

Faire de ses réunions d'équipe un succès au cabinet dentaire

Les réunions sont indispensables à la santé de l'équipe dentaire. C'est là où les échanges d'idées se réalisent au rythme du développement organisationnel du cabinet dentaire. Pour cette raison, toute réunion requiert une préparation et une attention spécifiques.

Rodolphe Cochet

Pour que la réunion se déroule dans les meilleures conditions et surtout afin qu'elle soit efficace, il faut qu'elle remplisse ces conditions: il ne faut pas tomber dans l'excès de réunions (réunionite); faire trop de réunions, à savoir plus d'une grande réunion de deux heures par mois, n'est pas souhaitable. Notez également que les réunions ne concernent pas exclusivement les cabinets de groupe et les centres dentaires. Un omnipraticien en exercice individuel bénéficiant des services d'une seule assistante dentaire polyvalente ou multitâches doit également organiser des réunions. La réunion doit être attractive et incitative afin que tous les acteurs du cabinet dentaire aient envie d'y participer.

Trois éléments importants doivent être pris en compte lorsqu'on organise une réunion:

1. Quelles sont les motivations individuelles et collectives en jeu
2. Quelle est la finalité de la réunion: quels doivent être les résultats escomptés
3. Quelle sera la méthode employée (ordres du jour, moyens matériels mis à disposition, temps imparti à chaque sujet)

La force et l'impact des formalités: la note de service

Il est capital d'élaborer une note de service dactylographiée, remise en mains propres à chacun des acteurs ou bien apposée en affichage dans la salle de repos ou salle commune au moins dix jours avant la date de la réunion. Cette note de service doit reprendre les éléments suivants:

1. Les ordres du jour, l'heure et l'endroit de la réunion
2. Le rôle de chacun: qui préside, qui arbitre, qui prend les notes et qui rédigera le compte-rendu
3. Les règles: la ponctualité, l'extinction des téléphones portables, l'écoute, la participation active

Il faudra aussi prendre soin de créer une atmosphère positive en s'assurant d'un maximum de confort: eau, café, papiers/blocs-notes, disposition des sièges en cercle...

Si la réunion doit durer plus de deux heures, il est important de faire une pause au terme de 1 h 30 afin de s'assurer de l'attention maximale de tous les acteurs du cabinet dentaire.

Commencer la réunion

Les premiers instants de la réunion sont capitaux afin de créer un climat de coopération et de rompre les éventuelles tensions. Le but ultime de la réunion doit être rappelé à tous les participants en passant en revue les ordres du jour et le temps imparti au traitement de chaque sujet. Il est ici important de rappeler qu'il est inutile de s'éterniser sur un sujet qui ne trouve aucune issue ou ne fait l'objet d'aucun consensus; un tel sujet doit être différé et remis à l'ordre du jour de la prochaine réunion.

La réalisation de la réunion

L'efficacité d'une réunion dépend en grande partie du comportement des uns et des autres.

1. Chacun doit s'exprimer avec clarté et concision, sans débat inutile
2. Chaque ordre du jour doit être traité dans l'unique but de rechercher des solutions
3. Chaque décision doit avoir été validée dans le cadre d'un consensus ou mode de management à déterminer (cf. «Prendre les décisions» dans le présent article)



Le rôle important du modérateur

Afin de maximiser l'efficacité d'une réunion d'équipe en odontologie, les cabinets ont recours à des **consultants ou des coaches en gestion de cabinet dentaire**. La médiation assurée par ces professionnels est requise pour des raisons d'objectivité et d'impartialité d'autant plus s'il s'agit des premières réunions «formelles» du cabinet. Aussi, il faut prendre soin que les décisions ne soient pas l'œuvre de la personne qui a le plus d'autorité ou de leadership dans le cabinet, sinon, il est fort probable que ce soit votre dernière réunion!

Le rôle du consultant ou du modérateur est de:

- **stimuler et encourager** les participants à s'exprimer, de motiver les personnes timides ou silencieuses, d'encadrer ceux qui monopolisent les débats, et surtout de débloquent les situations difficiles ou conflictuelles.
- **reformuler** de manière claire, directe et synthétique les propositions et suggestions de chacun afin de parvenir pour chaque sujet traité à un véritable consensus
- **diriger la réunion** en contrôlant le temps de parole de chacun et dicter à la secrétaire de direction (ou à l'assistante dentaire) les notes qui doivent être prises

Prendre les décisions

Le rôle du consultant est ici capital, car c'est lui qui devra déterminer le format des prises de décisions du cabinet après avoir demandé aux praticiens gérants en particulier d'effectuer la passation préalable du module d'évaluation psychométrique: *Dentiste-Manager™*. La restitution des résultats de ces bilans permettra de mesurer le meilleur format managérial à appliquer dans le cadre de toute décision prise dans le cabinet.

Quatre modes de management peuvent ici être envisagés:

1. La position **«autoritariste ou directive»**: c'est le praticien-gérant qui tranche et qui décide de manière unilatérale en fonction des éléments recueillis
2. La position **«consensuelle»**: toutes les décisions sont prises à l'unanimité
3. La position **«comptable»**: toutes les décisions sont soumises au vote à main levée ou par voie d'urne
4. La position **«arbitrale»**: c'est le consultant mandaté qui oriente les parties et facilite les décisions

Le meilleur mode de management d'une réunion, si et seulement s'il est compatible avec les bilans de compétences des dentistes gérants, est le mode de management consensuel.

Finaliser la réunion du cabinet dentaire: les conditions du succès

La réunion doit se terminer avec le rappel des prises de notes en vue d'établir le compte-rendu qui rappellera:

- quelles décisions ont été finalement actées
- quels sont les sujets différés

L'évaluation de la réunion: astuces et boîte à outils

Vous pouvez envisager de filmer chacune de vos réunions afin de les utiliser a posteriori comme support pédagogique de développement de votre communication interne. Aussi, filmer une réunion peut servir de catalyseur des émotions fortes ou des tendances conflictuelles.

Vous pouvez également remettre à chaque participant un formulaire concis et nominatif d'évaluation de la réunion que vous prendrez soin d'attacher au compte-rendu

Réunion du <date> Heure	OUI	NON	MOYEN
Ordres du jour pertinents			
Ecoute et respect des autres			
Respect du temps imparti			
Objectifs clairement définis			
Moyens suffisants			
Délais suffisants pour la réalisation des objectifs			
Mobilisation et investissement de l'équipe			