



Annie-Claude Dubois, d.d.
Membre de l'ADQ,
région Beauce

Denturologue, **Annie-Claude Dubois** exerce son art avec passion depuis 2016 dans la région de la Beauce. Copropriétaire de La Fabrique Dentaire, une clinique en expansion avec trois points de services, elle se soucie autant de sa clientèle que de ses collaborateurs. Il est important pour elle d'assurer une parfaite harmonie entre ses valeurs personnelles et professionnelles. Annie-Claude considère l'humain comme étant le cœur d'une entreprise.

GESTION

Et si vous accordiez davantage de pouvoir à vos employés?

Connaissez-vous le management responsable? Ce concept de gestion actuel et profitable invite le personnel à s'impliquer davantage dans l'entreprise. Les résultats sont stupéfiants, a pu constater notre collaboratrice Annie-Claude Dubois, d.d., qui a adopté cette méthode révolutionnaire. Elle vous en dévoile le mode d'emploi.

Peut-être que je me trompe, mais j'ai l'impression que peu importe le style de pratique que l'on choisit d'adopter en tant que denturologue, on arrive tous au même constat un jour ou l'autre : on n'a que 24 heures dans une journée. Un choix s'impose pour ne pas brûler la chandelle par les deux bouts : limiter le nombre de patients, déléguer à l'externe ou encore faire l'embauche de personnel pour nous aider.

Si comme moi vous avez choisi la dernière avenue, vous avez peut-être également fait ce deuxième constat : je suis denturologue, pas gestionnaire de ressources humaines. Naïvement, je pensais que ça allait être facile, naturel de gérer du personnel. Qu'il suffit de communiquer à son employé ce qu'il doit faire, et le tour est joué. Dans mes rêves! En réalité, c'était peut-être le cas lorsque j'ai commencé avec un seul employé, mais quand notre équipe s'est agrandie, j'ai eu besoin d'aide.

Honnêtement, les méthodes de gestion traditionnelles ne me conviennent pas. Vous savez, cette idée de l'entreprise où le patron décide de tout, impose des règles rigides et est tout en haut de la structure hiérarchique... Eh bien, ça ne me ressemble pas. Face à cette conclusion, j'ai entrepris un virage vers une méthode de gestion différente et plus proche de mes valeurs : le management responsable.

Les principes du management responsable

Le management responsable est une philosophie de gestion visant l'autonomie et la responsabilisation d'une équipe dans un intérêt commun. Elle comporte trois éléments-clés qui sont nécessaires au contexte de travail harmonieux : le sens commun, l'autogouvernance et la communication transparente.



Le sens commun : on parle ici du fameux trio mission/vision/valeurs. Ce concept est présent même en gestion dite traditionnelle, par contre il est plutôt utilisé comme une orientation stratégique pour l'entreprise. En management responsable, cette théorie devient la raison d'être de l'entreprise. C'est simple : il est plus facile d'atteindre un but commun lorsque tout le monde va dans la même direction. Ainsi, une fois la raison d'être de votre entreprise bien déterminée, il ne reste qu'à la faire refléter dans vos actions. Autrement dit, il faut être cohérent entre ce que l'on dit et ce que l'on fait.

L'autogouvernance : c'est la capacité d'un individu à prendre des décisions en fonction de ce qui est bon pour l'entreprise. En l'absence de dirigeants, on voit apparaître au sein d'une équipe des leaders qui guident leurs collègues afin qu'ils développent leur plein potentiel. L'intelligence collective est donc mise de l'avant. Après tout, c'est celui qui fait qui sait!

La communication transparente : il s'agit simplement du partage d'information. Il faut donner les outils nécessaires aux membres de l'équipe pour qu'ils puissent prendre leurs propres décisions. Ils ont besoin des bonnes informations.

De nombreuses entreprises de tout genre ont choisi d'appliquer cette philosophie à travers le monde. Vous en connaissez même plusieurs, notamment Harley-Davidson, Décathlon et Michelin. Des répercussions positives que l'on souhaiterait tous avoir dans notre entreprise ont été constatées dans ces organisations. Des employés plus performants et plus motivés, la rentabilité à la hausse et l'atteinte régulière des objectifs d'affaires en sont quelques exemples. On remarque également dans ces organisations une meilleure rétention du personnel. En contexte de pénurie de main-d'œuvre. Il s'agit d'un avantage considérable.

Comment l'appliquer en denturologie

Maintenant que vous connaissez le grand principe théorique du management responsable, voyons comment il est possible de l'appliquer dans notre pratique de façon plus concrète.

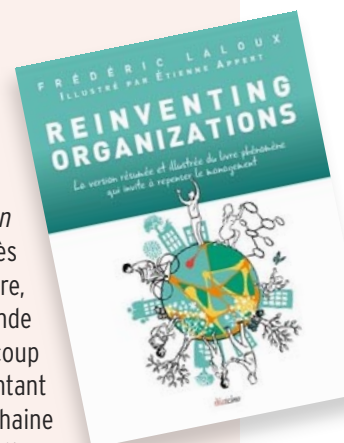
Des ressources pour en apprendre davantage sur le sujet

Si comme moi vous êtes prêt à adopter une méthode de gestion moderne, qui vise à ce que chaque membre de l'équipe participe au développement de votre entreprise afin d'offrir les meilleurs services possible à votre clientèle, je vous invite à vous informer sur le management responsable. Dans les ouvrages et autres ressources dédiés à ce sujet, on retrouve également le terme « entreprise libérée » ou encore « gestion opale », ce sont tous des synonymes. Voici trois ressources qui pourraient vous être utiles :

Lecture – Pour ceux d'entre vous qui sont amateurs de lecture, je vous conseille le livre de Frédéric Laloux « Reinventing Organizations » version courte et illustrée.

Formation – J'ai également suivi une formation MOOC (*massive open online course*) sur le management responsable à l'Université Laval. Très intéressante et offerte gratuitement, cette formation de niveau universitaire, mais non créditée, est dispensée en ligne et ouverte à tous. Elle demande un plus grand investissement de temps, mais pousse le concept beaucoup plus en profondeur. Elle est composée de 7 modules de 3 heures représentant chacun une valeur fondamentale du management responsable. La prochaine session aura lieu du 13 septembre au 14 novembre 2021. *Infos et inscriptions* : www.ulaval.ca/etudes/mooc-formation-en-ligne-ouverte-a-tous/le-management-responsable.

Soutien – Finalement, le soutien d'un coach spécialisé en management responsable permet d'adapter le concept à votre entreprise. Ce service est même admissible à une subvention d'Emploi Québec pouvant aller jusqu'à 50 % des honoraires professionnels. À ne pas négliger!



Évidemment, les possibilités sont nombreuses et dépendent de différents facteurs. Vous pouvez également appliquer cette philosophie de manière partielle seulement. Rien ne vous oblige à tout changer du jour au lendemain.

1. Abolir les horaires de travail classiques qui requièrent qu'un employé doit être présent de 9 h à 17 h du lundi au vendredi. Bâissez plutôt une politique des heures de travail en fonction de vos besoins, de ceux de votre clientèle et de ceux de votre équipe. Optez pour quelque chose qui offre plus de liberté et exprimez-le sous forme de besoins : par exemple, chaque membre de l'équipe doit faire entre 35 et 40 heures semaine, quelqu'un doit être présent lorsqu'un patient est prévu à l'horaire et chacun doit s'assurer que les cas patients sous sa responsabilité doivent être prêts à temps.
2. Donnez à l'ensemble de votre équipe un budget que chaque membre pourra dépenser à sa guise sans vous demander votre avis pour améliorer son travail dans une sphère précise. Par exemple, attribuez à l'ensemble de votre équipe un montant de 1 000 \$ par année pour l'acquisition de petits ➔



équipements qui rendront leur travail plus facile. Avez-vous vraiment besoin de donner l'autorisation d'acheter un nouveau demi-egg? Ou une nouvelle brocheuse? Ma secrétaire s'est servie de ce budget pour acheter une petite trancheuse. À ce jour, je ne sais toujours pas pourquoi c'était si important pour elle, mais je sais que grâce à cet achat, elle a un petit irritant en moins dans son travail. Vous pourriez ajouter un autre montant pour de la formation, des uniformes ou pour des activités d'équipe. S'ils ont un budget d'équipe, les membres ne le dépenseront pas sans réfléchir, croyez-moi.

3. Demandez l'avis de votre personnel sur différents sujets. Les membres de votre équipe sont probablement aussi impactés que vous par les décisions que vous prenez. En sollicitant leur avis avant de faire des choix pour votre clinique, vous verrez apparaître différents besoins et prendrez ainsi de meilleures décisions d'affaires. Il suffit d'exposer votre problématique et de leur demander leurs besoins qui s'y rapportent : « Je trouve que nos délais de fabrication sont trop longs, est-ce quelque chose que tu avais remarqué? Si j'apporte des changements à nos méthodes de travail, quels seraient tes besoins? » En se sentant impliqué dans une décision, votre personnel sera plus enclin à collaborer pour régler le problème. Je termine ce point avec une phrase-clé qui m'a été répétée à plusieurs reprises et que j'applique maintenant chaque semaine : « Ce qu'on impose, les gens s'y opposent ». Faites-en vos propres conclusions!

4. Faites-leur confiance. Si ces personnes font partie de votre équipe, c'est que vous les avez sélectionnées pour leurs aptitudes complémentaires aux vôtres. Donnez-leur la liberté de changer les choses, de prendre des décisions sans nécessairement vous consulter, de vous aider à développer votre

entreprise et à donner un meilleur service à votre clientèle. Il existe des outils conçus pour s'assurer que leurs décisions sont cohérentes en fonction des besoins de l'entreprise. Renseignez-vous sur les avis de sollicitation!

Bref, le management responsable représente une nouvelle démocratie qui ne signifie pas pour autant l'anarchie. Il est important de définir collectivement des règles pour encadrer le fonctionnement et déterminer le cadre d'initiatives que peuvent prendre les personnes de l'organisation. L'autonomie est placée au cœur du système de gestion; les membres de l'équipe sont donc libres d'organiser eux-mêmes leur temps de travail, de se fixer des objectifs personnels, etc.

Voilà maintenant un an que j'ai implanté le management responsable à La Fabrique Dentaire. Auparavant, le rôle de gestionnaire des ressources humaines représentait un fardeau que j'étais la seule à porter. Aujourd'hui, je le vois comme une occasion de croître. Mon équipe étant plus autonome, j'ai davantage de temps à consacrer aux activités rentables de mon entreprise. Nous avons développé au cours de cette dernière année une cohésion qui fait le plus grand bien au moral de l'équipe. Les exemples d'application mentionnés précédemment sont actuellement en place chez nous. Dans les prochaines années, nous pousserons le concept encore plus loin afin de potentiellement en arriver à une clinique totalement autonome. 