

*Le management du personnel ou management des ressources humaines permet au praticien de gérer son personnel, de réguler son équipe et de gérer les besoins de compétences pour mener à bien son activité. C'est donc une dimension essentielle de la gestion d'un cabinet dentaire. Cette fiche vous est proposée à partir d'un travail d'accompagnement d'équipes en cabinets dentaires libéraux.*

## Témoignage d'élus URPS

« Les enjeux sont pour nous de réguler les tensions mais aussi de rendre le travail intéressant pour garder la motivation et l'engagement nécessaires de tous (praticien, collaborateur, salariés). »

### Rappel : manager implique 3 dimensions



#### Diriger-Anticiper

- Mener une réflexion sur les activités et les innovations développées au sein du cabinet
- Définir des objectifs et les expliciter (pourquoi et comment)
- Définir les modalités de travail, de coopération, de mutualisation ou non des moyens entre praticiens
- Motiver, embarquer le personnel
- Recruter, intégrer, gérer le turn-over



#### Gérer-Réguler

- Mener les entretiens annuels et professionnels
- Organiser le développement des compétences
- Gérer les conflits (salariés, patients)
- Réguler l'activité au quotidien (partage d'informations organisé)
- Manager la sécurité des salariés (DUERP)



#### Organiser l'activité

- Manager la sécurité des patients
- Organiser le travail (des actes au fonctionnement général du cabinet)
- Organiser la polyvalence au sein du cabinet (répartition des tâches)
- Organiser les temps d'activité (planification journalière, hebdomadaire, mensuelle, annuelle)

**Un focus est ici réalisé sur la dimension n°2 « Gérer-Réguler », c'est-à-dire gérer son équipe, veiller à la formation et aux régulations du quotidien.**

A noter que cette fiche s'adresse aussi aux praticiens exerçant seuls, pour faire le point sur leur besoin de se former ou pour gérer leur équipe après une première embauche.

## Gérer-Réguler : pourquoi manager le personnel ?

### Réguler les relations avec son personnel au quotidien, la communication interne

- Gérer les conflits
- Communiquer ou favoriser la communication
- Manager les coopérations et le travail en équipe

### Gérer son personnel et ses processus RH

- Recruter
- Intégrer
- Fidéliser
- Gérer le turnover ou les départs à la retraite

### Gérer l'actualisation des compétences ou en développer de nouvelles

- Analyser ses besoins de compétences
- Organiser la formation externe et le départ en formation
- Favoriser le transfert de compétences et les apprentissages en interne

## Gérer-Réguler : les bonnes pratiques

### Mieux réguler :

- Faire un « briefing » quotidien de 15 minutes environ pour désamorcer les « petits irritants », faire le point sur les enjeux de la journée susceptibles de générer des tensions.
- Faire un « débriefing » de fin de journée ou de fin de semaine pour faire le point sur les réussites à valoriser et les lacunes à corriger.
- Organiser une réunion d'équipe hebdomadaire ou mensuelle d'environ 1 heure pour faire un point plus approfondi sur les solutions à trouver et les compétences à partager, essayer de trouver les solutions ensemble.
- Mettre en place un cahier d'échanges qui pourra servir de guide pendant les réunions d'équipe.
- Cadrer et recadrer, formuler vos demandes à vos salariés sans les braquer.
- Développer l'écoute, l'empathie, être à la bonne distance, intransigeant sur la qualité du travail et compréhensif sur les aspects plus relationnels et humains.

### Mieux gérer ses Ressources Humaines (Recrutement-Intégration-Fidélisation)

- Recruter : Identifier les sources de candidatures, rédiger l'annonce, trier les CV, faire l'entretien de recrutement en fonction des besoins d'aujourd'hui et de demain (cf. Matrice prospective fiche n°1) avec pour objectif de permettre au candidat de se projeter dans vos ambitions, vos façons de gérer le personnel et votre organisation.
- Intégrer : Définir une période d'intégration, bien organiser l'accueil, en faire une intégration apprenante. Travailler particulièrement la progressivité et la montée en compétences dans cette période. Utiliser l'entretien professionnel pour faire le point à la fin de la période d'intégration.
- Fidéliser : Fidéliser par les projets dynamisants et impliquants, par la bonne gestion du personnel (communication, formation, organisation des congés), par un travail intéressant et bien organisé, par votre souci quotidien de préserver une bonne Qualité de Vie au Travail pour tous.

## Mieux gérer les compétences et la formation

### Mener un travail d'analyse des besoins en compétences :

- Les compétences requises actuellement pour le bon fonctionnement de mon cabinet.
- Les compétences disponibles actuellement, avec lesquelles je dois composer.
- Les compétences de demain à développer en cohérence avec mes projets ou obligations d'évolution.

### Organiser les entretiens professionnels :

- Préparer les entretiens professionnels en amont pour permettre un échange efficace et constructif.
- Faire des entretiens professionnels un véritable temps d'échange pour le cabinet et le salarié, par exemple en alternant les entretiens annuels entre associés.
- Exploiter les entretiens pour construire votre programme de formation et rendre effectif ce qui a été décidé lors des entretiens.
- Faire l'information obligatoire de vos salariés sur le CPF (compte personnel de formation) et le CEP (Conseil en Evolution Professionnelle) à la fin de l'entretien.

## Organiser le développement des compétences :

- Déterminer ensemble les thématiques et les modalités de formation les plus adaptées et cohérentes avec les besoins ou les projets du cabinet, par exemple au format webinaire.
- Prévoir des temps d'échanges et de transmission au sein de l'équipe en fonction des besoins et enjeux du cabinet en termes de montée en compétences.
- Anticiper les projets de formation en lien avec l'entretien professionnel et la veille sur les évolutions réglementaires, techniques ou de la pratique professionnelle.
- Organiser un séminaire interne de formation, par exemple d'un format de 2h tous les trimestres, animé par le praticien ou par un-e salarié-e de retour de formation.

## Gérer-Réguler : les écueils à éviter

- L'absence de fiche de poste : pas d'entretien professionnel sans fiche de poste !
- La non-préparation des entretiens professionnels en amont. Sans préparation, ils ne servent à rien.
- Une réaction à chaud en cas de conflit au sein de l'équipe : préférer la mise en place d'une réunion dédiée pour se focaliser sur le problème et non sur la personne.
- Une limitation du développement des compétences à de la formation présentielle et externe : les temps d'échanges et de transmission au sein de l'équipe ou les webinaires sont autant de moyens pédagogiques à mobiliser.
- Un manque d'écoute et de disponibilité, en particulier lors des entretiens professionnels : il est très important d'être complètement présent dans ces moments cruciaux pour la cohésion et la reconnaissance des salariés.

Pour rappel, l'entretien professionnel est obligatoire pour tous les employeurs, tous les deux ans, quelle que soit la taille du cabinet. Plus qu'une obligation légale, cet entretien est aussi une opportunité pour échanger sur les besoins de compétences et pour motiver et embarquer le personnel. Il vous permet également de renforcer votre rôle de manager.



## La « boîte à outils » du dirigeant

- **Annexe 2** : Grille de cadrage des temps collectifs
- **Annexe 3** : Grille d'entretien professionnel et son mode d'emploi

Fiche élaborée avec le soutien du Cabinet AOZAN Conseil  
Action co-financée par l'État au titre de la prestation « Conseil en ressources humaines »



### Pour aller plus loin...

- Pour en savoir plus sur le CPF (compte personnel de formation) : [www.moncompteformation.gouv.fr](http://www.moncompteformation.gouv.fr)
- Pour en savoir plus sur le CEP (Conseil en Evolution Professionnelle) : [mon-cep.org](http://mon-cep.org)
- Pour le financement de la formation de vos salariés, pensez à contacter l'OPCO EP : [regions.opcoep.fr/nouvelleaquitaine/contact](http://regions.opcoep.fr/nouvelleaquitaine/contact)
- Pour la mise en place du Document Unique, votre Service de Santé au Travail peut être une ressource à mobiliser.
- Pour une veille informationnelle sur la profession dentaire pour vous et votre équipe, vous pouvez par exemple consulter le site internet de l'URPS CD NA : [www.urps-chirurgiensdentistes-na.fr](http://www.urps-chirurgiensdentistes-na.fr)