

Le management fait partie intégrante de la vie des équipes en cabinet dentaire. Le management d'un cabinet, c'est aussi le management des projets de ce cabinet, les projets de transformation, d'évolution, d'agrandissement, d'association. La communication et l'embarquement d'une équipe sont alors indispensables pour l'efficacité et la pérennité de ces projets.

Cette fiche vous est proposée à partir d'un travail d'accompagnement d'équipes en cabinets dentaires libéraux.

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 d'évaluation et de parcours professionnel
- 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°1 « Manager les projets, la stratégie » c'est-à-dire diriger son équipe et anticiper les évolutions et transformations de l'activité.

À noter que cette fiche s'adresse aussi aux praticiens exerçant seuls ou par exemple uniquement avec une assistante dentaire :
- pour faire le point sur leur activité et leurs perspectives, ils pourront utiliser la matrice prospective.
- en cas de première embauche, ils pourront s'appuyer sur les autres outils proposés dans ces fiches.

Pourquoi travailler ou renforcer cette dimension ?

Les intérêts identifiés sur le terrain :

- Décliner l'ambition ou le projet du cabinet dans une fiche de poste.
- Renforcer l'anticipation et la structuration des projets (organisation, formation, évolution de la forme juridique...).
- Mettre en place un règlement intérieur de l'association, à la création ou en vue d'un rachat.
- Se garantir de meilleures relations entre associés et avec le personnel du cabinet.

Diriger-Anticiper : les bonnes pratiques

Mieux anticiper :

- Travailler la matrice prospective pour formaliser ses ambitions et pouvoir les communiquer à son équipe.
- Engager une véritable réflexion sur le positionnement du cabinet (offre de soin, positionnement technique, approches humaines et innovantes...), notamment par une veille sur les évolutions des pratiques professionnelles.
- Répondre à la question suivante : « *quel ajustement de mon organisation et quelles compétences développer pour l'aboutissement de mes projets ?* ».

Améliorer le fonctionnement entre associés :

- Formaliser (dire et écrire) entre associés : les projets, les enjeux de mutualisation, les complémentarités possibles ; par exemple dans le cadre d'une charte de fonctionnement du cabinet. Dans cette charte, pourront être inscrits des objectifs partagés qui seront ajustés au fil des ans et des souhaits d'évolution des praticiens.

- Poser des règles de fonctionnement de l'association : par exemple une Assemblée Générale par an...
- Organiser des temps d'échanges réguliers entre associés : par exemple, une réunion tous les 15 jours entre associés pour faire le point sur les fournisseurs, le personnel, les planings, les formations, le suivi des projets...

Mieux communiquer :

- Organiser des temps d'échanges avec l'ensemble du cabinet : temps planifiés auxquels se tenir pour en signifier l'importance.
- Mettre en place une réunion de fin d'année pour faire le bilan de l'année écoulée et tracer les perspectives pour l'année suivante. Il peut s'agir d'une occasion d'aborder les souhaits d'évolution, l'ouverture à d'autres associés, l'embauche d'une nouvelle assistante, l'anticipation d'un départ à la retraite.
- Valoriser les points positifs dans les échanges au quotidien vis-à-vis du personnel.

Diriger-Anticiper : les écueils à éviter

Les ambitions, l'avenir du cabinet :

- Ne pas communiquer sur les ambitions du cabinet, c'est se priver d'un moteur de l'engagement, de la capacité du salarié à se projeter et à anticiper les évolutions de son travail et de ses compétences. Ne pas partager sa vision peut aussi être source de stress et laisser la place à de mauvaises interprétations : « *Il ne nous dit rien, ça ne doit pas aller fort...* ».
- Ne pas se connaître et être au clair sur ses envies professionnelles et ses refus pour demain, c'est le risque de naviguer à vue et de manquer les anticipations nécessaires à un exercice serein pour vous et vos salariés.

Le rôle d'employeur :

- « Faire l'autruche » peut aboutir à « l'effet cocotte-minute » : importance de reconnaître son statut d'employeur.
- Donner une direction sans s'écouter et écouter les remarques des autres.

La communication :

- Manquer de cohérence, ne pas avoir la bonne attitude pendant les réunions, c'est le risque de manquer d'écoute sur d'éventuelles remarques et questions sur l'avenir.
- Ne pas suffisamment communiquer son ambition, ses valeurs, c'est se priver d'un moyen d'embarquer son personnel, de le motiver ou de lui permettre de prendre la mesure du travail à faire et des compétences à mettre en œuvre pour y arriver.



La « boîte à outils » du dirigeant

Des questions à se poser, des outils à remplir, des actions à mener.

Étape 1 - **Se poser la question de l'articulation**
entre Stratégie – Organisation – Compétences, le point de départ d'un management cohérent :



Étape 2 - **Travailler une matrice prospective**

Mes envies, mes ambitions pour demain	Mes refus pour demain
Opportunités pour demain (métier, territoire...)	Menaces pour demain
Ressources pour y faire face	Faiblesses à combler pour y faire face
Déclinaison en Management de l'humain	Déclinaison en Management du travail

Étape 3 - **Mettre en place une matrice de hiérarchisation des priorités et des actions à mener**

	Liste des projets et actions à mettre en place	Moyens et délais pour les mettre en œuvre
Important Urgent		
Important Non urgent		
Pas important		

*- Renforcement des compétences par la formation ou par le recrutement

) Étape 4 - **Recommencer !**

Refaire ce processus au moins de façon annuelle pour faire le point, prendre ce temps pour vous-même et entre associés, l'inscrire lors d'un séminaire annuel du cabinet par exemple.

Au quotidien et toute l'année

Communiquer pour clarifier, embarquer, motiver

- Réunion mensuelle ou bimensuelle sur les dossiers de fond, identifiée dans l'emploi du temps du cabinet.
- Mise en place d'une Boîte à idées pour permettre la remontée des questions et l'expression d'idées émanant de l'équipe.

→ **Annexe 1** - Matrice Prospective et Tableau de priorisation

