



RODOLPHE COCHET

Fondateur
de Dental RC
Coaching
en organisation des
cabinets dentaires
Chargé de cours
Paris Cité, Évry
et UTT Troyes

PILOTER LES OBJECTIFS ET L'ACTIVITÉ du cabinet dentaire

En dehors des réunions de développement organisationnel qui ont lieu en principe tous les deux mois (durée minimale impartie : 2H, durant les horaires de travail) ou bien tous les 3 mois lorsque le cabinet est coaché ou accompagné (intervenant extérieur ou médiateur), il est important de déterminer et de programmer les étapes de réalisation des objectifs qui seront assignés, en général chaque trimestre, à chacun de vos employés et collaborateurs. La réalisation de ces objectifs devra être supervisée et encadrée par le Manager du cabinet, le coach ou bien un personnel élu (référent).

IDENTIFIER LES ATTENTES DE LA DIRECTION

L'étape préalable à l'assignation d'objectifs consiste à clarifier les paramètres d'évaluation et de pilotage. Les employés et le gérant du cabinet dentaire doivent s'entendre et se concerter sur les objectifs à accomplir pour une période

déterminée ainsi que sur les moyens dont ils bénéficieront pour atteindre les résultats escomptés. Cette étape est capitale, car la définition claire et précise de ces attentes contribuera à mobiliser les énergies des employés afin qu'ils produisent un rendement susceptible de faciliter la réussite du projet.

LA MÉTHODE DE TRAVAIL, STEP BY STEP

Définir les attentes du gérant envers l'employé en tenant compte des éléments suivants :

- 1 Les responsabilités décrites dans la charte de poste ; si vous n'avez pas encore édité les fiches de poste de votre équipe, voici le protocole complet : <https://swll.to/ProtocoleCharteDePoste>
- 2 Les objectifs de développement macro-organisationnel ou managérial recensés dans le cadre :
 - a. des derniers entretiens annuels d'évaluation ; si vous n'avez pas encore organisé ni planifié vos EAE, voici le protocole complet : <https://swll.to/ProtocoleEAE>
 - b. des dernières réunions d'équipe ;
- 3 Les objectifs de développement propres au pôle d'activité concerné (clinique, administratif, logistique);
- 4 Les micro-objectifs de développement spécifiquement assignés à l'employé.

Programmer une rencontre avec employé ou collaborateur :

- 1 Lui signifier les attentes relatives aux objectifs organisationnels généraux et à ceux du département concerné dans le cabinet/centre dentaire ;
- 2 Promouvoir les objectifs personnels de l'employé ou les moyens humains pouvant être mis à profit;
- 3 Se mettre d'accord sur les objectifs à atteindre sur chaque période (mois, trimestre);
- 4 Indiquer les critères d'évaluation ou les paramètres qui seront appliqués pour évaluer ses performances;
- 5 Discuter des moyens humains complémentaires (éventuels) à mobiliser afin de garantir l'accomplissement des tâches de travail;
- 6 Identifier en amont les éventuels besoins en formation continue déjà recensés en principe dans les rapports de vos entretiens professionnels obligatoires et périodiques (tous les 2 ans); Si vous n'avez pas encore organisé vos entretiens professionnels obligatoires depuis 2016 pour tout employeur, il est urgent de les mettre en place. Voir le protocole complet : <https://swll.to/ProtocoleEntretienPro>
- 7 Échanger et discuter des aspirations de l'employé relatives à ses objectifs de carrière ou de développement personnel.

L'ENTRETIEN DE CADRAGE, STEP BY STEP

Pour commencer l'entrevue :

- 1 Instaurer un climat de confiance. « Bonjour Pauline, tout va bien pour vous au cabinet en ce moment ? »
- 2 Rappeler la finalité de cette rencontre. « Il était important que je vous rencontre comme convenu pour nous permettre d'échanger afin que nous puissions ensemble convenir de vos objectifs suite à la réalisation de votre dernier entretien professionnel. »

- 3 Susciter l'engouement. « Comme vous avez pu le constater lors de la lecture de mon discours annuel rétrospectif et prospectif dans le cadre de nos derniers entretiens annuels d'évaluation, nous avons bénéficié l'an dernier de résultats assez médiocres qui sont aussi dus à une conjoncture plutôt défavorable »... « D'après vous, que comptez-vous retirer de notre entrevue aujourd'hui ? ».
- 4 Décrire le déroulement de l'entretien. « Je vais tout d'abord aborder de nouveaux les objectifs macro-organisationnels ou si vous préférez, plus simplement, les objectifs collectifs à moyen/long terme du cabinet qui doivent orienter notre activité, puis ceux de votre pôle d'activité, le pôle clinique. Si vous avez des questions en cours d'entretien, n'hésitez pas à me couper la parole. Nous avons planifié une bonne heure pour cet entretien. J'espère qu'ensemble nous saurons mettre à profit le temps investi. »
- 5 Obtenir le consentement de votre employé : « Est-ce que tout est ok pour vous ?, on peut commencer ? ».
- 6 Ne pas oublier de prendre note et de faire rédiger un compte-rendu dactylographié d'entretien : « Voulez-vous bien prendre des notes et me soumettre ensuite le compte-rendu via notre SIRH⁽¹⁾, afin que je puisse le valider en ligne. »

Pour bien se comporter :

- Adopter une posture bienveillante et positive.
- Faire preuve d'un minimum d'empathie (sans excès).
- Être en situation d'écoute active.
- Employer un système de questionnement interactif en rebondissant sur les éventuelles suggestions et doutes de l'employé.
- Prendre soin des comportements non-verbaux.
- Valider la perception de l'entretien et des objectifs assignés avec l'employé.

... et pour conclure :

- 1 Demander à son employé ou collaborateur de faire une synthèse orale des points essentiels abordés de l'entretien à partir des notes.
- 2 Obtenir l'engagement sans failles de l'employé dans la réalisation des objectifs assignés. « Êtes-vous d'accord pour vous donner les moyens de réaliser de concert avec vos collègues ces actions au cours de cette année ? ».
- 3 Ne pas hésiter à susciter d'autres commentaires. « Êtes-vous satisfaite de notre entrevue ? ».
- 4 Complimenter voire féliciter l'employé. « Merci beaucoup pour votre participation active à la bonne marche de notre cabinet. J'apprécie vraiment votre comportement et votre engagement. »

⁽¹⁾ <https://www.dental-sirh.com>