



# Les 10 règles d'or d'un entretien d'embauche

Rodolphe Cochet

Autant un curriculum vitae et une lettre de motivation ne reflètent que très insuffisamment le profil psychoprofessionnel d'un(e) candidat(e) à l'emploi d'assistant(e) dentaire, autant un entretien d'embauche conditionne les futures interrelations du praticien et de sa nouvelle recrue.

**I**l convient donc de vous préparer à inspirer confiance à votre candidat(e), en lui donnant envie d'intégrer le cabinet... En quelques mots, de la même manière que le(la) candidat(e) doit se battre pour décrocher le poste, vous devez aussi en tant que praticien jouer le jeu en « vendant » le poste à pourvoir, sous son meilleur jour, mais sans fausser la réalité. A contrario, si vous ne proposez pas un poste représentant pour le(la) candidat(e) une évolution certaine, soit en termes de salaire, d'horaires, de charte de poste ou de responsabilités, ce n'est pas la peine de s'attendre à ce que le(la) candidat(e) démontre une motivation à toute épreuve!

Ce ne sont pas les offres d'emploi de personnel dentaire qui manquent, alors faites le choix de la différence lorsque vous vous positionnez sur le marché de l'emploi de plus en plus concurrentiel dans le secteur des soins dentaires.

## 1 La fiche de poste

Cette fiche doit répondre aux questions suivantes :

S'agit-il d'une création de poste, d'un emploi permanent à durée indéterminée, ou d'un emploi provisoire (remplacement maladie, maternité) ? Quelle est la date prévisible d'embauche ? Quel est précisément le contenu du poste (listing des tâches principales et secondaires) ? Quel est l'environnement humain et technique du poste ? Quelles sont les marges d'autonomie envisageables et souhaitables de la prochaine recrue et quelles sont les responsabilités afférentes au poste proposé ? Quel est le type de contrat proposé (CDI, Contrat de professionnalisation en CDD ou CDI, CDD avec terme précis ou non) ? Quels sont les horaires de travail ? Quelle est la fourchette de salaire proposée ? Quelle sera la part de travail administratif s'il s'agit de recruter par défaut une assistante dentaire « polyvalente » ?

## 2 Organisation des entretiens

Regroupez l'ensemble des candidatures présélectionnées. Contactez-les en leur indiquant que leur candidature a été présélectionnée et que les entretiens de recrutement auront lieu à une date précise. Évitez de donner des rendez-vous au « bon vouloir » : dressez un planning d'entretiens, et proposez au(à la) candidat(e) le créneau disponible suivant. Réservez-vous une ou deux demi-journées au cabinet pour les entretiens si vous avez plus de 8 candidat(e)s (comptez 30 minutes d'entretien). Il est en effet parfois difficile de planifier une journée d'entretiens sur un agenda qui est parfois quasiment plein sur près de 3 mois ! C'est par contre plus aisé pour ceux qui ont adopté un système de travail sur 4 jours. Évitez de prendre le risque d'effectuer des entretiens de groupe : seul un professionnel de la Gestion RH est en principe habilité à assurer ce type de prestation, qui généralement d'ailleurs, ne convient pas au profil des assistantes dentaires qui n'ont aucunement l'esprit de compétition. Il est capital que la période de recrutement ne s'éternise pas et qu'elle ne soit pas « morcelée », non seulement car les candidat(e)s présélectionné(e)s continuent leurs recherches (vous risquez donc de les perdre, ou d'avoir affaire à des candidat(e)s qui surenchérisent leurs prétentions salariales ayant une proposition en cours mise en attente), mais aussi et surtout, parce que vous risquez de ne pas être équitable en termes de jugement sur le profil psycho-professionnel des candidat(e)s rencontré(e)s de manière disparate sur plusieurs jours voire plusieurs semaines ; on oublie très facilement le profil d'un(e) candidat(e), jusqu'aux critères de sélection qu'on s'est fixé ; on bâcle aussi très facilement les entretiens si on les place entre deux patients. Il est donc nécessaire de s'immerger dans des conditions de sélection optimales. Évitez aussi par principe de vous entretenir avec votre candidat(e) dans la salle de soins, préférez la salle d'attente ou le secrétariat.

## 3 Présentation du cabinet et du praticien

Prenez toujours cinq à dix minutes afin de détendre l'atmosphère et d'observer le(la) candidat(e) en situation « naturelle ». Faites le tour du cabinet, présentez-lui votre personnel, expliquez-lui brièvement vos conditions d'exercice, et en particulier quels sont vos principes d'organisation, quelle est votre éthique professionnelle, ce qui est capital afin de mettre en confiance votre éventuelle nouvelle recrue en lui montrant une certaine vision de l'excellence. Notez à ce titre, que c'est aussi ce qui vous démarquera d'un autre cabinet

hôte, et que cette plus-value d'« éthique » est bien plus importante aux yeux d'un(e) assistant(e) dentaire qu'un salaire revu à la hausse. Ne parlez jamais de votre situation économique, ni de rentabilité, au risque de perdre tous(toutes) les candidat(e)s et de véhiculer une image particulièrement dépréciative et mercantile de votre cabinet en termes d'organisation et de gestion.

N'oubliez pas non plus que vous devez faire face à une concurrence certaine en termes de propositions de postes de travail attractifs dans le secteur des soins dentaires. Certains praticiens continuent encore de proposer des postes polyvalents aux assistantes dentaires qui recherchent en fait de plus en plus des postes d'assistance exclusive au fauteuil. Si vous proposez par défaut, ou manque d'organisation, un poste polyvalent (fonctions cliniques + fonctions administratives) à une assistante qualifiée, prenez donc soin de promouvoir des conditions de travail bien plus avantageuses que la moyenne (horaires de travail aménageables, autonomie administrative (réduction de la permanence téléphonique), salaire motivant de 1 700 euros bruts mensuels minimum sur 35 heures, prime de secrétariat obligatoire, deux semaines de congés payés sur cinq aménageables en fonction des desiderata du (de la) candidat(e), temps de pause déjeuner réduit afin de terminer plus tôt le soir, tickets restaurant, mutuelle complémentaire...).

## 4 Évitez les préjugés et la discrimination

Sous prétexte que le(la) candidat(e) pourrait ne pas spécialement vous faire une bonne impression de manière générale, ne brûlez pour autant pas les étapes de l'entretien, et ne restez jamais sur votre première impression qui n'est, malgré ce que l'on pense communément, jamais la bonne. On est parfois très agréablement surpris de la manière dont se déroulent les suites d'un entretien telles qu'un essai au fauteuil, le(la) candidat(e) pouvant se révéler particulièrement « professionnel(le) » au terme de cette mise en situation, malgré les défauts subjectifs apparents. Il est bien entendu que les compétences relationnelles valent tout autant que les compétences techniques toujours perfectibles. Sachez aussi que toutes les questions ne sont pas bonnes à poser; en tout cas, le(la) candidat(e) n'a aucune obligation d'y répondre. Que le(la) candidat(e) soit marié(e), divorcé(e), la profession du conjoint, les origines sociales, les convictions religieuses, l'état de santé, l'apparence physique sont des faits personnels sur lesquels vous ne devez pas insister, ou donner à entendre que vous seriez susceptible d'utiliser ces éléments comme des critères rédhibitoires de sélection. Certains praticiens considèrent l'apparence physique comme un critère important de sélection, d'autant plus au sein d'une microstructure où l'assistante représente d'une certaine manière l'image du cabinet. Pour autant, dans une telle situation, mettez-vous plutôt à la place de vos patients et patientes qui préféreront bien plus largement la diplomatie et le sens du contact d'une assistante chaleureuse et souriante qui saura se mettre à leur niveau, que la froideur et la mise à distance de l'« autre » que peut inspirer un physique, certes plus attrayant mais parfois aussi plus glacial. Cette réflexion vaut bien entendu pour les praticiens qui ont tendance à privilégier l'aspect « présentation » au détriment des compétences relationnelles et comportementales... voire techniques.



## 5 Description du poste

Reprenez point par point la fiche de poste préétablie, en prenant soin d'observer si le(la) candidat(e) est à votre écoute. Étonnamment, c'est bien plus souvent dans une telle situation de monologue que l'on peut percevoir plus finement si votre interlocuteur est en phase avec vos principes. Par ailleurs, dans le cas du recrutement d'un(e) assistant(e) dentaire, c'est bien plus le sens de l'écoute qui doit prévaloir comme critère de sélection psychoprofessionnel, que des compétences expertes en communication, qui sont en principe du ressort d'un(e) assistant(e) de direction ou de gestion. Cette description de poste peut, selon les cas, durer de 8 à 10 minutes.

## 6 Examen du CV et présentation du (de la) candidat(e)

Réclamez une copie du CV de le(la) candidat(e) en lui demandant de présenter son parcours scolaire et professionnel en 10 minutes maximum, et prenez soin d'examiner simultanément le CV en vous arrêtant sur les points réclamant une précision (délai de disponibilité, interruption d'activité professionnelle si et seulement si elle est supérieure à deux ans, accumulation de plusieurs contrats de moins de six mois, niveau d'études équivalent au BEP, interruption d'études...).

N'hésitez pas à interrompre le(la) candidat(e) pour lui demander des précisions. Si il(elle) reprend facilement le cours de sa présentation, vous aurez pu tester certaines modalités non négligeables de ses compétences intellectuelles (sens de la synthèse, réactivité, autonomie). Si vous constatez que le(la) candidat(e) rencontre quelques difficultés à ordonner ses idées, posez-lui des questions semi-directives et originales, du genre « Comment vos collègues de travail vous perçoivent généralement? ».



## 7 Cernez les motivations réelles

Vous devez aussi pouvoir identifier quelles sont les vraies motivations de votre éventuelle nouvelle recrue. Il est très important que vous respectiez la règle n° 3 de présentation du cabinet; dès lors, le(la) candidat(e) hésitera moins facilement à parler des situations professionnelles qui animent sa recherche active d'emploi. Posez-lui par exemple la question suivante: « décrivez ce qui selon vous serait le poste idéal d'une assistante dentaire » (et non pas, « décrivez pour vous le poste idéal ») afin que le(la) candidat(e) objective au maximum sa situation professionnelle, et ne dérive pas sur des considérations strictement personnelles. Ce n'est pas un modèle d'équilibre de vie privée que vous lui proposez, mais un cadre de travail valorisant et épanouissant. Le(la) candidat(e) doit faire preuve d'une motivation explicite et pertinente, c'est-à-dire en rapport direct avec le contenu du poste que vous lui proposez. Si les motivations énoncées sont générales, ou applicables à un autre cabinet, vous ne pouvez que les rejeter, et avez dès lors toutes les raisons de douter de l'intérêt de le(la) candidat(e) pour le poste proposé. Considérez comme non appropriée, toute fausse motivation telle que: mécontentement actuel entre collègues, divergences avec le praticien, rapprochement domicile/vie familiale, salaire insuffisant, désillusions ou lamentations concernant son emploi actuel ou dernier emploi...

“ Une assistante dentaire devrait être exclusivement évaluée sur son cœur de métier : l'assistance clinique, son sens de l'organisation et sa capacité d'anticipation ”

## 8 Faites preuve d'un minimum de psychologie

Sans prétendre appliquer des critères de sélection psycho-professionnels ou morpho-psychologiques experts, vous pouvez néanmoins distinguer quelques traits saillants de la personnalité de le(la) candidat(e) en observant quelques attitudes et comportements: son regard est-il fuyant? Si oui, vous noterez un manque d'aisance, de confiance en soi, ce qui peut être préjudiciable à votre patientèle si elle doit faire preuve de compétences relationnelles. Termine-t-elle ses phrases? Si non, c'est l'esprit de synthèse qui peut lui faire défaut. Vous coupe-t-elle la parole? Si oui, c'est un défaut d'écoute qui lui est préjudiciable, ainsi que des lacunes certaines en diplomatie, et stratégies relationnelles. Est-elle suffisamment apprêtée? Cette interrogation pourrait paraître discriminatoire, car on n'a pas à porter de jugement sur l'apparence physique; certes, les modalités d'une présentation (tenue vestimentaire, maquillage) ne peuvent pas être utilisées comme des critères de sélection, justement parce que ce sont des règles élémentaires et formelles de politesse auxquelles tout candidat à l'emploi devrait satisfaire. Si donc vous recevez une candidate qui ne prête que peu d'attention à sa présentation, qui plus est, lors d'un entretien de recrutement, imaginez-donc la suite... En revanche, s'il s'agit d'un manque de goût apparent (maquillage...), ou de tenue vestimentaire, sachez que cela est perfectible et peut être corrigé sans difficulté avec un minimum de tact. Concernant la tenue vestimentaire, s'il s'agit d'un poste d'assistante dentaire, il n'y a pas de critère rédhibitoire à retenir, car elle portera une blouse « blanche » ou colorée. S'il s'agit d'une candidate à un poste administratif, et que vous tenez à ce qu'elle donne une image de « standing » à l'accueil de votre cabinet... rien d'alarmant non plus, il conviendra seulement de lui fournir des tailleurs, de la même manière que vous devez fournir des blouses à votre personnel dentaire.

Vous pouvez aussi relire la règle 4!



## 9 le cliché de la « complémentarité »

Évitez au maximum d'appliquer les poncifs du genre : « il faut que la personne soit complémentaire », en prétendant vouloir évoluer dans une meilleure harmonie professionnelle et relationnelle. Ce sont des clichés aussi ridicules que de dire qu'un cabinet dentaire est une entreprise comme une autre ! Si vous vous sentez plus à l'aise et plus en confiance avec une personnalité qui est proche de la vôtre, ne faites pas arbitrairement opposition à sa candidature. Certains praticiens rejettent en bloc les candidatures en harmonie avec leur caractère, sous prétexte d'appliquer à la lettre la règle arbitraire de complémentarité. Ils tendent dès lors à retenir avec force des candidats qui non seulement ne sont pas complémentaires, mais tout au contraire différents. En effet, la marge entre la complémentarité et la différence est parfois difficile à cerner. Pour exemple, si vous êtes plutôt de tendance autoritaire, le trait de caractère complémentaire serait « démocratique, égalitaire », et le trait de caractère complètement différent serait « anarchiste ». De manière générale, essayez de bannir de votre jargon et de vos pratiques la règle de la « complémentarité relationnelle » et jouez le jeu de la « ressemblance », car, après tout, « qui se ressemble s'assemble ». Dès lors, vous éviterez certaines déconvenues en termes d'interrelations professionnelles.

## 10 Finalisez l'entretien

Avant la fin de l'entretien, revalidez le délai de disponibilité du(de la) candidat(e), d'autant plus si il(elle) est actuellement en poste. Notez que si il(elle) est en CDI depuis plus de deux ans, il(elle) aura toujours la possibilité de négocier un délai de préavis inférieur à deux mois, parfois même de 10 jours. Si elle est en CDD, elle pourra le rompre assez facilement et automatiquement, uniquement si vous lui remettez une promesse d'embauche en CDI.

À la fin de l'entretien, demandez impérativement aux candidat(e)s de vous rappeler dans les 48 heures afin de confirmer leur motivation et après avoir réfléchi aux conditions du poste, en leur indiquant qu'un essai préalable au fauteuil d'une demi-journée sera envisagé dans tous les cas avant une embauche définitive.

Cette dernière étape de présélection (demande de rappel des candidats) est particulièrement importante : en effet, pourquoi perdre du temps à réfléchir sur le profil d'un(e) candidat(e) qui, après la rencontre avec le praticien, aurait perdu sa motivation à rejoindre l'équipe. Si c'est le cas, demandez-lui quand même quelle en est la raison afin de valider que vous n'auriez pas commis une éventuelle erreur dans la présentation stratégique du poste à pourvoir, ce qui, ne vous en déplaît, est souvent le cas pour ceux qui n'ont pas de compétences aguerries en management et gestion d'équipe...<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> Les compétences en management odontologique (gestion stratégique, gestion d'équipe) n'ont rien à voir avec les compétences élémentaires en recrutement que les chirurgiens-dentistes maîtrisent d'ailleurs relativement bien en règle générale, malgré ce que l'on pourrait croire.