

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' élu 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 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°2 « Gérer-Réguler », c'est-à-dire gérer son équipe, veiller à la formation et aux régulations du quotidien.

À 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 turn-over 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 (cf. fiche 3).
- Les compétences disponibles actuellement, avec lesquelles je dois composer.
- Les compétences de demain à développer en cohérence avec mes projets ou obligations d'évolution (cf. fiche 1).

Organiser les entretiens annuels d'évaluation et de parcours professionnel :

- Préparer les entretiens en amont pour permettre un échange efficace et constructif.
- Faire de ces entretiens 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 Évolution 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 2 h 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 de parcours professionnel sans fiche de poste !
- La non-préparation des entretiens 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 annuels d'évaluation et de parcours professionnel : il est très important d'être complètement présent dans ces moments cruciaux pour la cohésion et la reconnaissance des salariés.

Entretien de parcours professionnel : ce qui a changé

Depuis la loi n° 2025-989 du 24 octobre 2025, l'entretien professionnel a été remplacé par l'entretien de parcours professionnel (EPP), inscrit à l'article L.6315-1 du Code du travail. Ce changement s'applique à tous les employeurs, quelle que soit la taille du cabinet, y compris les cabinets dentaires, dès lors qu'ils emploient au moins un salarié. L'entretien de parcours professionnel est une obligation légale, mais il constitue surtout un levier de management et de fidélisation lorsqu'il est bien utilisé.

Une nouvelle périodicité à connaître

Les règles ont évolué par rapport à l'ancien entretien professionnel biennal :

- un premier entretien doit être organisé dans l'année qui suit l'embauche du salarié,
- puis, un entretien de parcours professionnel tous les 4 ans,
- et un état des lieux récapitulatif tous les 8 ans, permettant de vérifier que le salarié a bénéficié des entretiens et d'actions concrètes (formation, évolution, adaptation du poste)



Accéder à la fiche
« L'entretien de parcours professionnel »



A noter que certaines situations particulières sont aussi à prendre en compte pour proposer cet entretien (âge, handicap, absences longues...).



La « boîte à outils » du dirigeant

- **Annexe 2** : Grille de cadrage des temps collectifs
- **Annexe 3** : Grille d'entretien de parcours professionnel



Pour aller plus loin...

- Pour en savoir plus sur le CPF (compte personnel de formation) :
www.moncompteformation.gouv.fr
- Pour en savoir plus sur le CEP (Conseil en Évolution Professionnelle) :
mon-cep.org
- Pour le financement de la formation de vos salariés, pensez à contacter l'OPCO EP : www.opcoep.fr
- 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