

# Recruter son assistante



Photo ligne Excel Intercontinental®

**Le recrutement d'une assistante dentaire s'improvise d'autant moins que les chirurgiens-dentistes et orthodontistes font le constat d'une pénurie d'assistantes dentaires qui semble perdurer depuis 3 à 4 ans déjà. Il est aussi clair que les praticiens prennent aussi de plus en plus conscience de l'intérêt de disposer à temps complet d'une assistante au fauteuil et/ou d'une assistante de direction/gestion, ce qui génère en effet un surplus d'offres par rapport aux demandes effectives d'emploi. Il suffit de parcourir les petites annonces d'emploi des revues spécialisées ou des sites internet pour se rendre à l'évidence : ce ne sont apparemment pas les postes d'assistantes dentaires qui font défaut !**

## Pénurie d'assistantes: le faux problème

Là où le bas blesse, et les nombreuses assistantes que nous recevons régulièrement en entretien d'évaluation nous le confirment, aussi bien en région parisienne qu'en province: c'est que de nombreux praticiens se séparent trop facilement de leur nouvelle recrue dans les 3 à 6 mois suivant l'embauche, sans s'être donné les moyens suffisants de la former et de l'intégrer dans l'équipe. Ils se plaignent aussi de ne pas trouver la « perle rare », en se consolant dans des pseudo-recrutements à répétition. *« Il suffit de jeter un coup d'œil avisé dans certaines revues spécialisées par exemple, nous assurent les assistantes, pour repérer les cabinets dentaires qui ne savent tout simplement pas gérer et manager leur personnel. Ils publient en général une nouvelle annonce seulement 3 à 6 mois après avoir publié leur dernière offre. Certains aussi semblent avoir un abonnement annuel aux petites annonces d'emploi, on les retrouve chaque année à la rentrée ».*

## Savoir reconnaître son « niveau d'incompétence »

La majorité des praticiens se rendent à l'évidence: non seulement, ils n'ont pas appris à recruter, encore moins à manager du personnel au sortir de leurs études odontologiques. C'est là que se situe très précisément le niveau d'incompétence qu'ils ne doivent pas franchir au risque de saboter l'organisation de leur cabinet dentaire. Plus encore, nous constatons qu'ils ont aussi beaucoup de difficultés à définir la charte de poste de la recrue dont ils ont besoin.

Dans le cadre de nos audits managériaux des cabinets dentaires, certains praticiens nous disent dans un premier temps avoir besoin d'une 2<sup>e</sup> assistante dentaire qualifiée et expérimentée pour venir compléter leur équipe, et finissent par reconnaître que le poste qu'ils ont défini correspond très précisément à celui d'une secrétaire médicale « évoluée », ou assistante de gestion.

Nous voyons en effet des cabinets motivés pour recruter une assistante dentaire, une assistante qui finit par quitter le cabinet trois mois après son embauche, car son travail n'a consisté qu'à répondre au téléphone et gérer le carnet de rendez-vous du praticien, et ce, sur un temps partiel de 20 à 25 heures maximum par semaine, au taux du SMIC horaire. D'autres nous expliquent qu'ils sont dans la nécessité de recruter une assistante dentaire qualifiée, mais qu'ils ne la veulent

pas « au fauteuil », ayant eu l'habitude de pratiquer en solo, n'imaginant pas un seul instant que c'est justement au fauteuil que l'assistante est la plus rentable. Qu'on ne s'étonne donc pas de la désaffection de certaines assistantes dentaires qualifiées ou non pour ce métier, qui préfèrent dès lors reprendre des études d'aide soignante ou d'infirmière...

Certains praticiens pensent aussi que la clé de la réussite d'un recrutement consiste dans la rédaction méthodologique d'une offre d'emploi, attractive et explicite, ou bien dans la sélection avisée de curriculum vitæ. Si c'était si simple, un modèle d'offre standard ainsi que quelques critères d'analyse et de sélection de candidatures auraient suffi à régler la question depuis longtemps.

## Organiser le recrutement

### Savoir fixer les besoins du poste

En amont de toute procédure de recrutement, le praticien doit avec le concours de son équipe (collaborateur, assistantes) définir les conditions, les fonctions et le statut du poste. Il est donc nécessaire dans un premier temps de revoir les descriptions de tous les postes de l'équipe, afin que le cabinet ne soit pas confronté à d'éventuels conflits d'intérêts et de responsabilités (cause majeure d'échec d'intégration dans les cabinets dentaires entre le 2<sup>ème</sup> et 6<sup>ème</sup> mois d'embauche). Si le praticien exerce en solo, une description des responsabilités afférentes à l'optimisation de l'organisation du cabinet suffira. Il faut en particulier pouvoir fixer très précisément, non seulement le rôle précis de la nouvelle recrue au sein de l'équipe, mais aussi et surtout, dans le cas des cabinets de groupe et plates-formes ODF, comment insérer le poste dans la structure organisationnelle du cabinet. Il est donc capital de définir aussi bien les compétences techniques **cliniques** (assistantat 4 mains, stérilisation, prise d'empreinte, motivation, hygiène...) et **informatiques** (word, excel éventuellement + logiciel de gestion de cabinet dentaire), que les compétences **relationnelles** ou **communicationnelles** (gestion des appels entrants, accueil de la patientèle, présentation d'un devis...), et **organisationnelles** (identification et rangement des dossiers médicaux, encaissements...).

## La fiction de la polyvalence

Considérer qu'une personne pourra détenir toutes les compétences requises pour un poste est une pure illusion identifiée par tous les professionnels du management. Fixer les besoins d'un



Par Rodolphe Cochet

# management

poste, c'est donc prendre conscience de la limite des compétences inhérentes au profil standard de l'assistante dentaire. La gestion du secrétariat médical est par exemple rarement maîtrisée par les assistantes à la fin de leurs études et durant leur carrière. Elles insistent d'ailleurs sur ce fait: « si on avait voulu être secrétaire, on aurait fait des études de secrétariat médical ou d'assistantat de direction. Et puis, à l'école, on n'apprend pas à devenir sténo-dactylo... ! ».

Par ailleurs, l'informatisation des cabinets dentaires n'est pas si récente, et l'on rencontre encore des praticiens en région parisienne et en province qui gèrent leurs rendez-vous sur un agenda papier. On croise donc assez souvent des assistantes dentaires expérimentées (10 à 15 ans d'expérience), qui n'ont jamais posé un seul doigt sur un clavier informatique ! A contrario, de plus en plus de praticiens s'équipent en réseau (salle soins/secrétariat) et réclament des assistantes expérimentées maîtrisant la suite Office (word, excel) pour gérer leurs correspondances (patients, confrères, fournisseurs...), ainsi qu'un logiciel de gestion dentaire qu'elles n'apprennent d'ailleurs pas à manier dans le cadre de leurs études en assistantat dentaire.

Voilà pourquoi la question essentielle que le praticien doit se poser en amont d'un recrutement concerne la répartition des tâches administratives et cliniques en temps de travail. Le quota standard doit représenter 30 % à 40 % maximum de temps passé au secrétariat, 60 % à la stérilisation et au fauteuil. Au-delà de 40 % de tâches administratives, l'assistante dentaire standard rêve de nouveaux horizons et de perspectives d'évolution cliniques hors du cabinet, elle est alors en recherche passive d'un nouveau poste à partir du 6ème mois d'embauche.

Et pourtant, de nombreux praticiens exerçant en solo n'ont tout simplement pas les moyens, ni suffisamment de travail à déléguer, pour investir sur deux postes à temps complet: assistante dentaire et assistante de direction. La seule solution consiste dès lors dans le savoir-faire managérial afin de proposer à son assistante des perspectives d'évolution, de formation, en mettant en place au sein de son cabinet une stratégie d'accompagnement managérial rationnelle et motivante: entretiens ad hoc, réunion mensuelle, briefing et débriefing quotidien (sinon réunion hebdomadaire), entretiens annuels d'évaluation (perspectives d'évolution, renégociation salariale...), système de primes (surtout pas d'indexation sur le CA du cabinet)...

## Critères de sélection d'une assistante qualifiée

### Le dossier de candidature

Dans le secteur des soins dentaires, le nombre limité de réponses à une offre d'emploi d'assistante dentaire ne saurait justifier d'appliquer des critères de sélection à partir du dossier de candidature: CV et lettre de motivation. A partir du



moment où nous avons convenu qu'il n'est pas possible de trouver la « perle rare » ipso facto, le praticien-employeur doit donc dans un premier temps évacuer tous les préjugés (bons et mauvais) relatifs à ses expériences passées avec d'autres éventuelles assistantes, et se positionner face à sa recherche de personnel comme s'il s'agissait de son premier recrutement. Ce n'est pas facile, certes, mais c'est seulement au prix de cette abstraction, que vous vous donnerez toutes les chances de trouver, non pas la perle rare, mais celle qui pourra remplir une majorité de fonctions parmi celles qui devront avoir été définies en amont de tout process de recrutement<sup>1</sup>. Une assistante dentaire qui, au prix d'un accompagnement managérial individualisé, n'aura de cesse de progresser pour satisfaire les exigences rationnelles de son praticien. En effet, nombreux sont les chirurgiens-dentistes qui, soit idéalisent totalement le profil de leur nouvelle recrue, dans certains cas, par un procédé de « cristallisation » d'une ex-assistante, soit fourbissent des armes pour éviter de revivre des situations conflictuelles qui auraient déstabilisé temporairement ou durablement l'organisation de leur cabinet. En résumé, il convient de se donner le temps et les moyens de recevoir la majorité des candidates ayant postulé au titre d'assistante dentaire, du moins pour les qualifiées et/ou expérimentées.

### Préparation de l'entretien

Dans un premier temps, vous devez choisir avec précaution le lieu des entretiens. Il n'est en ef-



<sup>1</sup>Penser trouver la « perle rare » ipso facto est une utopie pourtant largement répandue dans le secteur des soins dentaires. Une assistante dentaire compétente et performante n'est que le fruit d'une collaboration et interaction professionnelle, résultant avant tout d'un management rationnel par la motivation. Il ne faut pas se leurrer : « la perle » n'apparaît pas en général avant le 4<sup>ème</sup> mois d'embauche...

## CONSEILS PRATIQUES

• Si vous exercez en solo avec un CA au moins égal à 180 000 euros, l'embauche d'une assistante dentaire motivée représente généralement une plus-value de 30 à 40 % sur la base d'un temps complet 35H (une plus-value quantifiable, soit en gain de temps pour le praticien, soit en optimisation de la rentabilité horaire au fauteuil). Quelle que soit l'expérience de la candidate, comptez une formation pratique en interne et un temps d'adaptation d'au moins 3 mois pour une assistante 4 mains.

• Si vous exercez en cabinet de groupe (modèle: deux praticiens + 1/2 assistantes fauteuil) avec un CA au moins égal à 250 000 euros, l'embauche d'une conseillère en patientèle (profil: assistante de gestion) peut représenter à partir du 6<sup>ème</sup> mois d'embauche une plus-value de 40 à 60% sur deux ans. Stabilisation du chiffre dès la 3<sup>ème</sup> année.

• Pour la majorité des cabinets ODF, l'embauche d'une secrétaire/assistante de gestion à temps complet est incontournable.

fet pas souhaitable de recevoir une candidate dans une salle de soins, qui par principe n'est pas adaptée à la nécessaire neutralité dont le praticien doit faire preuve lors de l'entretien. C'est aussi la relation de hiérarchie patron-employé qui doit primer, non pas la relation fonctionnelle assistante dentaire/chirurgien-dentiste. Cette relation hiérarchique repose avant tout sur le respect de certaines règles de bienséance, voire de positionnement stratégique:

- Indiquer clairement le chemin de la salle d'entretien en prenant soin de précéder la candidate, après avoir effectué une visite du cabinet, et éventuellement une présentation de l'équipe.
- Demander à ne pas être dérangé lors de l'entretien ; transférer les appels.
- Choisir la disposition des sièges: le côté à côté coopératif, ou le face à face confrontatif.
- Ne pas proposer un siège plus bas que le vôtre.
- Indiquer à la candidate où s'asseoir.
- Ne pas laisser transparaître de notes ou documents qui pourraient distraire les interlocuteurs.

### L'entretien préalable de sélection

Il faut prendre soin de structurer ses entretiens, en commençant par une phase d'introduction et de présentation (qui êtes-vous, votre cabinet, vos spécialités, le type de patientèle), en enchaînant sur une phase de présentation du candidat: sa formation, ses dernières expériences, sa compréhension du poste proposé (prendre des notes éventuellement, qui obligent le candidat à tenir un discours linéaire et construit, et pas par bribes de phrases), puis sur une phase d'investigation, concernant le caractère et la personnalité du candidat, et enfin sur une phase de questionnement du candidat (poste, termes et conditions d'embauche).

Essayez de privilégier les questions ouvertes en évitant les réponses directes par oui/non. Vous encouragerez dès lors la candidate à réfléchir et faire preuve de ses qualités communicationnelles. Utilisez de préférence une check-list que vous aurez pris soin de remplir au préalable afin de couvrir tous les critères de sélection indispensables à l'étude du profil de chaque candidate: maturité, stabilité, autonomie, persévérance, aisance/assurance, dynamisme, ambition, sens des initiatives, sociabilité/esprit d'équipe, matérialisme/pragmatisme. Par défaut, la meilleure solution consiste dans le développement de votre capacité d'écoute: faites l'effort d'écouter votre interlocuteur deux fois plus que vous ne parlez, en prenant appui sur le CV de la candidate (formation, expériences, lieu d'habitation...), en repérant les vides ou incohérences (congé maternité, congé parental, congé sabbatique, chômage...).

### Posez des questions du type :

- Que pensez-vous pouvoir apporter au poste ?

- Quelle est votre plus belle réussite ?
- Que recherchez-vous d'abord et avant tout dans un travail ?
- Où serez-vous dans 5 ans ?
- Comment réagissez-vous à la pression et aux délais impératifs ?
- Aimez-vous le travail en équipe ou préférez-vous travailler seul ?
- Comment pensez-vous que votre meilleur ami vous décrirait ?

### L'entretien final - l'essai au fauteuil

#### L'embauche

**Ne faites aucune promesse d'augmentation de salaire que vous ne sauriez tenir dans les six mois suivant l'embauche**

En amont de l'entretien de sélection final, vous devez recontacter au préalable les candidates retenues lors du premier entretien, pour vous assurer qu'elles sont toujours intéressées par le poste. Les seuls domaines qu'il vous faudra aborder concernent la motivation de la candidate, ainsi que

les ambitions qu'elle a pu projeter sur votre cabinet dans l'attente éventuelle d'un deuxième entretien. C'est surtout lors de cette phase finale de sélection que vous pourrez valider la capacité d'intégration du candidat au sein de votre équipe. Il est par exemple conseillé de demander à votre collaborateur et/ou votre assistante en poste d'assister à cet entretien, en évitant de rester les bras croisés à titre d'observation, ce qui ne présente aucun intérêt stratégique, sinon celui de démotiver la candidate sans raison valable. C'est aussi lors de cet entretien que vous devez fixer définitivement la question du salaire et des horaires de travail. Un conseil: ne faites aucune promesse d'augmentation de salaire que vous ne sauriez tenir dans les six mois suivant l'embauche. Par ailleurs, les assistantes dentaires ne sont plus dupes. Pour autant, ce quasi-mensonge est encore monnaie courante et est à l'origine de nombreux conflits praticien/assistante entre le 6<sup>ème</sup> et le 12<sup>ème</sup> mois d'embauche en CDI. Terminez l'entretien en proposant un essai au fauteuil d'une demi-journée.

C'est une pratique courante à laquelle la plupart des assistantes se soumettent. Dès la fin de l'essai, donnez une date limite de réponse n'excédant pas une semaine. Par ailleurs, vous devez impérativement remettre le contrat de travail à l'assistante le premier jour de l'embauche, en lui demandant de le retourner signé dès le lendemain idéalement. Trop d'assistantes se plaignent d'avoir à réclamer leur contrat jusqu'à la fin de leur période d'essai, ce qui peut dans certaines configurations, générer des frictions préjudiciables à l'organisation du cabinet. ■

### Rodolphe Cochet Conseil

Partenaire RH des chirurgiens-dentistes et orthodontistes & du personnel des cabinets dentaires depuis 1999

www.rh-dentaire.com

Tél. & Fax : 01 43 31 12 67



Vous devez au préalable connaître votre profil psycho-professionnel de manager. Demandez à un organisme habilité en ressources humaines un bilan préalable de compétences managériales.

Pour évaluer la plupart de ces critères de sélection de manière objective et concluante, seuls des tests de motivation et d'intérêts, validés par les standards scientifiques internationaux, permettent de mettre à jour le profil psycho-professionnel des candidats.