

## Management

L'entretien d'évaluation de son assistante dentaire ou des membres de son équipe (chirurgiens-dentistes collaborateurs y compris) est un moment particulièrement important dans la vie d'un cabinet dentaire. Bien que la présence d'un médiateur RH professionnel soit requise à des fins d'arbitrage, il est évident que cette responsabilité ne peut en aucun cas être entièrement déléguée à une tierce partie.

# L'entretien d'évaluation et d'appréciation du personnel dentaire



**Rodolphe Cochet**

**L'**entretien d'évaluation, plus qu'un outil de gestion des compétences, est l'un des moteurs de développement du cabinet dentaire.

### **L'organisation de l'entretien**

Il se déroule en premier lieu juste avant la fin de la période d'essai du candidat, en principe, deux mois après l'embauche (si cette période d'essai initiale n'a pas été reconduite), puis une fois par an, de préférence à date fixe, par exemple courant décembre (au moins dix jours avant la période des congés de

**Chaque évaluation professionnelle doit s'appuyer sur un guide d'entretien pré-complété par le praticien gérant (évaluation objective) et par le salarié (auto-évaluation).**

fin d'année), ou début janvier. Il doit s'appuyer sur un formulaire ou guide d'entretien mis au point de manière autonome par la gérance du cabinet dentaire ou avec l'aide d'un professionnel du management qui devra intervenir pour valider sa conformité aux pratiques régulières du management odontologique. La durée moyenne d'un entretien individuel varie de quarante-cinq minutes à une heure quinze. Chaque entretien doit se tenir en présence des praticiens directement responsables de leur assistant(e) au fauteuil : par exemple, il n'est pas souhaitable dans un cabinet de groupe que l'un des chirurgiens-dentistes assiste à l'évaluation d'un personnel clinique qu'il ne supervise pas directement en soins. Tout au contraire, la secrétaire de direction ou l'Office Manager du cabinet qui se voit déléguer des responsabilités aussi bien par l'un ou l'autre des chirurgiens-dentistes gérants et associés (ou collaborateurs) sera évaluée par l'ensemble de l'équipe dirigeante qui pourra annoter des considérations personnelles, quitte à compléter chacun un guide d'entretien. Ainsi, les employé(e)s administratifs pourront adapter leur mode de travail aux exigences particulières des praticiens, même s'il est souhaitable et recommandé de s'efforcer de standardiser la majorité des procédures administratives du cabinet dentaire dans le cadre de sa démarche Qualité.

## La conception du guide d'entretien

### 1 Les compétences techniques

Il doit reprendre point par point la liste quasiment exhaustive des tâches régulièrement effectuées par le personnel concerné. A chaque poste de travail (aide dentaire, assistante dentaire, hygiéniste, prothésiste, secrétaire, Office Manager, etc.) doit correspondre un guide d'entretien particulier. Mais l'évaluation ne saurait se limiter à une analyse des compétences techniques du personnel. Les compétences comportementales en situation de travail sont tout aussi déterminantes et font partie intégrante des performances professionnelles.

### 2 Les compétences comportementales

Elles contribuent activement à la réalisation de soi dans le travail et entrent souvent en ligne de compte de manière prépondérante pour le dentiste Manager. On peut avoir un niveau de compétences techniques irréprochable, sans pour autant bénéficier des qualités humaines qui leur sont associées. Que dire d'une assistante dentaire qui fait parfaitement son travail, mais qui arrive régulièrement en retard, ou qui ne parvient pas à faire abstraction de ses problèmes personnels de sorte qu'ils influent sur la qualité de son travail, mais également sur l'ambiance générale au sein du cabinet, ou bien encore qui pâtit d'une mauvaise réceptivité à la critique et s'oppose quasi systématiquement aux suggestions et aux décisions de la direction ?

### 3 Les compétences relationnelles

Dans tous les métiers liés à la santé, les compétences sociales sont indispensables à l'accomplissement d'une tâche de travail. Quelle valeur attribuer à la réalisation d'une tâche technique (aide opératoire irréprochable en cours de soin : « Le bon instrument au moment opportun »), mais sans attention particulière portée au confort du patient ? Comment évaluer positivement l'exécution d'une consigne administrative comme la relance des impayés du cabinet si cette tâche est effectuée sans évitement du conflit ? Peut-on également gratifier un membre du personnel relativement à son niveau de connaissances et de compétences s'il s'évertue à ne pas entretenir de bonnes relations avec ses collègues ou si l'esprit de compétition est le seul levier de motivation qui l'anime ?

## Les enjeux de l'entretien d'appréciation

### Recentrer le débat : le salaire hors jeu

Il est important de souligner que l'entretien d'évaluation ne doit absolument pas avoir pour finalité la renégociation salariale systématique malgré ce que pourraient penser les salariés et employeurs. Ce n'est en tout cas pas son objectif premier. L'entretien d'évaluation n'implique donc aucunement une revalorisation périodique du salaire. Tout dépend de la politique salariale mise en place par la gérance; faut-il admettre en règle générale que cette politique est la grande absente d'une majorité de cabinets dentaires et qu'il est dès lors entendu que toute augmentation est finalement soumise au bon vouloir et au pouvoir discrétionnaire de la direction: ces incertitudes sont une source de stress phénoménale pour les employés et contribuent à un "plombage" de la productivité du cabinet dentaire. Si le salaire fixe du personnel (hormis les primes de secrétariat et d'ancienneté) est au-delà du salaire minimum conventionnel relatif à l'échelon professionnel du salarié, il ne saurait y avoir de raison objective de revaloriser la rémunération fixe du travail tous les ans sous le seul prétexte que les objectifs ont été atteints. Il est néanmoins de coutume de rehausser de manière franche le niveau des salaires lorsqu'un cap important a été franchi dans le développement managérial et organisationnel du cabinet et qu'il a mobilisé l'ensemble de l'équipe en termes d'investissement personnel au-delà des tâches prescrites. Il est également préférable de "marquer le coup" via une revalorisation de 100 à 150 € bruts mensuels, plutôt que de laisser entendre à son personnel que le salaire sera automatiquement revalorisé chaque année par rapport au coût de la vie, impliquant parfois une augmentation de quelques menus euros par mois/an: mieux vaut dans ce cas ne rien laisser entendre du tout!

## L'HEURE DU BILAN

L'entretien d'évaluation sert tout d'abord à établir un bilan des réalisations de l'équipe dentaire. Il s'agit de savoir si l'ensemble des objectifs assignés par le(s) praticien(s) gérant(s) a été complètement atteint. Si tel n'est pas le cas, l'intérêt de l'entretien est de comprendre si les motifs de l'échec relèvent des insuffisances professionnelles de l'employé ou d'un mode de management inadéquat. Il est également vivement recommandé au praticien-gérant de préparer en amont un discours motivant et fédérateur afin de dessiner les grandes lignes de développement professionnel de l'année prochaine et de rappeler les grands principes du cabinet (compétence, éthique, excellence). Ce texte peut être lu (il ne s'agit pas de faire valoir ses talents d'orateur!). Soyez assuré que le soin apporté à la communication interne du cabinet dentaire par les praticiens gérants sera plébiscité par votre équipe !

### L'année à venir

Il est capital de définir en concertation avec son employé et son équipe les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs logistiques, cliniques, administratifs ou relationnels de l'année suivante. Si le cabinet décide par exemple d'informatiser la gestion des stocks, il faut savoir en premier lieu dans quelle mesure les employés pourront bénéficier d'une formation interne normalement délivrée par les concepteurs du logiciel de gestion du cabinet dentaire.

### L'évolution professionnelle

Les souhaits de réalisation et les éventuelles ambitions personnelles des employés du cabinet dentaire doivent être pris en considération, aussi bien dans l'adaptation du contenu du poste aux compétences confirmées du personnel (regain de responsabilités, plus d'autonomie, redéfinition des tâches prioritaires et secondaires...) que dans le cadre du droit individuel à la formation (DIF). Pour les praticiens en exercice individuel travaillant par défaut avec une assistante dentaire polyvalente, c'est le moment propice pour envisager dans quelles conditions les tâches improductives de l'assistante dentaire (secrétariat) devront prochainement être déléguées à du personnel compétent afin de faire monter en puissance la gestion administrative du cabinet. Cette notion de productivité est capitale en termes de gestion RH et n'a pas le sens qu'on saurait lui prêter habituellement: est improductive toute tâche qui n'est pas du ressort de ses propres compétences exclusives; en d'autres termes: à chacun son métier. Par conséquent, une assistante dentaire qui assume des tâches administratives prépondérantes au sein du cabinet dentaire qui l'empêchent de se consacrer pleinement au perfectionnement de sa dextérité et de sa capacité d'anticipation d'aide soignante, est contre-productive. De la même manière, un chirurgien-dentiste qui assume en cours de journée de travail des tâches administratives qui pourraient être régulièrement déléguées à un personnel dédié compétent, est tout aussi contre-productif.