

Les bonnes pratiques du management opérationnel

www.med-in-occ.org – Tous droits réservés
Rédacteurs : jdelmas@urpslrmp.org

Le management opérationnel d'un cabinet médical libéral, d'une société d'exercice ou encore d'une maison de santé pluriprofessionnelle (MSP) repose sur l'optimisation des relations avec les associés, le personnel, les partenaires et les prestataires.

Pour cela, il est essentiel de définir des rôles clairs, de favoriser une communication transparente et régulière et d'adopter une approche collaborative pour la prise de décision. Le respect des délais et des engagements, ainsi que la mise en place de processus efficaces, sont également cruciaux pour garantir la qualité des services. Enfin, la gestion des ressources humaines et matérielles doit être rigoureuse afin de maintenir une ambiance de travail positive et motivante.



Le support proposé est rédigé sous la forme d'une boîte à outils et de propositions d'actions que vous pouvez choisir de mettre en œuvre en fonction de votre structure.

Illustration 1 – Les principales bonnes pratiques de management opérationnel au sein d'un cabinet médical



I Les relations avec les associés

Bien collaborer avec ses associés dans un cabinet ou une société médicale est essentiel pour assurer une pratique harmonieuse, efficace et durable. Une bonne collaboration favorise la répartition équitable des tâches, l'optimisation des ressources et la qualité des soins prodigués aux patients.

Elle repose sur une gouvernance claire, un cadre juridique défini (statuts, règlement intérieur et, le cas échéant, pacte d'associés) et une communication transparente entre les membres. Ces documents constituent la base du fonctionnement collectif, précisent les modalités de décision, de répartition des responsabilités et de gestion des désaccords.

Une collaboration efficace permet également de prendre des décisions stratégiques concertées, d'améliorer la communication interne et de prévenir les tensions. Elle renforce la motivation, la cohésion et la satisfaction professionnelle, tout en garantissant la stabilité et la pérennité du projet médical commun.

L'optimisation des relations entre associés implique ainsi une définition claire des rôles, un respect des règles communes et une approche collective des décisions, fondée sur la confiance et la transparence.

Thématiques	Actions
Définition des rôles et des responsabilités	Clarté des rôles : définissez précisément les rôles et responsabilités de chaque associé dans le cadre fixé par les statuts et, le cas échéant, par le règlement intérieur ou le pacte d'associés. Ces documents peuvent formaliser la répartition des missions médicales, administratives et de gestion afin d'éviter les chevauchements et les zones de flou. Équilibre des charges : veillez à ce que la répartition du travail, des astreintes et des responsabilités soit équitable et cohérente avec les engagements définis collectivement. Prévoyez des temps de réévaluation périodiques pour ajuster l'organisation en fonction de l'évolution de l'activité et des attentes de chacun.
Prise de décisions collective	Processus de décision : définissez un processus de décision conforme aux règles prévues dans les statuts et le règlement intérieur de la société. Précisez les domaines où les décisions doivent être prises collectivement (investissements, recrutements, organisation du temps médical, partenariats, etc.) et ceux pouvant être délégués. Un pacte d'associés peut également venir encadrer les modalités de vote ou de consultation pour garantir la cohérence des choix stratégiques. Documentation : consignez systématiquement les décisions importantes dans des comptes rendus de réunions ou d'assemblées. Assurez-vous que chaque associé y ait accès et que les décisions soient prises en conformité avec les procédures internes, afin de prévenir toute contestation ultérieure.
Vision et objectifs communs	Vision partagée : formalisez une vision commune du projet médical et de son évolution, intégrée dans le cadre stratégique de la société. Cette vision doit être connue et validée par tous les associés, notamment à travers les statuts ou le règlement intérieur, afin d'assurer la cohérence des décisions et la continuité de l'engagement collectif. Objectifs alignés : définissez ensemble des objectifs à court et long terme en lien avec la vision partagée. Ces objectifs peuvent être intégrés dans le plan de développement du cabinet ou de la société, et servir de référence pour évaluer les résultats collectifs.

Partage des bénéfices et des investissements	Transparence financière : assurez une transparence totale sur la gestion financière et comptable de la société, conformément aux statuts. Organisez un suivi régulier des comptes et des indicateurs économiques, et communiquez-les à l'ensemble des associés. Politique de distribution des bénéfices : définissez une politique claire et équitable de répartition des bénéfices, conforme aux stipulations statutaires. Le pacte d'associés peut, s'il existe, préciser des modalités complémentaires (rémunération différenciée, primes de productivité, clause de réinvestissement, etc.). Plan d'investissement : élaborer collectivement un plan d'investissement aligné sur la stratégie commune. Celui-ci doit préciser les contributions respectives, les modalités de financement et les priorités retenues, dans le respect des règles prévues par les statuts ou la gouvernance interne.
---	--

II Les relations avec le personnel

Dans un cabinet ou une société médicale, bien collaborer avec le personnel salarié est essentiel pour garantir la qualité, la continuité et l'efficacité des soins. Une gestion cohérente du personnel, fondée sur des règles partagées entre les associés et alignée sur les statuts ou le règlement intérieur, favorise la stabilité du collectif et la qualité de vie au travail.

Une communication claire, une répartition équilibrée des tâches et une reconnaissance du travail accompli permettent de renforcer la motivation et la fidélisation des équipes.

Lorsque plusieurs associés coexistent, la gestion des ressources humaines doit être coordonnée et faire l'objet de procédures communes (validation des recrutements, fixation des objectifs, politique de rémunération, etc.) afin d'assurer l'équité et la cohérence des décisions.

Ainsi, **la relation avec le personnel** repose sur un cadre clair et partagé, garantissant une cohérence entre la stratégie des associés et la mise en œuvre opérationnelle quotidienne.

Thématiques	Actions
Recrutement efficace	Processus de sélection rigoureux : établissez un processus de recrutement validé collectivement par les associés, afin d'assurer la cohérence entre les besoins du cabinet et la stratégie de la société. Les modalités de recrutement et de validation peuvent être précisées dans le règlement intérieur ou les procédures internes. Description de poste claire : formalisez les fiches de poste en précisant les missions, responsabilités et critères de performance, validés par les associés référents. Cela garantit une meilleure transparence et facilite la gestion quotidienne. Vous pouvez également faire appel à un groupement employeur qui peut gérer le processus de recrutement, le contrat, les bulletins de salaire de votre personnel. Intégration et orientation : mettez en place un parcours d'intégration structuré, incluant une présentation de la structure, des valeurs et du mode de gouvernance (rôle des associés, organisation des décisions, référents, etc.). Cela favorise une compréhension claire du fonctionnement collectif dès l'arrivée du salarié.

Motivation et engagement	Environnement de travail positif : instaurez une culture d'entreprise cohérente avec les valeurs partagées par les associés. Le règlement intérieur ou la charte d'équipe peuvent rappeler ces principes (respect, confidentialité, esprit d'équipe, équité). Favorisez un climat de travail bienveillant et collaboratif. Avantages et bien-être : définissez collectivement la politique sociale du cabinet ou de la société (horaires flexibles, congés, primes, formation, complémentaire santé, programmes de bien-être, etc.) afin d'assurer une application homogène à tous les salariés. Une cohérence entre les décisions des associés et les conditions offertes renforce la stabilité et l'attractivité de la structure.
Implication dans les décisions	Participation active : favorisez la participation du personnel dans les décisions opérationnelles (organisation du travail, accueil patient, outils, qualité), tout en respectant le cadre de gouvernance défini par les associés. Organisez par exemple des réunions de brainstorming et des groupes de travail pour encourager leur participation. Cette démarche collaborative doit s'inscrire dans les orientations stratégiques fixées collectivement. Transparence des décisions : communiquez les décisions prises par les associés en expliquant leurs fondements et leurs impacts sur le fonctionnement du cabinet. Cette transparence renforce la compréhension et l'adhésion du personnel. Autonomie : encouragez l'autonomie dans le cadre des délégations définies collectivement par les associés. Cela augmente leur sentiment de valeur et de contribution. L'autonomie doit s'accompagner de repères clairs et de retours réguliers, garantissant la cohérence des pratiques au sein de l'équipe.
Gestion des performances	Objectifs clairs, atteignables et mesurables : définissez des objectifs précis pour chaque salarié en cohérence avec la stratégie globale du cabinet ou de la société. Ces objectifs peuvent être validés collectivement par les associés ou un référent désigné pour assurer une équité de traitement. Utilisez des indicateurs pour mesurer les progrès. Plans d'amélioration : en cas de difficulté, élaborer un plan d'accompagnement discuté entre les associés et le salarié concerné. Identifiez les domaines à améliorer, fixez des objectifs spécifiques et fournissez un soutien et une formation pour les aider à progresser. Cette démarche concertée permet de garantir une gestion équitable et conforme aux principes internes de la structure.

Bonnes pratiques pour la gestion des associés et du personnel



- **Formation continue et développement professionnel** : proposez régulièrement des formations, ateliers et conférences pour les associés et le personnel, en cohérence avec les orientations stratégiques de la société. Ces actions peuvent être intégrées à un plan de formation commun validé collectivement par les associés. Pensez à allouer un budget dédié et à définir des règles claires de prise en charge (selon les statuts ou le règlement intérieur), afin d'assurer l'équité et la transparence.
- **Equilibre vie pro/vie perso** : veillez à préserver l'équilibre de chacun au sein du collectif, qu'il s'agisse d'associés ou de salariés. Les modalités de congés, d'horaires ou de télétravail peuvent être harmonisées à travers des règles internes communes, garantissant l'équité et la cohérence entre les décisions des associés. Encouragez la

discussion ouverte sur la charge de travail et les contraintes personnelles, dans un esprit de soutien et de respect mutuel.

- **Cohésion et culture d'équipe** : entretenez une culture d'équipe partagée entre associés et personnel, fondée sur les valeurs de respect, de transparence et de solidarité. Les règles fixées collectivement (via le règlement intérieur ou la charte d'équipe) servent de repère commun et renforcent l'identité du cabinet. Des temps d'échange informels et des moments conviviaux peuvent contribuer à maintenir cette cohésion et à favoriser le sentiment d'appartenance.

III Les relations avec les partenaires

Une bonne collaboration permet d'améliorer la qualité des soins grâce à l'échange de compétences et de connaissances et facilite l'accès à des ressources et des soutiens externes. Elle favorise la coordination des soins, assurant une prise en charge globale et continue des patients.

De plus, cela permet de rester informé des évolutions réglementaires et des bonnes pratiques, tout en renforçant la crédibilité et la réputation du cabinet. Enfin, une collaboration efficace avec les institutions peut ouvrir des opportunités de financement et de développement professionnel.

La collaboration avec les partenaires repose sur la construction de relations de confiance, la clarté des accords et des objectifs communs, ainsi que sur une communication régulière et transparente. Il est important d'assurer un suivi rigoureux des engagements et de favoriser la synergie pour maximiser les bénéfices mutuels.

Thématiques	Actions
Collaboration et réseautage	Participation active aux réseaux professionnels : participez régulièrement à des réunions, des conférences et des ateliers organisés par des associations professionnelles. Cela permet de rester informé des dernières avancées et de renforcer les relations avec d'autres professionnels de la santé. Création de partenariats stratégiques : identifiez et établissez des partenariats avec d'autres professionnels de la santé, cliniques, hôpitaux, laboratoires et organisations de santé. Ces partenariats peuvent améliorer les soins aux patients et offrir des opportunités de croissance.
Accords de partenariat clairs	Élaboration de conventions/contrats formels : formalisez les partenariats par des conventions ou des contrats écrits qui précisent les responsabilités, les attentes et les modalités de collaboration. Ces contrats doivent inclure des clauses sur la durée, la résiliation et la gestion des conflits. Définition des objectifs communs : établissez des objectifs clairs et partagés avec vos partenaires. Assurez-vous que tous les partenaires comprennent et acceptent ces objectifs, ce qui facilite la coopération et le succès mutuel.

Flexibilité et adaptabilité	Adaptabilité : soyez prêt à ajuster vos stratégies et vos plans en fonction des besoins et des priorités de vos partenaires. La flexibilité permet de s'adapter aux changements et de maintenir des relations solides. Innovation conjointe : encouragez l'innovation et la créativité dans les partenariats. Travaillez ensemble pour développer de nouvelles solutions et améliorer les services aux patients.
Partage des ressources	Échanges de connaissances : partagez des informations, des recherches et des meilleures pratiques avec vos partenaires. Organisez des sessions de formation conjointes et des ateliers pour améliorer les compétences et les connaissances. Optimisation des ressources : collaborez avec vos partenaires pour utiliser les ressources de manière efficace. Cela peut inclure le partage de personnel spécialisé, l'accès aux équipements, ou l'utilisation conjointe de locaux.
Développement à long terme	Vision commune : développez une vision commune pour l'avenir de la collaboration. Identifiez les objectifs à long terme et les opportunités de croissance. Planification stratégique : élaborer des plans stratégiques pour atteindre les objectifs communs. Revoyez et ajustez ces plans régulièrement pour rester aligné avec les besoins et les priorités de chaque partenaire.

IV Les relations avec les prestataires

Une collaboration efficace assure l'accès à des équipements et services fiables, améliore la gestion des ressources et optimise les coûts. Cela permet également de garantir la conformité aux normes et réglementations en vigueur, tout en facilitant le suivi et la mise à jour des technologies médicales.

Une bonne relation avec les prestataires renforce la fluidité des opérations du cabinet et peut améliorer la satisfaction des patients. Enfin, elle contribue à maintenir une réputation professionnelle solide et à explorer des opportunités de développement et d'innovation.

Les relations avec les prestataires doivent être fondées sur une sélection rigoureuse des partenaires, la mise en place de contrats clairs et le respect des délais et des standards de qualité. Une communication régulière et un suivi attentif des prestations sont essentiels pour assurer une collaboration durable et efficace.

Thématiques	Actions
Sélection rigoureuse des prestataires	Évaluation des besoins : définissez clairement vos besoins avant de rechercher des prestataires. Cela inclut les critères de qualité, les exigences spécifiques et les budgets alloués. Recherche et évaluation : effectuez une recherche approfondie pour identifier les prestataires potentiels. Évaluez-les en fonction de leur expérience, de leurs références, de leur réputation et de leurs certifications. Comparez les offres en termes de coûts, de qualité et de conditions.

Élaboration de contrats clairs	Termes et conditions : rédigez des contrats clairs et détaillés qui spécifient les termes et conditions de la collaboration. Incluez les descriptions des services, les délais, les coûts et les modalités de paiement. Clauses de performance : intégrez des clauses de performance dans les contrats pour garantir que les prestataires respectent les normes de qualité et les délais. Prévoyez des pénalités en cas de non-respect. Confidentialité et conformité : assurez-vous que les contrats incluent des clauses de confidentialité pour protéger les informations sensibles et des clauses de conformité pour garantir le respect des réglementations en vigueur. Il est fortement conseillé de se faire aider d'un expert juridique avant toute signature de contrat.
Optimisation des coûts et de l'efficacité	Négociation des tarifs : négociez des tarifs compétitifs avec les prestataires tout en assurant la qualité des services. Utilisez les appels d'offres et les comparaisons de prix pour obtenir les meilleures conditions. Économies d'échelle : exploitez les économies d'échelle en consolidant les achats et en négociant des contrats à long terme avec des prestataires clés. Cela peut réduire les coûts et améliorer l'efficacité. Technologie et innovation : encouragez les prestataires à adopter des technologies et des pratiques innovantes pour améliorer l'efficacité et réduire les coûts. Restez à jour avec les dernières tendances et les meilleures pratiques de l'industrie.
Flexibilité et adaptabilité	Adaptabilité : soyez prêt à ajuster vos stratégies et vos plans en fonction des besoins et des priorités des prestataires. La flexibilité permet de s'adapter aux changements et de maintenir des relations solides. Réactivité : réagissez rapidement aux demandes et aux préoccupations des prestataires. Montrez que vous valorisez leur partenariat en répondant de manière proactive et efficace.
Partenariats stratégiques	Collaboration et cocréation : collaborez avec vos prestataires pour développer de nouvelles solutions et améliorer les services existants. Impliquez-les dans des projets de cocréation pour renforcer l'innovation. Alignement des objectifs : assurez-vous que les objectifs de vos prestataires sont alignés avec ceux de votre cabinet. Un alignement stratégique favorise la collaboration et la réussite mutuelle.

Bonnes pratiques pour la gestion des relations entre tous les collaborateurs



- **Gestion des conflits** : établissez des procédures claires pour la gestion des conflits. Encouragez vos employés, associés, partenaires et prestataires à aborder les problèmes directement et rapidement. En cas de conflit persistant, utilisez des techniques/dispositifs de médiation. Promouvez une culture de respect et de tolérance. Insistez sur l'importance de traiter tous les acteurs avec courtoisie et professionnalisme.
- **Reconnaissance et célébration des succès** : reconnaissez les succès de vos équipes et partenaires. Cela peut inclure des remerciements publics, des récompenses ou des

événements de célébration. Partagez les réussites et les accomplissements avec l'ensemble des parties prenantes. Cela renforce la motivation et l'engagement de tous.

- **Respect et confiance** : traitez vos collaborateurs avec respect et considération. Reconnaissez et appréciez leurs contributions et leur expertise. Soyez transparent dans vos communications et vos actions. La transparence renforce la confiance et crée une base solide pour une collaboration à long terme. Construisez des relations de long terme avec des prestataires de confiance. La fidélité et la loyauté favorisent la stabilité et la fiabilité des services.

Essentiel

Illustration 2 : Les 10 bons conseils afin de bien manager opérationnellement ses associés, son personnel, ses partenaires et ses prestataires



Date de mise à jour : octobre 2025

Mots clés :

#Organisation #Relationnel #Management #Efficacité #Collaboration