'empathie (encadré 1). Pour y arriver, il faut avoir un bon sens du moment propice et une bonne capacité de rappel. Il n'est pas mauvais de faire des simulations pour se pratiquer et de demander à quelqu'un de vous observer et de vous faire part de ses commentaires.

Idéalement, les aptitudes à communiquer des membres de votre cabinet dentaire devraient faire l'objet d'un apprentissage, d'exercices de perfectionnement et de procédures d'uniformisation. Les communications écrites et de vive voix doivent devenir pour vous une priorité englobante. En fait, il n'y pas de

Encadré 1 Comment écouter avec empathie

Écouter avec empathie exige de votre part le respect de certaines règles :

- S'arrêter, regarder et écouter
- Paraphraser le contenu
- Utiliser le minimum d'encouragement
- Faire preuve d'empathie et de sentiments
- Faire des pauses avec silence obligatoire
- Utiliser le minimum de questions

Évitez un style d'écoute provocant. Assurez-vous de ne PAS :

- Attaquer votre interlocuteur : Certaines personnes ne peuvent s'empêcher de chercher le point de vulnérabilité de leur interlocuteur et d'ensuite concentrer leurs attaques sur ce point.
- Tendre des pièges : D'autres personnes prennent les arguments de leur interlocuteur et les utilisent contre lui.
- Monopoliser l'entretien : Évitez de monopoliser la conversation, pour ne pas que la personne perde le fil de ses propos.
- Faire preuve d'indifférence : S'occuper d'autres tâches pendant qu'une personne essaye de communiquer démontre le peu d'intérêt que vous avez pour ce qu'elle a à vous dire.

meilleure façon de donner une valeur ajoutée à votre cabinet que de tirer profit de l'intelligence collective, d'appliquer les principes de la communication dynamique et d'améliorer votre aptitude à écouter avec empathie. Après tout, la bonne dentisterie est une affaire de bonnes communications. ♦

L'AUTEUR



M. Hofer est formateur et consultant indépendant en techniques de la communication.

Écrire à : M. Klaus-Christian Hofer, rue Charles Sturm 20, C.P. 3200, CH 1211, Genève 3, Suisse. Courriel : training@klaushofer.ca.

Les opinions exprimées sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement les vues et les politiques officielles de l'Association dentaire canadienne.

Lectures supplémentaires

Burley-Allen M. *Listening, the forgotten skill.* New York: John Wiley and Sons; 1995.

Hofer K. *From black ink to gray matter.* Mississauga (Ont.): Chiotti Inc.; 1996.

Hofer K. *Good Webstrations; applied psychology for Web design.* Munich: Proteus Verlag; 2001.

Sternberg RJ. *Cognitive psychology.* 3rd ed. Belmont (Calif.): Thomson Wadsworth; 2003.

Les dentistes à pourcentage et la vente de votre cabinet – point de vue d'un évaluateur

Jeff Williams, BSc, DDS, MBA

L'achat et la vente d'un cabinet dentaire sur le marché libre survenaient rarement au Canada avant 1970. C'était l'époque où il était possible pour un dentiste de se lancer simplement, dès l'obtention de son diplôme, dans le milieu de son choix, d'ouvrir un cabinet et de devenir sur-le-champ un dentiste actif. Plusieurs transitions de cabinets s'effectuaient selon le principe que le dentiste qui prenait sa retraite «donnait» le cabinet à un collègue, dans l'espoir que le nouvel acquéreur paierait une somme symbolique pour l'équipement, signerait éventuellement un bail pour les locaux et prendrait en charge les patients.

Mais les temps ont changé. Puisqu'un plus grand nombre de régions au pays bénéficie de services dentaires, on a constaté maints avantages pour un praticien d'acheter un cabinet existant et de payer au dentiste sortant un montant substantiel en compensation de l'achalandage de leur entreprise (outre les sommes relatives à l'équipement, aux améliorations locatives, aux instruments et aux fournitures). Le marché est devenu en conséquence très actif. D'où l'importance de déterminer la façon optimale de vendre un cabinet dentaire. Plusieurs dentistes se demandent si le rachat par un dentiste à pourcentage est la solution. Fondé sur mon expérience à titre d'évaluateur de cabinets, je répondrai à la question suivante : «Comment avoir un dentiste à pourcentage dans mon cabinet affecte-t-il la vente de celui-ci?»

Attirer un dentiste à pourcentage

Puisque l'âge moyen des dentistes praticiens de la cohorte des bébéboumeurs est à la hausse, et que ceux-ci semblent vendre de plus en plus

jeunes, on peut dire sans se tromper qu'il y a constamment sur le marché plusieurs centaines de cabinets. Même s'il y a environ au Canada 450 nouveaux diplômés tous les ans, seule une fraction d'entre eux désire acheter un cabinet dès la fin de leurs études. Un propriétaire pourrait dès lors s'inquiéter de devoir transiger auprès d'un nombre si restreint d'acheteurs éventuels. Une situation particulièrement vraie dans les zones rurales et éloignées du Canada, vers lesquelles peu de jeunes dentistes acceptent de déménager et dans lesquelles la vente d'un cabinet pourrait prendre des années.

Une perception de longue date veut que la façon optimale de vendre un cabinet dentaire soit d'attirer un dentiste à pourcentage comme acheteur éventuel. Dans un scénario idéal, cette personne collabore pendant quelques années avec un praticien d'expérience qui lui offre de l'encadrement, acquiert petit à petit de la confiance et accepte de plus grandes responsabilités. Le propriétaire, lui, continue son travail dans l'illusion que le dentiste à pourcentage achètera éventuellement son cabinet. J'ai constaté cependant que cette croyance a souvent échoué et que l'espoir de la majorité des propriétaires s'effondrait quand la vente n'avait pas lieu. Dans ces situations, les dentistes à pourcentage habituellement jeunes progressent du fait de pouvoir acquérir une expérience considérable, tout en bénéficiant d'un niveau de sécurité et de risques limités. Si vous attirez un dentiste à pourcentage qui vous assure qu'il achètera votre cabinet, rappelez-vous que tout peut arriver. Dans le cas où le dentiste à pourcentage décide de partir, vous devrez non seulement reprendre tout le processus, mais vous serez aussi plus avancé dans votre cheminement vers la retraite. Vous devrez aussi assumer tout investissement financier supplémentaire que vous aurez peut-être fait pour agrandir votre cabinet, suite à l'arrivée du dentiste à pourcentage.

S'il est plutôt difficile d'attirer un dentiste à pourcentage pour ce qui est de l'achat de votre



Une séance d'une demi-journée animée par le Dr Williams au congrès annuel de l'ADC, intitulée «Évaluation du cabinet et frais de courtage – État du marché actuel et prévisions pour l'avenir», sera offerte le samedi 26 août.

Pour de plus amples renseignements au sujet du congrès annuel 2006 de l'ADC, qui doit se tenir du 24 au 26 août à St. John's (Terre-Neuve), visitez le site Web de l'ADC à l'adresse www.cda-adc.ca.

cabinet, qu'en est-il d'un dentiste à pourcentage qui est déjà sur les lieux? Je sais par expérience que les dentistes qui sont à pourcentage depuis longtemps constituent rarement de bons acheteurs du cabinet dans lequel ils travaillent. Si un dentiste est à pourcentage depuis plus de 5 ans, c'est qu'il ne désire pas avoir son propre cabinet – et ce de façon permanente. Un exemple vécu me vient à l'esprit : on avait demandé à 3 dentistes à pourcentage de présenter une offre relative au cabinet dans lequel ils travaillaient. Le propriétaire répétait clairement depuis plusieurs années qu'il désirait prendre sa retraite «sous peu». Ces dentistes étaient des praticiens qui réussissaient très bien. Ils entretenaient aussi d'excellentes relations avec leur collègue plus âgé. Au moment de présenter l'offre d'achat, le propriétaire pensait naturellement que les 3 dentistes seraient hautement intéressés. L'un d'eux a totalement refusé. Le second, nouvellement diplômé, était d'avis que le cabinet était surévalué, tandis que le troisième a simplement démissionné (il n'existait aucun contrat d'exercice à pourcentage) et déménagé un kilomètre plus loin, tentant même d'emporter avec lui les dossiers des patients. Voilà ce qui arrive quand on a trop confiance en ses impressions et en la collégialité!

Répercussions du fait d'avoir un dentiste à pourcentage dans un cabinet

Du point de vue d'un évaluateur, le fait d'avoir un dentiste à pourcentage dans un cabinet a souvent des incidences négatives sur la valeur de l'achalandage, pour plusieurs raisons :

1

En l'absence d'une entente écrite avec le dentiste à pourcentage, la valeur de l'achalandage sera affectée. Bien que le caractère exécutoire d'une telle entente soit incertain, l'existence de clauses de non-concurrence et de non-sollicitation devrait bien protéger un propriétaire des départs hâtifs du cabinet. Sans une entente ferme qui stipule qu'il est impossible pour le dentiste à pourcentage de simplement déménager «à côté» après son départ ou la prise de possession du cabinet par un nouvel acquéreur, il existe un grand risque pour l'acheteur de déboursier des sommes pour des éléments (mouvements de trésorerie fondés sur un certain nombre d'heures cliniques et de patients) qu'il pourrait ne pas recevoir.

2

Un dentiste à pourcentage de longue date pourrait se sentir en partie «propriétaire» du cabinet, du simple fait d'avoir vu des patients que le propriétaire ne connaît pas. De plus, les efforts du

dentiste à pourcentage pourraient être à l'origine de la croissance du cabinet (revenus, base de la clientèle, nombre d'employés, etc.). Les acheteurs éventuels pourraient voir cette question de «propriété de facto» comme risquée, et c'est ce qui explique qu'ils soient généralement plus réticents à déboursier autant pour l'achalandage, dans le cas où il y a des dentistes à pourcentage à long terme dans un cabinet.

3

Dans l'hypothèse où il existe des ententes pertinentes en vigueur et que le dentiste à pourcentage désire demeurer dans le cabinet suite à la vente par le propriétaire, la seule question en suspens reste la question de la compatibilité. Nous sommes tous uniques et susceptibles de ne pas nous entendre avec de nouvelles personnes, pour des motifs professionnels ou personnels. Si ces différences sont de nature matérielle, le nouvel acquéreur pourrait devoir chercher un nouveau dentiste à pourcentage pour le cabinet. Ce qui pourrait s'avérer difficile dans les zones rurales et éloignées. S'il est impossible de trouver quelqu'un, le nouvel acquéreur pourrait devoir travailler plus fort et plus longtemps qu'il ne l'avait prévu, ou diriger certains patients vers un autre cabinet – des patients qui ont contribué aux rentrées de fonds du cabinet et qui ont fait partie de la base de la clientèle, comprise dans l'achat du cabinet.

Il y aura toujours un débat au sujet des avantages de préparer votre acheteur. Si vous devez embaucher un dentiste à pourcentage dans votre cabinet, soit pour vous aider auprès de votre clientèle grandissante, vous permettre plus de moments libres ou satisfaire votre désir d'orienter un jeune praticien à l'avenir prometteur, faites-le. Ne pensez pas cependant qu'il va devenir automatiquement votre successeur. ♦

L'AUTEUR



Le Dr Williams est un associé de ROI Corporation pour le Canada Atlantique, ainsi que directeur des affaires générales et du développement pour cette même entreprise. Il est également consultant pour la firme TriProv Practice Management Advisors Inc. et il siège au conseil d'administration de CDSPI.

Écrire au : Dr Jeff Williams, a/s ROI Corporation, 2624, promenade Dunwin, bureau 10, Mississauga, ON L5L 3T5. Courriel : jeff@roicorp.com.

Les opinions exprimées sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement les vues et les politiques officielles de l'Association dentaire canadienne.