



# La gestion du changement et le facteur humain

**L**es bonnes ressources sont rares et il est donc important de tout mettre en œuvre pour à la fois conserver vos meilleurs employés et être le plus alléchant possible sur le marché du recrutement. Comme gestionnaire de clinique, vous devez donc combiner avec doigté évolution et stabilité.

L'informatique de gestion étant devant ce dilemme depuis longtemps, plusieurs spécialistes se sont penchés sur la question de la gestion du changement. Il s'agit d'un aspect clé de la réussite de tout projet majeur d'amélioration, qu'une nouvelle technologie soit impliquée ou non.

De manière générale, on peut décrire le changement organisationnel comme toute modification d'un cadre de travail qui est familier aux employés. Lorsqu'un changement se produit, vous touchez à la « zone de confort » de vos employés. Par conséquent, gérer adéquatement le changement consiste, entre autres, à minimiser les risques de perdre une bonne ressource plus fragile au changement.

Gérer le changement consiste donc principalement à gérer l'état psychologique de la personne concernée. Le dentiste gestionnaire doit procéder alors comme un chirurgien qui doit débloquer une artère pour permettre au changement de s'implanter positivement et progressivement au sein de sa clinique. Toutefois à la différence d'une opération sous anesthésie générale, l'employé est bien éveillé et peut opposer une certaine résistance à l'intervention, d'où l'expression « résistance au changement ».

Cette résistance découle habituellement de la peur de l'inconnu, peur qui peut être amplifiée par une perte de sens pour l'employé qui se sent dépossédé de son rôle et de son utilité au sein de la clinique.

Comme personne n'aime se sentir inutile et incompetent, la réaction d'un employé peut aller de simples questions à un comportement explosif. Quoi qu'il en soit, ne perdons pas de vue que sa réplique, quelle qu'en soit l'amplitude, est bien normale dans un contexte de changement.

Un dentiste avisé devra trouver rapidement un point d'ancrage, de repère pour l'employé qui vit mal l'incertitude. Prenons l'exemple de l'introduction d'une nouvelle technologie qui vise l'amélioration des services aux patients, mais qui bouleverse l'environnement de travail d'une personne que vous appréciez. Voici quelques approches utiles

pour gérer une situation humaine délicate :

1. Insistez auprès de l'employé et rappelez-lui que l'objectif principal demeure la satisfaction des besoins du patient et que le changement apporté bonifiera les services en termes de délai et de qualité.
2. Insistez sur le fait que d'acquérir des connaissances techniques est toujours profitable car il augmente notre expertise et notre employabilité.

C'est le fait d'encourager l'employé à faire un effort et à s'améliorer qui est efficace ici. L'encouragement véhicule un sentiment de reconnaissance et d'utilité de l'employé dans la clinique. Ce message positif contribue à réduire l'incertitude qu'a l'employé à l'égard de son rôle et de ses compétences et, partant, sa résistance aux nouveaux outils ou aux nouvelles idées.

3. Point très important. Il est connu que la motivation seule ne suffit pas à garantir qu'une personne adoptera un nouvel outil et une nouvelle façon de faire, c'est-à-dire qu'il faut faire en sorte que l'employé passe de la pensée et des bonnes intentions aux actes. Il doit être interpellé par le projet.

Suite p. 18

## Merci!

Suite de la page 2

Peut-être suis-je d'une école ou d'un temps dont les valeurs sont révolues. Peut-être est-ce l'éducation des années 50 qui me colle à la peau (mes parents m'ont très tôt inculqué l'usage du mot magique « Merci »). Les mœurs ont certes évolué et certaines conduites ne sont plus de rigueur. Mais est-ce démodé d'avoir recours à ce petit mot lorsque les efforts conjugués d'une équipe débouchent sur un succès? Je suis de ceux qui pensent que la collaboration et l'entraide devraient être appréciées par ceux qui en bénéficient. Aussi, je tiens ici à rappeler qu'un simple « Merci » est un cadeau pour celui qui le donne, autant que pour celui qui le reçoit, et qu'il peut bonifier toute relation. ■

## Comment réduire vos impôts personnels et ceux de votre société

Suite de la page 16

Le fractionnement du revenu avec votre conjoint et vos enfants et l'incorporation de vos activités professionnelles sont des éléments qui peuvent contribuer à augmenter la valeur de votre patrimoine. Les experts du service de planification financière de la Financière des professionnels peuvent faire une analyse complète de votre situation et vous proposer les meilleures solutions. ■

Robert Naoum, B.A.A.  
Conseiller en solutions financières  
Financière des professionnels – Fonds d'investissement

## Les risques de la délégation de paiement (cession des bénéfices)

Suite de la page 5

chèque lui parvienne. Certaines compagnies n'acceptent pas les annulations, ce qui évidemment complique la situation, car vous devez en plus expliquer au patient pourquoi cette fois il doit payer au complet et recevoir le chèque chez-lui.

La décision finale vous appartient en ce qui concerne la gestion de votre cabinet. Toutefois, comme vous l'avez vu, l'acceptation de la délégation de paiement facilite la vie du patient, mais risque de compliquer grandement la vôtre. ■

## La gestion du changement et le facteur humain

Suite de la page 11

Pour créer cet état d'esprit, vous devez absolument mettre en place le cadre de travail nécessaire pour que l'employé puisse se familiariser progressivement avec l'outil comme tel, le tester. Il doit donc bénéficier d'un horaire flexible et de l'encadrement professionnel (formation spécialisée) approprié.

Ce dernier objectif atteint, vous constaterez que l'employé retrouve non seulement sa fierté, son sentiment de compétence et d'utilité et d'appartenance à la clinique, mais qu'il devient également pour vous, dentiste gestionnaire, un allié précieux pour former et convertir les autres membres de votre équipe.

Progident vous offre le logiciel de gestion dentaire le plus utilisé au Québec mais, mieux encore, elle met à votre disposition une équipe de professionnels dont l'expertise de pointe facilitera votre évolution technologique. Progident est un service de votre association. ■