



3 QUESTIONS AU DR HERVEY RAKOTOMALALA

Orthodontiste à Marcq-en-Barœul (Nord)

"C'est un temps que l'employeur alloue à la qualité de la relation avec son équipe"

Comment se compose l'équipe du cabinet Orthosmile ?

J'ai ouvert mon cabinet en 2012. Actuellement, je suis seul praticien avec cinq assistantes : une assistante de direction, une secrétaire médicale et trois assistantes cliniques. Une telle équipe nécessite de bénéficier d'une organisation et d'un mode de management précisément adaptés à la spécificité de mon exercice et de pourvoir des fiches de poste bien définies, régulièrement mises à jour.

Conduisez-vous des entretiens « d'appréciation » ?

Tout à fait : un entretien annuel d'évaluation de fin d'année et un entretien professionnel bi-annuel (obligatoire depuis le 1^{er} janvier 2015). L'un consiste à apprécier les compétences du salarié, ses performances et son organisation sur l'année écoulée et les objectifs de l'année à venir. L'autre est centré sur le salarié (aspirations, souhaits de formation, évolutions... même en dehors du cabinet). En tant qu'orthodontiste, je n'étais pas forcément à l'aise avec ce type d'exercice

où l'on aborde à la fois les compétences professionnelles et la gestion de la relation à son équipe mais je me fais accompagner par Rodolphe Cochet, spécialiste du management des cabinets dentaires. Il est d'ailleurs présent à mes côtés durant les entretiens annuels et je bénéficie de ses conseils en permanence. Il peut m'aider à border les différentes requêtes et, de manière générale, à adopter une véritable stratégie globale de management, d'organisation et de communication à l'égard de mon équipe et de mes patients.

Comment se déroulent ces entretiens ?

Une journée complète est bloquée en décembre : le matin, tous les entretiens individuels sont tenus (1h15 pour chaque employé) et ensuite nous déjeunons ensemble dans un restaurant gastronomique. L'après-midi, je réponds individuellement aux demandes exprimées le matin puis je réunis l'équipe pour un discours de fin d'année rétrospectif et prospectif pour l'année à venir. Plus concrètement, ces entretiens annuels d'évaluation se préparent un mois à

l'avance : je remplis pour chaque assistante le protocole évaluant leur comportement et un deuxième sur leurs performances dans leur poste. Je distribue aux assistantes un questionnaire à choix binaire pour évaluer mon comportement en tant que manager et une zone d'expression libre est réservée pour les employés qui souhaitent faire une demande de revalorisation salariale. Si l'un des salariés relève un point sur mon mode de management qui lui déplaît, il faut pouvoir en tirer des conclusions productives. Je pense à une de mes assistantes qui ne se trouvait pas assez encouragée, félicitée et j'ai corrigé le tir. Garder une trace écrite de ces entretiens est capital pour inscrire son cabinet dans une démarche d'amélioration continue. Globalement, mes assistantes sont motivées par ces entretiens car c'est une forme de reconnaissance de leur travail, de leur investissement, un temps nécessaire que l'entreprise alloue à cette qualité relationnelle. D'ailleurs, depuis 2014, je n'ai eu aucun turnover.



RODOLPHE COCHET

Fondateur
de Dental RC
Coaching
en organisation des
cabinets dentaires

Un mode de pensée gagnant-gagnant

Il n'y a rien de plus désagréable que de vivre jour après jour les mêmes dysfonctionnements dans un cabinet. Si l'entretien annuel est l'occasion d'en parler, « commencez dans un entretien annuel par dire ce qui ne va pas, c'est une erreur ! », prévient le Dr Pascal Renaud, orthodontiste au Mans. Son expérience prouve que l'entretien annuel d'appréciation – et non d'évaluation – est plutôt un moyen pour motiver ses équipes. « Au contraire, en mettant en avant le négatif, on

peut faire plus de mal avec des mots qu'avec des coups – les mots peuvent être blessants et laisser des traces. »

Selon le praticien, parler d'abord de ce qui ne va pas est une tradition bien française : « notre éducation nous a formaté dans une relation " perdant-gagnant ", or je persiste à dire que ce n'est pas parce que le salarié "gagne" que le praticien perd la face ».

Pour commencer positivement un entretien, il faut donc d'abord exposer tout ce qui va bien, « afin d'apporter de la satisfaction à la personne et la mettre dans une position favorable au changement ». Chaque collaborateur sans exception a des talents : une fois que vous avez exprimé des choses positives, vous allez pouvoir faire part de vos attentes non satisfaites et de vos suggestions d'amélioration. Attention, ce temps doit permettre d'apprécier et d'évaluer non pas une personne mais la contribution d'une personne dans son poste.