

Rodolphe COCHET, auteur
du *“Manuel du chirurgien-dentiste manager”*
(parution juin 2005). Spécialiste des stratégies
de management du personnel dentaire.



Les leviers de motivation des assistantes dentaires

Les praticiens du secteur dentaire, omnipraticiens et orthodontistes, reconnaissent à l'évidence que c'est la motivation de leur personnel qui conditionne fortement la réussite de leur entreprise, et que cette motivation ne passe pas nécessairement par l'implémentation de nouvelles procédures de gestion et d'organisation.



(Parution juin 2005)

>>> **« Il n'y a pas que le salaire qui compte » est une devise qui n'est pas seulement l'apanage des praticiens-employeurs, mais aussi et largement celle des assistantes ou secrétaires dentaires expérimentées...**

Quand une chose vous motive, ne vous sentez-vous pas plein d'énergie, prêt à travailler dur pour la réaliser ? Ne serait-il pas fantastique que toutes vos assistantes ressentent cette énergie, cette excitation, cette volonté de donner le maximum dans leur travail ? Il n'y a pas un seul praticien qui ne rêve de disposer des assistantes les plus motivées, au secrétariat et au fauteuil.

C'est l'autonomisation -le fait de donner à ses employés, dans la mesure de leurs responsabilités et compétences, le pouvoir de décider par eux-mêmes- qui constitue à cet égard, un outil de management essentiel et performant.

■ Le sens de l'autonomisation

Donner plus d'autonomie à ses assistantes présente un intérêt indéniable en termes de motivation, car elle leur procure flexibilité et vivacité. Lorsqu'elles sont plus autonomes, vos assistantes travaillent mieux, expriment une plus grande satisfaction professionnelle, et sont moins tentées de démissionner.

Les cabinets dentaires proactifs n'ont de cesse d'optimiser ce processus d'autonomisation de leurs assistantes et secrétaires, ce qui va toujours de pair avec le développement des compétences managériales des praticiens.

L'autonomisation est un concept que les chirurgiens-dentistes doivent appren-

dre à apprivoiser. Ils consacrent leur vie entière à bâtir leur entreprise, et à mesure qu'elle croît, elle leur impose de confier de plus en plus de responsabilités à leur personnel. Comment peuvent-ils donc rendre leurs assistantes plus autonomes ?

Pour nombre d'entre eux, il s'agit d'une évolution graduelle. Ils peuvent commencer par mettre en place des processus décisionnels participatifs, pour que leurs assistantes puissent avoir leur mot à dire. Si ce n'est qu'un début, cela permet néanmoins de commencer à exploiter les talents, les compétences, les connaissances et les aptitudes dans le cadre d'un véritable travail d'équipe. Une autre voie consiste à déléguer, c'est-à-dire confier directement certaines décisions ou fonctions à son personnel, par exemple en termes de communication externe (relance des impayés, fidélisation de la patientèle), ou de communication interne (organisation et direction des réunions : briefing, débriefing, réunion mensuelle de motivation).

Lorsque le (la) praticien(ne) se sent à l'aise avec ce processus d'autonomisation de ses employés, la deuxième étape consiste donc à restructurer le travail afin de laisser suffisamment de liberté à son personnel afin qu'il puisse effectuer son travail comme il l'entend, et lui permettre ainsi d'exploiter sa créativité, son savoir, ses compétences, dans un souci constant d'efficacité accrue.

Si le(la) praticien(ne) en chef mène son équipe correctement, c'est-à-dire avec

une confiance absolue et en proposant une formation adéquate à ses assistantes, les résultats en termes d'ambiance de travail et de productivité seront sans commune mesure.

L'équipe constatera, sans bouleversement organisationnel, des gains de productivité clinique significatifs, une nette amélioration de la qualité et de la satisfaction des patients. Vos employés bénéficieront de leur côté d'un travail plus varié, plus intéressant, plus stimulant, et se trouveront incités à prendre des initiatives en termes d'identification et de résolution des problèmes.

■ Mettre en place un programme de motivation

Bien qu'il soit impossible de définir une stratégie universelle de recommandations stratégiques -il n'est rien de plus périlleux que des règles standardisées et applicables in extenso dans tous les cabinets dentaires-, ces suggestions méthodologiques avisées vont permettre de rationaliser la conduite managériale de votre cabinet :

1) Tenez compte des personnalités professionnelles

Il n'est absolument pas envisageable de prétendre motiver chacun des membres de votre personnel de manière uniforme. En effet, chacun a ses propres leviers de motivation, et aspirations professionnelles. Vos employés expriment des besoins variés, qui diffèrent en termes de comportements et de ressentis.

2) Adaptez l'emploi à l'employé

Vous devez impérativement adapter l'emploi au profil de compétences de votre assistante, et non l'inverse. Par exemple, une assistante dentaire expérimentée à quatre mains ne saurait exercer des fonctions de secrétariat à plus de 40 % de son temps effectif de travail.

3) Mise sur des objectifs

Il faut que vous vous assuriez que vos assistantes puissent se concentrer sur des objectifs cliniques et administratifs spécifiques et ambitieux, et mesurer leur degré d'accomplissement. À ce titre, il est d'ailleurs particulièrement recommandé de les faire participer à la définition de leurs objectifs.

4) Assurez-vous que les objectifs soient réalisables

Qu'ils puissent ou ne puissent être réellement atteints, il faut néanmoins que vos assistantes soient convaincues de la validité des objectifs définis d'un commun accord. Faute de quoi, elles seront tentées de réduire leurs efforts (ce cas

est courant lorsque les praticiens assignent à tort des objectifs « commerciaux » chiffrés, ce qui a fortiori n'est pas conforme au code de déontologie des chirurgiens-dentistes). Il faut simplement s'assurer que vos employés continuent de croire qu'un travail soutenu leur permettra d'atteindre les objectifs de performance proposés dans l'intérêt du cabinet, et dans celui du développement de leurs propres compétences.

5) Individualisez les rétributions

Compte tenu des besoins variés de vos assistantes, ce qui stimule l'une d'entre elles peut ne pas stimuler le reste de l'équipe. C'est d'ailleurs la raison de l'échec de l'implémentation de procédures organisationnelles en « copier-coller ». Apprenez à individualiser les rétributions en fonction des compétences comportementales (compétences décisionnelles, relationnelles et émotionnelles) de vos assistantes.

6) Subordonnez les rétributions aux performances

Vous devez idéalement faire en sorte que les gratifications soient directement liées aux performances. Les rétributions clés telles que les augmentations de salaire ou l'avancement doivent toujours dépendre de la réalisation des objectifs fixés.

7) Contrôlez l'équité de votre système

Vos assistantes doivent penser que leurs rétributions correspondent à leurs contributions. Les contributions telles que l'expérience, la compétence ou l'effort doivent justifier les différences de rétribution en matière de salaire ou de responsabilité.

8) Ne négligez pas l'importance de l'argent

S'il ne faut pas négliger l'importance de l'argent, il ne faut pas non plus lui donner une place prépondérante dans la motivation et la fidélisation de son personnel. Cependant, à trop s'impliquer dans la définition des objectifs, dans la création d'un emploi intéressant, et dans le développement de la participation, il ne faut pas oublier que vos assistantes travaillent avant tout pour gagner de l'argent. Primes de performances, bonus divers, jouent à cet égard un rôle important dans la motivation des employés.

■ Gratifier autrement que par le salaire

Nous avons observé durant plus de cinq ans plusieurs centaines de cabinets dentaires sur toute la France qui avaient mis en place un système de rémunération identique (salaire fixe minimum + salai-

re variable). Dans des circonstances plus ou moins comparables, le système de rémunération variable sur objectifs financiers s'est révélé complètement inefficace dans certains cabinets. Dans d'autres, cela a pu fonctionner, du moins temporairement, jusqu'à l'année suivante... !

La rémunération est certes nécessaire, mais pas suffisante, pour motiver son personnel. Plus encore, une augmentation de salaire ou la mise en place d'un système complémentaire de rémunération variable ou par primes exceptionnelles, n'impliquera aucun changement, ni aucune performance, si vos assistantes ne sont pas encadrées par d'autres leviers de motivation complémentaires et plus « personnalisés ».

La plupart des études en psychologie du travail montrent que ce sont bien plus la nature du poste lui-même (fonction, responsabilités, degré d'autonomie...), le style de management du chirurgien-dentiste-employeur, et les opportunités de développement des compétences (formation continue, interne ou externe..) qui motivent un salarié.

« *Il n'y a pas que le salaire qui compte* » est une devise qui n'est pas seulement l'apanage des praticiens-employeurs, mais aussi et largement celle des assistantes ou secrétaires dentaires expérimentées. Voici donc une liste exhaustive de toutes les gratifications non salariales qui sont actuellement utilisées par les cabinets dentaires dotés d'une réelle politique managériale, avec plus ou moins de succès selon le profil comportemental du personnel.

- ▶ Possibilité d'horaires à la carte
- ▶ Financement de la scolarité des enfants
- ▶ Mutuelle santé
- ▶ En-cas gratuits, pauses café
- ▶ Prime d'habillement
- ▶ Prime annuelle
- ▶ Période de repos quotidienne
- ▶ Abonnement annuel club de remise en forme
- ▶ PEE
- ▶ Repas d'équipe mensuel
- ▶ Assurance-vie
- ▶ Prise en charge des frais de garderie
- ▶ Tickets restaurant, déjeuner gratuit
- ▶ Tickets de transport, frais de déplacement
- ▶ Plan de retraite
- ▶ Remboursement des frais universitaires des enfants
- ▶ Cadeau d'anniversaire annuel
- ▶ Organisation d'activités extraprofessionnelles
- ▶ Formations en management, communication, informatique, langues

■ Identifiez les leviers de motivation individuels de vos assistantes

Motivations personnelles	6,2	
Besoin de sécurité	5	
Besoin d'activité	6	
Besoin de dépassement	9	
Besoin d'éthique	3	
Besoin de développement personnel	8	
Motivations relationnelles	2,8	
Besoin de contacts	1	
Besoin de proximité	0	
Besoin de reconnaissance	6	
Besoin d'influence	5	
Besoin de compétition	2	
Motivations liées à la tâche	4,1	
Besoin d'ordre / d'organisation	8	
Besoin de visibilité immédiate	4	
Besoin de directives	5	
Besoin de feed-back	2	
Besoin d'autonomie	4	
Besoin de diversité	6	
Besoin d'enjeux commerciaux	0	
Motivations extrinsèques	5,3	
Rémunération	4	
Evolution	6	
Statut	6	

Les leviers de motivation de vos assistantes peuvent enfin être diagnostiqués de manière méthodologique et statistique, grâce à l'adaptation des inventaires psychométriques à la spécificité organisationnelle des cabinets dentaires. Les praticiens soucieux de la pérennité de leur entreprise et du capital humain qui la compose, peuvent enfin bénéficier de supports stratégiques certifiés leur permettant de sécuriser et d'optimiser leurs perspectives de développement managérial. Voici à titre d'exemple, hors synthèse interprétative, la représentation graphique du résultat obtenu par une assistante dentaire qualifiée et expérimentée ayant effectué la passation de l'inventaire MotivPremier.²

Cette représentation permet, entre autres interprétations, de repérer de manière synoptique les leviers de motivation individuels qui sont censés stimuler les performances relationnelles et techniques de votre assistante.

D'une manière générale, on remarque entre autres que le levier de la « rémunération » n'est qu'un motivant parmi d'autres, et qu'il ne saurait suffire pour susciter le développement de l'investissement des assistantes dentaires dans l'exercice de leurs fonctions. Il ressort d'ailleurs assez souvent de tout inventaire de motivation et d'intérêts professionnels que l'aspect rémunération est capital pour le personnel dentaire, comme pour tout salarié hors dentaire : c'est justement la raison pour laquelle ce critère n'est pas pertinent et ne saurait être retenu. Plus précisément, ce sont avant tout les motivations personnelles (besoin de sécurité, d'activité, de dépassement et de développement personnel), celles liées à la tâche en elle-même (besoin d'organisation, de visibilité, de directives, de feed back, d'autonomie, de diversité) et les motivations relationnelles (comme le besoin de reconnaissance, d'influence et de contacts) qui sont les fers de lance du

développement des compétences de vos assistantes.

Les ressources humaines de votre cabinet dentaire sont les forces vives de votre réussite. Vous devez apprendre à miser sur elles, en enrayant le taux de turn-over de votre personnel qui est l'un des plus importants du secteur professionnel des soins médicaux. ■



¹ « La profession dentaire ne doit pas être pratiquée comme un commerce » (article 12 du code de déontologie des chirurgiens-dentistes)

² Candidate anonyme. Module d'évaluation psychométrique « MotivPremier ». Échelle statistique graduée de 0 à 9. © Rodolphe Cochet Conseil.