



# Et si c'était votre **meilleure** **assistante... ?**

Rodolphe Cochet

**Vous ne pouvez pas fidéliser coûte que coûte chacune de vos assistantes tout au long de votre exercice : trois à cinq ans sont un challenge raisonnable pour certains, un défi apparemment impossible pour d'autres.**

**I**l faut parfois savoir faire un choix, et surtout éviter de perdre du temps et de l'énergie sans retour sur son investissement pédagogique. Cependant, il est impératif de « jouer le jeu » jusqu'au bout de la formation initiale de votre assistante dentaire: vous ne pouvez effectivement pas envisager de vous impliquer dans son accompagnement et son encadrement, sans faire le maximum pour l'aider à progresser. C'est aussi le meilleur moyen de lutter contre la rotation chronique et infernale du personnel des cabinets dentaires français, phénomène qu'on interprète à tort comme une pénurie fatale d'assistantes qualifiées! Sachez que les assistantes dentaires qualifiées repèrent et « fichent » très facilement les praticiens qui réitérent sans cesse de nouvelles offres d'emploi, et qui, comme par hasard, en trouvent de moins en moins... Alors... pénurie ou avarie ?

## Les faux critères d'évaluation

Il n'est pas question de faire jouer votre sensibilité personnelle dans le jugement que vous prétendriez porter sur la valeur des ressources professionnelles humaines de votre assistante.

Il est également nécessaire de vous libérer du carcan qui consisterait à évaluer votre personnel en fonction d'objectifs financiers ou de volumes de production: ce mode de fonctionnement digne d'un « supermarché » peut conduire certains cabinets au départ groupé et concerté de l'ensemble du personnel, parfois avec un préavis légal de démission de 10 jours, entamant par ailleurs la confiance d'une partie de la clientèle.

## Les compétences techniques et relationnelles

L'assistante qu'il vous faut fidéliser doit être reconnue pour son niveau de compétences techniques, relationnelles et comportementales, pour son autonomie intellectuelle, mais aussi pour sa créativité et son sens de l'innovation. Il peut être question d'une assistante qui a un très bon relationnel avec vos patients, qui vous assure un retour systématique sur information avant même que vous pensiez à lui demander de vous rendre compte de la réalisation d'une tâche, ou plus simplement peut-être... qui vous permet de travailler sereinement au fauteuil sans avoir à vous préoccuper d'autre chose que de votre séance actuelle de soins. Il n'y a rien de plus insupportable en termes de gestion de personnel que de devoir constamment se retrouver derrière son assistante à prévenir la moindre erreur préjudiciable à l'intérêt du patient, puis de se résigner avec le temps à tout laisser passer... jusqu'au sacrifice de vos propres objectifs de développement managérial: « ça fait déjà des dizaines de fois que je lui répète la même chose, elle le fait exprès... J'ai beau avoir pris le temps de lui expliquer mais elle ne comprend toujours pas alors même qu'elle m'assure avoir saisi et enregistré l'information... J'ai plus vite fait de le faire moi-même... À quoi bon, mieux vaut qu'elle soit au secrétariat, là au moins elle ne me fait pas perdre mon temps. ». Alors, faut-il s'évertuer à fidéliser son assistante jusqu'à l'usure? Certainement pas. Pour autant, admettons que vos responsabilités de praticien-manager sont loin de représenter une tâche aisée dans laquelle, par ailleurs, vous excelleriez! Il est certain qu'à défaut de la maîtrise de certains principes élémentaires de gestion du personnel, une longue séance de chirurgie peut s'avérer plus reposante!

## LA NOTION DE « COMPÉTENCE-CLÉ »

Votre meilleure assistante n'est pas nécessairement celle qui connaît toutes les facettes de son emploi, encore moins celle dont le niveau de polyvalence (« plus elle accomplit de tâches disparates, plus elle me rend service... ») semble vous conforter dans l'idée qu'elle mérite bien son salaire.

Si l'on devait édicter une règle générale, on peut dire que « l'assistante à fidéliser » est celle dont les compétences clés et stratégiques participent de votre professionnalisme. Il n'est pas question de considérer que la meilleure assistante est celle que l'on jugerait comme étant « irremplaçable » (« je ne retrouverai jamais une aussi bonne assistante... »); ce genre de propos est *a fortiori* l'une des multiples raisons de la rotation alarmiste du personnel dentaire en France. **Elle est celle qui est capable d'exceller ou de se dépasser dans une ou plusieurs des tâches essentielles et définitives de son poste de travail.** Il suffit, par exemple, que votre assistante fauteuil ait une parfaite capacité d'anticipation en situation de travail à quatre mains pour que vous abaissiez votre seuil d'intolérance lorsqu'il s'agit de quelques erreurs fortuites (erreur dans la préparation du plateau, erreur d'inventaire, commande de fournitures erronée...). Il suffit aussi que votre assistante de direction vous planifie des journées de travail idéales (c'est-à-dire correspondant parfaitement à la journée-type que vous avez édictée) ou qu'elle sache adapter son argumentation en fonction des besoins et des exigences du patient, en situation de présentation de devis, par exemple, pour que vous lui passiez certaines erreurs d'inattention en rédaction, mise en forme de documents, ou lors d'une saisie de pré-comptabilité. L'assistante que vous devez vous efforcer de garder a un impact considérable non seulement sur vos conditions d'exercice, plus encore sur la réalisation de vos objectifs de développement technique, organisationnel et managérial.

## Le critère du "potentiel de développement"

**Compétente, performante, difficile à remplacer (mais jamais irremplaçable!), attachée à la qualité réelle et perçue de vos services, et surtout impliquée dans les décisions stratégiques qui orientent le développement de votre cabinet, voilà en résumé quelles sont les caractéristiques objectives d'une assistante pour laquelle vous devez vous battre.**

La notion de compétence est transcendée par celle de potentiel. En effet, plus encore que la compétence, c'est le potentiel de développement de votre assistante qui doit être le critère essentiel de détermination de son niveau de fidélisation: aujourd'hui compétente, mais demain? Saura-t-elle s'adapter aux évolutions nécessaires de votre exercice? Afin d'anticiper le développement de

“ L'assistante à "fidéliser" est celle qui saura exceller ou se dépasser dans une ou plusieurs des tâches essentielles et définitives de son poste de travail ”

vos activités et de prendre les décisions (parfois critiques) qui s'imposent, vous devez impérativement mettre en place la Gestion Prévisionnelle des Emplois & Compétences (GPEC<sup>1</sup>) de votre cabinet, qu'il s'agisse de votre assistante ou de votre collaborateur en salariat.

Quant à la performance, qui n'a rien à voir directement avec la notion de productivité ou de chiffre d'affaires, elle peut être définie comme l'alliance d'une efficacité soutenue et d'une autonomie intellectuelle telle que votre assistante est capable de mettre à jour elle-même ses propres compétences (demande de formation ou de support pédagogique). Celle-ci peut donc s'avérer compétente (c'est préférable!), elle ne sera pour autant pas nécessairement performante si elle n'a pas le sens de l'excellence ni celui du dépassement, qui ne sont pas innés, tels des traits de caractère. Aussi, attachée à la qualité des prestations que vous proposez à vos patients, respectueuse et admirative de votre rigueur et de votre éthique, investie dans ses fonctions et prenant part aux décisions qui orientent le développement de votre cabinet, votre assistante aura alors toutes les chances de vous révéler sa capacité à vous émerveiller de prouesses techniques et relationnelles que vous n'auriez jamais soupçonnées.

Mais seule la mise en place d'une politique de management odontologique précisément adaptée à vos conditions d'exercice (exercice individuel ou exercice de groupe<sup>2</sup>, omnipratique ou ODF...) peut vous assurer l'accomplissement de telles performances individuelles et collectives.

<sup>1</sup>La GPEC est l'un des outils fondamentaux de la discipline « Management » ou « Gestion RH ».

<sup>2</sup>Consultez les Dossiers RH de l'Information Dentaire « Management Odontologique appliqué à l'exercice individuel » & « Management appliqué à l'exercice de groupe », n° 39 et 42, novembre et décembre 2008.

## Fidéliser son assistante, coûte que coûte ?

Fidéliser sa meilleure assistante, oui, mais certainement pas jusqu'à l'usure, encore moins si l'unique moyen de la « conserver » consiste dans la contrainte d'une augmentation inconsidérée de son salaire (votre assistante : « l'un de vos confrères me propose un salaire bien supérieur au vôtre; si vous ne vous alignez pas sur cette rémunération, je m'en vais... »). Sauf à considérer que cette demande d'augmentation est justifiée par un salaire avoisinant le minimum syndical après plusieurs années de bons et loyaux services, ou bien par un salaire dont la revalorisation a été gelée pendant plus de deux ans malgré le développement des compétences techniques de votre personnel (hors formation initiale), une assistante qui vous met au pied du mur et menace de quitter le cabinet sous le seul prétexte qu'on lui propose ailleurs un bien meilleur salaire ne saurait avoir gain de cause. Aussi, lorsque le salaire devient l'unique motivation de votre assistante, dites-vous bien que de nombreux problèmes d'organisation ou de management sous-jacents en sont à l'origine. Il est impératif d'en faire l'analyse (audit social) si l'on souhaite « récupérer » son assistante et si l'on ne veut pas que cette situation se reproduise avec la prochaine recrue. Si le praticien a de multiples devoirs en tant qu'employeur, l'assistante se doit quant à elle d'être loyale en toutes circonstances. Une demande d'augmentation salariale n'est donc pas un argument en soi. Par ailleurs, si seule la décision « contrainte » d'une augmentation de sa « super assistante » peut justifier la poursuite du contrat de travail, dites-vous bien que la confiance employeur-salarié est particulièrement entamée; raison pour laquelle vous devez impérativement mettre en place une politique salariale adaptée à vos conditions d'exercice dans un délai maximum d'un an à compter de la date d'embauche (de préférence avant même la signature du contrat de travail). La fidélité professionnelle n'est cependant pas négociable en toutes circonstances. Top assistante ou flop assistante, la rupture est parfois salvatrice pour les deux parties.