

Rodolphe Cochet : savoir coacher son assistante

Rodolphe Cochet, pourriez-vous nous présenter votre parcours ?

Dans le cadre de mon activité principale de consultant en gestion stratégique et développement organisationnel, j'ai conçu un ensemble de méthodes et mis au point des outils de management précisément alignés sur la configuration structurelle et organisationnelle des cabinets dentaires, loin des standards complètement inadaptés du monde de l'entreprise.



Depuis plusieurs années déjà, les principes de Management Odontologique™ que j'ai édictés sont les seuls à ma connaissance à faire l'objet d'un enseignement régulier et normatif dans le cadre de la formation initiale et continue des dentistes dispensées par plusieurs Facultés de Médecine dentaire et sociétés scientifiques francophones d'odonto-stomatologie. Je viens également d'être nommé auteur et chef de la rubrique « management odontologique » dans la revue Suisse d'odonto-stomatologie. J'ai aussi appris que mon ouvrage, le « manuel du chirurgien-dentiste Manager » était répertorié par la bibliothèque scientifique Vachon de la faculté d'odontologie de l'Université

de Laval au Canada. Maintenant que le « Management » est enfin rentré dans les us et coutumes des praticiens en exercice individuel ou en association, il devient urgent de conduire le changement organisationnel de leurs cabinets dentaires d'une toute autre manière que celle prônée par certaines « officines », en particulier par la voie de la professionnalisation de la fonction RH du chirurgien-dentiste.

Comment un dentiste doit-il remplir une petite annonce afin de recruter une assistante.

Je vous arrête tout de suite... Non seulement, l'expression de « petite annonce » est totalement impropre pour qualifier le processus de recrutement professionnel d'un personnel qualifié ou stagiaire, mais encore, elle donne une bien piètre image, non seulement du chirurgien-dentiste Manager mais plus encore de sa future recrue. Recruter du personnel sous la forme d'une « petite annonce » et l'assimiler à un bien matériel (annonce immobilière) ou une offre de rencontre est indigne du professionnalisme dicté par les responsabilités de gérance du chirurgien-

dentiste. Les multiples sites de « petites annonces dentaires » sur le Web seront bientôt désertés par les assistantes dentaires qui sont lasses de voir un même message de style SMS expédié en quelques secondes entre deux patients et publié en de multiples exemplaires. Seuls les journaux papiers de petites annonces, tels que l'Information Dentaire ou le Fil Dentaire, par exemple, bénéficient d'une audience régulière et d'un réel impact. Quant au Web, il existe deux grands sites d'emploi dentaire officiels, l'un payant dédié aux cabinets dentaires du Canada : <http://www.emploidentaire.com>, l'autre totalement gratuit ouvert à tous les cabinets dentaires : <http://www.dentalemploi.com> : il suffit de faire une recherche par mot clé dans Google par exemple, en utilisant « emploi dentaire », « site emploi dentaire » ou bien encore « offres emploi dentaire » pour identifier les sites bénéficiant de la meilleure audience auprès des équipes dentaires. Un site emploi professionnel comprend un ensemble de champs dédiés facilitant la rédaction d'une offre d'emploi : il suffit donc de remplir très précisément et avec un maximum d'informations toutes les rubriques permettant de présenter le cabinet dentaire et de détailler la fiche de poste, les horaires de travail, le mode de rémunération...

Comment lire un cv d'une assistante, quels sont les points sur lesquels il est important de s'attarder. Y-a-t-il des critères qui peuvent nous empêcher de sélectionner une assistante ?

Il n'existe aucun critère impliquant ou justifiant le rejet d'une candidature d'assistante dentaire. Mises à part les recherches d'assistantes dentaires spécialisées en orthodontie, voire en implantologie, le CV n'a pas grand intérêt et rien ne sert de mandater un quelconque prestataire ; à la grande différence des principes de gestion d'une entreprise standard, il est nécessaire de recevoir en entretien tous les candidats à un emploi dentaire. Je n'ai jamais compris pourquoi les chirurgiens-dentistes perdaient leur temps à analyser un CV d'assistante dentaire en appliquant parfois des critères de sélection sans aucun fondement rationnel. Vu le défaut d'intérêt du grand public pour cette profession encore très méconnue et quasiment jamais prônée par les conseillers professionnels d'orientation en milieu scolaire, on ne peut malheureusement pas se permettre d'appliquer

des critères de sélection trop stricts lorsqu'on n'a, à l'évidence, pas vraiment le choix. Notez aussi la méconnaissance de la plus-value de l'assistante dentaire par les praticiens eux-mêmes qui l'assimilent trop souvent à une aide dentaire – secrétaire polyvalente. Il est également judicieux de faire une distinction entre une assistante dentaire qualifiée (le critère de sélection est directement lié à son niveau de compétences techniques et à son efficacité en situation réelle de travail), et une assistante dentaire stagiaire dont les seuls critères de sélection exploitables sont le niveau de sa motivation et les raisons précises l'ayant conduite à postuler (secteur médico-social, aide opératoire et instrumentiste). Je n'ai jamais rencontré aucun praticien ayant commis une erreur irrémédiable de recrutement : les seuls praticiens regrettant le recrutement de telle assistante se sont tout simplement désinvestis de leurs responsabilités de tuteur, de formateur et de Manager. Si les praticiens rencontraient des difficultés réelles de recrutement, il y a nombre d'années qu'auraient fleuri ici et là des cabinets spécialisés de recrutement d'assistantes dentaires. Or, les seules entités (parfois des assistantes dentaires elles-mêmes en recherche d'emploi) à avoir tenté de développer ce pseudo-marché ont disparu en moins de 2 ans. Le seul critère de sélection rédhibitoire qui soit « recevable » consiste dans le rejet d'une candidature d'assistante dentaire stagiaire qui motive sa demande d'emploi (lettre de motivation) en assimilant le poste d'assistante dentaire à celui d'une secrétaire (médicale).

Pendant l'entretien, quelles sont les questions à poser ?

S'il n'y a aucun critère qui vaille afin de disqualifier un cv d'assistante dentaire, qualifiée ou stagiaire, il y a néanmoins quelques questions primordiales à poser en entretien de présélection :

- Comment décririez-vous votre personnalité ?
- Si je téléphone aux gens qui vous servent de références, que me diront-ils sur vous ?
- Dans quel genre d'environnement aimez-vous travailler ?
- Avec quels types de personnes préférez-vous ne pas travailler ?
- Quelles sortes de responsabilités désirez-vous éviter dans votre prochain emploi ?
- Donnez-moi deux ou trois exemples de tâches que vous n'aimez pas vraiment accomplir ?
- Parlez-moi d'une situation compliquée que vous avez vécue au travail.
- Décrivez-moi un mode de collaboration idéale entre un praticien employeur et son employé.
- Quels rapports entretenez-vous en général avec vos collègues et vos supérieurs ?
- Quel est celui de vos emplois qui vous a le plus satisfait et pour quelles raisons ?
- Parlez-moi d'un objectif que vous n'avez pas atteint dans votre dernier emploi et expliquez-moi pourquoi.

- Décrivez-moi des situations où vous avez dû travailler sous pression et respecter des échéances.
- Quand vous arrivez à un nouveau poste, aimez-vous recevoir beaucoup de consignes et d'encadrement au début ou préférez-vous vous débrouiller seul ?
- Quelles responsabilités voudriez-vous assumer, et quels genres de résultats croyez-vous pouvoir obtenir à votre prochain poste ?
- Que vous attendez-vous à trouver dans notre cabinet dentaire que vous n'avez pas connu ailleurs ?
- Pourquoi devrions-nous vous engager ?

Recruter du personnel sous la forme d'une « petite annonce » et l'assimiler à un bien matériel (annonce immobilière) ou une offre de rencontre est indigne du professionnalisme dicté par les responsabilités de gestion du chirurgien-dentiste.

Quel est le salaire adéquat pour :

■ Une assistante en contrat de professionnalisation (en fonction de son âge) ?

En deçà de 26 ans, le salaire obligatoire équivaut à 90% du SMIC et 100% au-delà. La question primordiale n'est pas tant celle du salaire minimum conventionnel mais plutôt celle de l'évolution des conditions matérielles de travail proposées par le praticien-gérant si l'assistante remplit ses obligations et finit par répondre à toutes ses exigences techniques. Si la recrue devient rapidement efficace et si le praticien reconnaît les compétences et valide les performances de son assistante, pourquoi le salaire ne pourrait-il pas progresser au-delà de ce minimum conventionnel, avant même la fin de la formation ?

■ Une assistante nouvellement qualifiée ?

Une assistante nouvellement qualifiée perçoit automatiquement un salaire conventionnel minimum de 1 545,52 euros bruts mensuels pour un temps complet de 35 heures, sans compter la prime de secrétariat de 155 euros bruts environ (10% du salaire minimum de base de l'assistante qualifiée), pour celles qui, au-delà de leurs responsabilités cliniques et logistiques chronophages, doivent en plus gérer le secrétariat ; ce qui, faut-il le dire, est une mission quasiment impossible à remplir si



© Lantak - Fotolia.com

L'on veut respecter les conditions élémentaires et réglementaires d'hygiène et d'asepsie entre deux patients au fauteuil. L'inscription prochaine de la profession d'assistante dentaire au code de la santé publique tranchera définitivement la question : une assistante dentaire est une aide opératoire et instrumentiste et n'a rien à faire au secrétariat. Lors de mes conférences, je ne manque jamais de citer l'excellent article du Docteur Roland Zeitoun paru dans le Fil Dentaire numéro 6 (pages 46 & 47) qui explique, chiffres à l'appui, que « les recettes et bénéfices d'un praticien exerçant avec l'aide d'une assistante sont bien supérieurs à ceux d'un praticien exerçant sans assistante ».

■ Une assistante qualifiée avec deux ans d'expérience ?

Une assistante dentaire qualifiée avec deux à trois ans d'expérience après l'obtention de son diplôme peut prétendre en règle générale, au-delà de toute heure supplémentaire et de toute spécialisation, hormis l'ancienneté et la prime de secrétariat, de 100 à 150 euros environ au-delà du minimum conventionnel de l'échelon d'assistante dentaire qualifiée, soit 1 650 à 1 700 euros bruts mensuels pour un temps complet 35 heures. En région parisienne, elles peuvent prétendre à 1 800 euros bruts mensuels.

■ Une assistante qualifiée et spécialisée (implanto, ortho) ?

Une assistante bénéficiant de la mention ODF a droit à 1 622,87 euros bruts mensuels minimums. Il n'existe aucun autre barème officiel pour les assistantes dentaires qualifiées dites spécialisées.

Une assistante dentaire expérimentée en chirurgie implantaire peut faire monter les enchères en particulier en région parisienne jusqu'à 2 500 euros bruts à l'embauche, sans pour autant avoir une grande expérience. Dans les faits, cette notion d'expérience s'avère être un leurre (Le CV ne signifie donc rien et ne présume en aucun cas des performances techniques de l'assistante en binôme avec son futur praticien), car rares sont les professions médicales où les pratiques sont si disparates d'un professionnel à l'autre. En somme, lorsqu'on change de « dentiste employeur »,

il faut parfois tout « réapprendre ». Les assistantes dentaires n'en prennent pas suffisamment conscience pour celles qui auraient des prétentions salariales hors normes ou démesurées....

■ Existe-t-il une différence entre Paris, la région parisienne et la Province ?

Il n'existe pas de grande différence entre la région parisienne et la province, quoi qu'on en dise et contre toute attente. Le seul éclairage à apporter peut être ainsi circonscrit : une assistante dentaire qualifiée habitant Paris peut difficilement s'acquitter de ses charges locatives et répondre à tous ses besoins si elle ne bénéficie que du salaire minimum conventionnel, alors qu'une assistante dentaire « provinciale » pourra plus facilement s'en sortir. Dans certains cas, on peut cependant observer un écart de salaire de 150 à 250 euros, voire plus. Les meilleurs salaires observés à Paris, qui ne sont en aucune manière des points de référence, peuvent avoisiner les 2 800 à 3 000 euros bruts mensuels pour un emploi 39 H/semaine.

Comment une assistante « choisit-elle » son praticien. Qu'est ce qui permet à une assistante de bien se sentir dans un cabinet, quelles sont les qualités et modes de fonctionnement qu'elle recherche chez un praticien ?

C'est une question très pertinente. En effet, ce sont bien plus les assistantes dentaires qui choisissent leurs praticiens que l'inverse, en raison d'une apparente pénurie de personnel dentaire qualifié. Les indicateurs professionnels d'une telle situation « renversante » sont : l'absence non motivée d'une assistante dentaire convoquée à un entretien de pré-sélection ou bien le refus catégorique de l'assistante à une proposition de poste sans aucune tentative de renégociation. C'est clair : une assistante dentaire qualifiée sait qu'elle n'aura aucun mal à retrouver facilement un poste. Faut-il cependant mitiger cette observation, car dans certaines régions, les assistantes dentaires qualifiées ne trouvent pas de poste, soit à cause d'une démographie déficitaire de praticiens, soit (plus souvent) à cause du cumul d'assistantes stagiaires recrutées par certains praticiens mal avisés, qui préfèrent recruter une nouvelle stagiaire plutôt que de transformer le CDD de professionnalisation en contrat de personnel qualifié en CDI. Cette situation est aberrante et contre-productive. Quant aux qualités essentielles que recherche une assistante chez un praticien DRH, elles se résument en 4 points : 1. Transparence 2. Professionnalisme 3. Rigueur 4. Communication. Si ces 4 critères n'ont pas été validés plus ou moins consciemment en amont par l'assistante, soyez certains que la collaboration ne fera pas long feu et que la situation se dégradera rapidement.





Quels sont au contraire les modes de fonctionnement ou les défauts du praticien qui vont la pousser à quitter le cabinet, ou à entrer en litige avec son employeur ?

Les modes de direction qui la pousseront à quitter le cabinet peuvent être représentés par les excès de l'autoritarisme et du laxisme. Les économies de bout de chandelle et le manque de moyens dédiés à la qualité des soins et des services dédiés aux patients exaspèrent également les assistantes qui développent un sentiment de honte envers leur métier et leurs fonctions qui agit comme un véritable repoussoir sur les patients. Ces assistantes sont les premières à quitter le métier et à rechercher un nouveau poste de travail plus ancré dans le secteur médico-social ou l'aide à la personne. Les problèmes de communication et de management, loin devant les conflits matériels ou salariaux, sont les principales causes de rupture d'un contrat de travail.

Quelles sont les qualités principales qu'un dentiste doit rechercher chez une assistante ?

Les principales qualités et motivations d'une assistante dentaire sont à mon avis et par expérience : 1. la dextérité et l'habileté 2. La rigueur et la constance 3. Le sens de l'organisation et de l'anticipation 4. L'attachement quasiment affectif aux professions de santé et aux patients

Quels sont les défauts perçus chez l'assistante qui amènent le praticien à lui faire cesser sa période d'essai afin d'éviter de l'engager ?

Les motifs de rupture trop souvent prétextés ne passent pas l'épreuve de l'histoire d'un grand nombre d'assistantes dentaires excellent désormais dans leur domaine d'activité ; leur point commun : avoir eu la chance de rencontrer un ou plusieurs praticiens pédagogues et soucieux d'assumer leurs responsabilités managériales, n'hésitant pas à prendre sur leur temps de travail au fauteuil nombre d'heures dédiées à la formation interne et pratique de leur assistante. Nous ne le répéterons jamais assez : les organismes de formation n'assurent pas la formation pratique

des assistantes stagiaires, seulement la formation théorique.

Quelles sont les plus grandes causes de litige entre une assistante et son praticien et comment les anticiper ou y remédier ?

Les causes principales de litiges sont directement et systématiquement liées à des problèmes de management et de communication. Les relations parfois difficiles entre praticiens associés sont encore trop récurrentes et témoignent, à l'encontre de tous les discours tendancieux promouvant l'exercice de groupe, la difficulté pour les professions de santé à co-gérer une unité de soins dans les intérêts communs de la structure en faisant fi de leurs intérêts individuels. Les changements intempestifs de protocoles, le manque de cohérence dans les décisions prises, l'impossible visibilité de son poste de travail dans un avenir plus ou moins proche, les promesses de revalorisation jamais tenues, les difficiles relations entre collègues (surtout lorsqu'une assistante fait régner la loi et la terreur dans un cabinet du haut de ses compétences vantées par les praticiens), l'inefficacité des opérations de communication interne du cabinet (réunions d'équipe, entretiens annuels d'évaluation...), un règlement intérieur flou et imprécis, ... : tous ces dysfonctionnements organisationnels et managériaux sont les plus grandes causes de litige entre les gérants et leurs employés. On les anticipe et on y remédie en instaurant une véritable politique et stratégie de management et de communication en concertation avec l'ensemble de l'équipe dentaire sous la seule forme d'un accompagnement managérial ou coaching, tant que les facultés de médecine dentaire ne permettront pas à leurs étudiants d'accéder à certaines notions élémentaires et fondamentales de gestion RH appliquées à l'odontologie.

Les problèmes de communication et de management, loin devant les conflits matériels ou salariaux, sont les principales causes de rupture d'un contrat de travail.

Mr Cochet, pouvez-vous maintenant nous parler de vos projets ?

Mises à part mes missions de coaching et d'accompagnement managérial personnalisé des cabinets dentaires francophones qui constituent mon activité principale, de nombreux projets sont en cours, notamment d'ordre pédagogique, avec plusieurs facultés de médecine dentaire et sociétés scientifiques d'odonto-stomatologie. Je peux également vous annoncer la création et le prochain lancement d'un nouveau vecteur de communication qui va changer et faciliter la vie des praticiens et de leur équipe et redynamiser la gestion de leur environnement professionnel. ♦