



Rodolphe COCHET  
Fondateur de Dental RC  
Coaching en organisation  
des cabinets dentaires

# RÉUSSIR SES ENTRETIENS ANNUELS

**Les Managers doivent posséder une compréhension approfondie de la logique et des implications de l'entretien annuel, qui vise à évaluer les compétences techniques et relationnelles de l'équipe, à examiner les réalisations de l'année précédente et à définir les objectifs de développement pour l'année suivante.**

## LA LOGIQUE D'AMÉLIORATION CONTINUE

Il est impératif de fournir des retours réguliers tout au long de l'année en évitant ainsi d'attendre l'entretien annuel. Des entretiens formels et individuels de 30 minutes, par exemple trimestriellement, devraient être planifiés et programmés à l'avance dans l'agenda du cabinet. Ces sessions de communication doivent se concentrer sur trois questions clés : qu'est-ce qui a bien fonctionné, comment peut-on s'améliorer et quels obstacles ont entravé le travail des employés selon les directives données.

## ORGANISATION DE L'ENTRETIEN ANNUEL

Pour éviter le stress de dernière minute, il est recommandé

de commencer à remplir les formulaires d'évaluation au moins un mois avant l'entretien. La date de l'entretien doit être fixée dans l'agenda du cabinet au moins six mois à l'avance et peut être planifiée avant les congés de fin d'année ou au début de la nouvelle année. Pour ceux qui ne disposent pas d'un protocole complet assorti des formulaires individuels à compléter (Managers et employés / collaborateurs) : <https://swll.to/Entretiens-Annuels>

## LES TECHNIQUES D'ÉVALUATION À 360°

Pour ceux qui le souhaitent, nous pouvons préconiser l'option des évaluations à 360°. Dans ce cas, les documents d'appréciation sont complétés par l'évaluateur (appréciation objective) et par l'évalué (auto-appréciation). L'entretien sera

alors centré sur la nécessité de s'entendre sur des résultats communs (la présence d'un consultant en management est souhaitable pour des raisons de médiation et d'arbitrage).

## LE SUJET DE LA REVALORISATION DES TRAITEMENTS ET SALAIRES

L'entretien annuel est le seul moment vraiment légitime dans l'année où le personnel peut soumettre et argumenter une demande d'augmentation. Néanmoins, pour être valable, cette demande doit être formulée par écrit et doit faire état d'arguments factuels susceptibles de donner matière à une revalorisation. Toute demande non étayée par des faits peut être considérée comme n'étant pas recevable de facto et donc qualifiée comme arbitraire.

## UN MOMENT DE CONVIVIALITÉ

Des entretiens annuels bien préparés et menés peuvent devenir des moments forts pour l'équipe. Il convient donc de fermer son cabinet (journée off sans patients) et d'en profiter pour inviter toute l'équipe à déjeuner dans un lieu agréable.

## ENTRETIEN DE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Pourquoi ne pas envisager de dénommer autrement ces moments stratégiques de communication interne ? Substituons à l'idée d'évaluation (notation, sanction...) celle de développement personnel et professionnel. N'est-ce pas justement le moment de développer ou de découvrir le potentiel de ses assistantes et de tout faire pour les fidéliser en prenant en compte les facteurs individuels de motivation ?

## DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL CONTINU

Il est essentiel de faire le point sur les offres de formation continue en dentisterie. Il peut s'agir de formations techniques telles qu'elles sont proposées par nombre de sociétés scientifiques mais également de programmes d'accompagnement managérial ou organisationnel (coaching, séminaires, Masterclass) : voir le portail des sociétés de formation dentaire : [www.dentalformation.com](http://www.dentalformation.com).

## LA QUALITÉ AVANT LA QUANTITÉ

L'évaluation doit prendre en compte la productivité du cabinet mais ne pas focaliser l'attention sur des facteurs purement quantitatifs. Par exemple, on peut faire le point sur la progression ou la stagnation du chiffre d'affaires du cabinet, sur le taux d'acceptation des devis et sur les feedbacks des patients (enquêtes de satisfaction), mais il

convient surtout de porter son attention sur la démarche Qualité Globale du cabinet, c'est-à-dire l'intégralité des services cliniques, administratifs et relationnels proposés à la patientèle.

## OBJECTIFS DE RÉALISATION PERSONNELLE

Pour assigner les objectifs de l'année suivante, fixez-vous une limite de cinq. Trois des objectifs doivent être reliés à l'exercice des compétences techniques (hard skills) et deux à l'exercice des compétences comportementales (soft skills), soit un total de cinq objectifs, atteignables et mesurables. Pensez « SMART » ! Cet acronyme définit des critères permettant d'établir des buts et objectifs idéaux pour la gestion du personnel. Ces critères doivent être : Spécifiques, Mesurables, Acceptables/Atteignables, Réalistes et Temporellement définis.

## LE LEADERSHIP DES MANAGERS EN QUESTION...

Trop d'entretiens annuels sont encore administrés et supervisés par des managers non préparés et non formés aux techniques de l'entretien d'évaluation. Les stratégies de communication interne et de gestion humaine ne sont dispensées que dans certaines UFR d'odontologie (bien trop peu), notamment à Paris Cité. Parfois bâclé par une mise en œuvre de piètre qualité et un enthousiasme en berne, l'entretien annuel peut se transformer en un moment redouté et craint par l'équipe, soit tout l'effet inverse escompté.

## LE MIROIR DU MANAGER

Les praticiens doivent jouer le jeu de l'évaluation en tant que manager en dépit du lien hiérarchique qui les unit à leurs employés. Ils ne doivent pas hésiter en fin d'entretien et en toute humilité à poser une question extrêmement simple à chacun des employés : « qu'est-ce que je pourrais faire selon vous, en tant que manager, pour m'améliorer ? »

## LES RÉUNIONS D'ÉQUIPE...

L'entretien individuel d'appréciation ou d'évaluation ne saurait être l'unique lieu de rencontre entre la direction et les assistantes / secrétaires dentaires (et collaborateurs). Les réunions d'équipe doivent prendre le relais tous les 3 mois à raison de 2h pleines (durant les horaires de travail) en se focalisant sur la réalisation des objectifs individuels et collectifs, sur la gestion des indésirables (traiter tous les indésirables enregistrés dans votre espace collaboratif : [www.dentalsirh.com](http://www.dentalsirh.com)) ainsi que sur la mise à jour des protocoles du cabinet par exemple.