

# Management

Trop souvent, un licenciement est vécu comme un échec aussi bien par le chirurgien-dentiste manager que par le personnel dentaire. Sans parler du cas de la rupture de contrat dite conventionnelle mise en place en 2008 qui implique une négociation amiable juridiquement et financièrement encadrée, une procédure de licenciement standard implique une séparation qui se déroule rarement dans les meilleures conditions souhaitables.



## L'après-licenciement en cabinet dentaire : conflit ou intégration ?

Rodophe Cochet

**D**e la rupture parfois douloureuse et rarement consentie par les deux parties que représente le licenciement, on ne retient souvent que les derniers et mauvais moments de la collaboration, en occultant parfois plusieurs années de bons et loyaux services partagés.

## Un échec est généralement attribué à des causes externes, rarement à des carences personnelles...

### Le principe de causalité interne du facteur « réussite »

Le salarié a naturellement tendance à s'attribuer personnellement les facteurs de sa réussite professionnelle: j'ai réussi grâce à mon niveau de compétences ou mon travail (« si je suis une bonne assistante dentaire, c'est parce que j'ai su faire de nombreux efforts pour m'adapter aux exigences techniques des praticiens (...) », (...) c'est parce que je suis naturellement soucieuse d'hygiène et d'asepsie, (...) parce que je n'ai jamais compté mes heures de travail »). Si l'assistante dentaire doit parfois beaucoup compter sur elle-même pour l'acquisition de compétences techniques au fauteuil, ne bénéficiant qu'occasionnellement d'un véritable accompagnement pédagogique du praticien tuteur, il faut aussi comprendre, à la décharge du chirurgien-dentiste DRH, qu'il n'a reçu quant à lui aucune formation préalable en pédagogie ou management. On ne peut donc lui imputer toute la responsabilité de l'isolement de son assistante dentaire stagiaire (qualifiée ou pas, il faut toujours en passer par une étape de « reformatage »), parfois livrée à elle-même, limitée à un apprentissage par mimétisme toujours en situation réelle de travail ou « sur le tas ».

### Le principe de causalité externe du facteur « échec »

Quand il s'agit de faire le point sur un échec, on a plutôt tendance à l'attribuer à des causes externes telles que la difficulté de la tâche, un malheureux concours de circonstances, un salaire insuffisant, un manque de confiance du praticien, une formation insuffisante: « c'est toujours la faute à l'autre ». Aussi, face à un échec ou une suite de déconvenues professionnelles qui peuvent conduire à un licenciement, on a toujours tendance à nier ses responsabilités et à attribuer à l'autre (ses collègues ou son patron) ses mauvais résultats. Cette hypocrisie typique de toutes les interrelations hiérarchiques en situation de travail

est fort dommageable, aussi bien pour le praticien manager que pour l'employé en situation d'échec: elle empêche l'un et l'autre d'intégrer le « conflit ». Une rupture de contrat, lorsqu'elle est unilatéralement décidée par le praticien (sans caractère « amiable ») ne devrait pourtant jamais être vécue comme un échec, quelles qu'en soient les raisons si, du moins, il ne s'agit pas d'un cas de « faute lourde ».

### L'hégémonie des ressentiments, rien ne va plus

Un licenciement induit des comportements irrationnels, même lorsque les erreurs sont partagées: insuffisances professionnelles de l'assistante dentaire et mode de management déficient. L'assistante dentaire se demande comment elle aurait bien pu faire autrement tout en s'auto-justifiant, nourrit parfois un vif ressentiment à l'égard de son ex-patron tout en s'interrogeant avec inquiétude sur son avenir professionnel, même si le marché de l'emploi des assistantes dentaires n'est pas sinistré; parfois aussi, elle peut être soulagée de la fin d'une relation professionnelle sans issue. Le chirurgien-dentiste manager s'en prend souvent à lui-même, et se demande pourquoi il n'a pas été plus sévère, pourquoi il n'a pas pris des mesures préventives et surtout correctives bien avant que la situation ne dégénère, ou comment il a pu à ce point se fourvoyer lors du recrutement de son employée ou se tromper sur son profil personnel ou professionnel. Certains se disent qu'ils ne commettront plus jamais une telle erreur, et qu'à compter de la prochaine recrue, ils changeront de comportement professionnel du tout au tout en étant bien plus directifs et autoritaires, en ne se laissant plus bernier. Ces décisions irrationnelles et impulsives sont bien entendu complètement immatures, car il n'y a rien de moins professionnel que de vouloir changer sa nature profonde dans le cadre de son travail et surtout de ses relations avec ses employés ou collaborateurs. Si le praticien est d'un naturel confiant et sympathique, généreux, qu'il le reste: camoufler sa vraie nature en situation de travail est une tromperie facilement mise à jour au sein d'une microstructure professionnelle

# Management

**Le management des ressources humaines implique aussi la gestion des compétences techniques, comportementales et relationnelles du chirurgien-dentiste lui-même.**

telle qu'un cabinet dentaire. Tenter de tromper son monde dans une telle configuration est la meilleure manière d'affaiblir ou de ruiner son leadership.

## Pourquoi ne pas se revoir... après le licenciement ?

Il y a souvent une période de latence avant de retrouver un nouveau travail ou d'employer sa nouvelle recrue. Pourquoi ne pas en profiter pour que ce licenciement soit l'occasion d'intégrer les différences présumées ? Il ne peut être que profitable aux deux parties, en particulier lorsque le licenciement a été déclaré et que la tension est retombée, de comprendre ce qui finalement n'a pas marché ! Dans la majorité des cabinets dentaires, la communication interne est réduite au strict minimum, et lorsque des réunions ou entretiens sont organisés, c'est souvent de manière informelle et empirique, sans préparation ni organisation, sans méthode ni finalité. Les causes principales sont la pression et la tension inhérentes à l'activité professionnelle du chirurgien-dentiste qui, à la grande différence d'autres professionnels de santé, doit supporter des contraintes matérielles, médicales, humaines et sociales particulièrement lourdes.

## Ne pas répéter les mêmes erreurs... et (se) reconstruire

Pourquoi ne pas reprendre contact avec son ex-employeur afin d'analyser à bâtons rompus les raisons qui ont pu conduire à la décision de l'irréversible rupture ? Il ne s'agit certainement pas d'une idée saugrenue tout droit sortie de la boîte à malices d'un coach. Cette situation de dialogue est préconisée par des experts en gestion des RH et psychologie du travail, même si elle n'est pas courante ni spécialement entrée dans les mœurs professionnelles. Plus qu'ailleurs, il faut conduire le changement des mentalités sclérosées des professionnels du secteur des soins dentaires en termes de management

des RH en particulier. Ce qu'on n'explique pas assez souvent, c'est que le management des ressources humaines d'un cabinet dentaire n'implique pas uniquement la gestion de son personnel, mais aussi la gestion de ses propres compétences techniques, comportementales et relationnelles en tant que chirurgien-dentiste manager. En somme, il ne peut qu'être particulièrement profitable à l'un comme à l'autre, patron/employé, assistante dentaire (secrétaire)/chirurgien-dentiste de faire le point sur tous les événements qui, petit à petit, ont figé les différences individuelles au lieu d'enrichir les modalités de gestion et d'organisation du cabinet dentaire. Nous savons tous parfaitement que le dialogue est humainement impossible sinon très difficile en pleine situation de conflit. Certains conflits interpersonnels en situation de travail doivent impérativement être traités « à chaud », mais de manière générale, il est nécessaire qu'une période de maturation soit instaurée. Au terme de cet entretien, si chacun y met un peu du sien en étant à l'écoute de l'autre, vous risquez même de réaliser à quel point vous vous êtes complètement fourvoyés l'un comme l'autre dans le déni et les mésinterprétations. Parfois aussi, c'est le moment de reconnaître ses propres insuffisances professionnelles, et l'écart incommensurable entre le niveau d'exigence du praticien et les connaissances et compétences techniques de l'assistante dentaire (ou secrétaire). Mais dans ce cas, on peut toujours s'interroger sur le soin attaché à la formation continue du personnel. C'est parfois l'occasion de réaliser pour l'assistante qu'elle n'est pas faite pour la chirurgie, mais plutôt pour l'orthodontie ou inversement. Le praticien peut aussi en conclure qu'il a encore trop de mal à travailler en binôme au fauteuil et qu'il est relativement peu patient pour donner à l'assistante les moyens de s'acclimater à ses protocoles de soins ainsi qu'à ses exigences.

**Et puis, qui sait... vous pourriez même avoir envie de vous donner réciproquement une seconde chance !**