

Manager le travail Organiser l'activité

Le management du travail et de l'organisation est un pilier essentiel du management : c'est ce qui va permettre d'organiser le travail et de coordonner l'activité au quotidien. Manager une organisation efficace, flexible et réactive est nécessaire au bon fonctionnement des cabinets dentaires mais c'est aussi un facteur important de qualité de vie au travail et de prévention du stress lorsque chacun est à sa place et sait « qui fait quoi ». C'est aussi un critère essentiel d'organisation de la sécurité des patients.

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

Témoignage d' élu URPS

« Mettre en place des fiches de poste nous permet de réfléchir à la meilleure organisation et d'en faire un outil d'échange avec nos salariés. Cela permet par exemple de préparer la venue d'une nouvelle assistante en définissant clairement les tâches à accomplir et les compétences à mettre en œuvre pour le bon fonctionnement de l'équipe et du cabinet. »

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°3 « Organiser l'activité » c'est-à-dire manager le travail de son équipe, donner les consignes, répartir le travail, le planifier.

À noter que cette fiche s'adresse aussi aux praticiens exerçant seuls pour faire le point sur leur propre organisation du travail, en faisant par exemple sa propre fiche de poste, en identifiant bien l'ensemble de ses missions.

En cas de première embauche, les praticiens pourront s'appuyer sur les outils proposés dans cette fiche pour organiser le travail de leur équipe.

Pourquoi manager le travail et l'organisation ?

- Être mieux organisé et plus efficace dans le travail.
- Optimiser la répartition des tâches.
- Optimiser certains postes comme l'accueil et le back-office.
- Rationaliser l'organisation de la journée ou de la semaine.
- Intégrer la prévention des risques professionnels dans l'activité au quotidien.

Mieux organiser l'activité : les bonnes pratiques

Planifier le travail :

- Identifier vos différents temps d'activités : temps d'activités internes, temps externes (par exemple les rendez-vous professionnels hors du cabinet), temps de soins, temps de management et de communication, temps administratifs, temps de formation.
- Définir l'utilité des différents temps d'activités pour leur donner leur importance. Faire par exemple une répartition par actes, par finalité.
- Définir des organisations selon différents niveaux temporels : à la journée, à la semaine, au mois, au trimestre ou à l'année en introduisant des activités spécifiques à chaque niveau. Le travail de la journée, la planification des interventions de la semaine, les temps de management et de communication dans le mois et les formations trimestrielles par exemple.
- Organiser la charge de travail selon des critères liés à la complexité ou au temps d'intervention au fauteuil.
- Préparer le départ en congés et le retour de congés : alléger l'emploi du temps, prévoir des créneaux pour pallier l'absence de la personne en congés, adapter l'organisation dans un format allégé en s'interrogeant sur ce qui peut être reporté, allégé, fait à sa place.

Répartir le travail :

- Mettre en place des fiches de poste pour mieux organiser ou coordonner le travail, mieux faire comprendre les attentes du praticien à son ou ses salariés.
- Optimiser la répartition des tâches au sein du cabinet. Travailler la notion de suppléance, de délégation, d'autonomie et de responsabilité dans le travail.

Optimiser l'organisation :

- Réorganiser l'accueil et le back-office dans une logique participative, permettant ainsi l'implication de l'assistante ou de la secrétaire.
- Réorganiser le travail à 4 mains ou coordonner différemment la stérilisation entre plusieurs assistantes (complémentarité, tour de rôle, plages horaires prioritaires, uniformisation des protocoles et normalisation des équipements entre les praticiens d'un même cabinet pour optimiser le travail et la polyvalence des assistantes).
- Rationaliser le carnet de rendez-vous pour optimiser le planning de la semaine, intégrant des plages d'intervention « préférées » ou plus ou moins fatigantes physiquement ou psychologiquement. Expliquer et formaliser ces règles d'organisation pour en permettre la pleine appropriation par l'assistante et faire respecter vos plannings d'activité.

Organiser la sécurité et la prévention des risques :

- Mettre à jour le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels dans le cadre du travail sur les fiches de poste dans une logique « Travailler bien et en sécurité pour soi et pour les patients ».

Tenir compte des échanges avec les salariés :

- Mettre en place les actions en lien avec l'organisation, identifiées lors des entretiens de parcours professionnel (cf. fiche 2).



Organiser l'activité : les écueils à éviter

- Laisser perdurer des problèmes d'identification des différents temps et pondération de ces temps mais répondre à cette question : « De quels temps ai-je besoin pour bien fonctionner et que mes salariés fonctionnent bien ? »
- Tout planifier à la minute près, car organiser l'activité, c'est aussi prévoir des plages pour les imprévus...
- Déléguer l'organisation de l'activité à l'assistante, lui laisser piloter votre activité. Vous seul avez la vision globale du cabinet...
- Déléguer à l'assistante toute la « relation au patient », surtout quand cette relation est tendue. Cette situation est immanquablement génératrice de stress pour elle, alors même qu'un recadrage du patient ou de sa famille par le praticien pourrait rapidement calmer les tensions.
- Prendre le risque de ne pas s'interroger sur les évolutions nécessaires de l'organisation alors que le contexte de votre activité est en constante évolution (patientèle, réglementation, les salariés et leurs compétences, vos projets, vos envies ou les obligations d'évolution). Au contraire, une organisation fonctionnelle et efficace est un atout important en matière de QVT des praticiens et de leur personnel.
- Avoir une organisation tellement tendue et tournée uniquement vers l'activité de soin qu'elle ne laisse pas la place nécessaire aux 3 dimensions du management.



La « boîte à outils » du dirigeant

→ **Annexe 4** - Modèle de fiche de poste proposée par l'URPS CD NA et son mode d'emploi



Pour aller plus loin... d'autres pistes d'activités à mener

- Un tableau de bord d'activités après une mise à plat de l'organisation, du « qui fait quoi, qui est responsable de quoi »
- Des réunions « express » (« briefing » de début de journée ou « débriefing » de fin de journée par exemple) pour mieux définir l'organisation de la journée ou de la semaine
- Une planification de l'activité à la journée, à la semaine, au mois, au trimestre, à l'année
- Une matrice important/non important urgent/non urgent

