

Mieux communiquer avec son assistante dentaire

Votre assistante dentaire a avant tout besoin de confiance, d'autonomie et de responsabilités. Et elle risque de vous quitter plus rapidement que vous ne pouvez l'imaginer si les promesses faites à l'embauche ne sont pas tenues ou si vous ne lui présentez aucune perspective d'évolution ou de promotion en cours de route...

Par quels moyens l'intégrer et la fidéliser sans céder sur l'essentiel ?

S'il n'y a pas de solution toute faite, une chose est sûre, les discours sur le mode : « C'est à elle d'entrer dans le moule, de s'habituer à mon mode d'exercice et de faire les efforts nécessaires pour s'intégrer et s'adapter » sont inopérants.

Par quoi commencer ?

Si un accueil convivial et personnalisé est souvent bienvenu lors de l'intégration ou du recrutement de sa nouvelle recrue (c'est la moindre des mesures de politesse...), un management inadapté à son profil social et professionnel ne pardonnera pas. Les chirurgiens-dentistes employeurs doivent également comprendre qu'ils ne sont pas de mauvais « recruteurs », et que, quelque précaution qu'ils prennent dans la présélection ou la sélection de leur assistante dentaire qualifiée ou débutante, seules l'étude et la mise en place d'un mode de management précisément adapté au profil de l'assistante permettra de la fidéliser et de lui donner l'envie de se dépasser dans le cadre de son exercice. Il est donc indispensable de repenser à chaque intégration d'un nouveau personnel (clinique, administratif ou logistique) sa politique de gestion des ressources humaines, d'évaluation ou de rémunération si l'on envisage de construire une relation de travail productive, fiable et pérenne. La prise en compte de variables telles que plaisir de travailler, sécurité de l'emploi, flexibilité des horaires et transparence des objectifs et décisions est également impérative.

Enfin, pour pérenniser la collaboration avec ses nouvelles recrues, aussi bien qu'avec ses assistantes déjà fidèles, il faut régulièrement se donner les moyens de les motiver : formation continue, incitation salariale, souplesse, marques de reconnaissance, sont quelques-unes des clés pour retenir son personnel.

La motivation par le salaire, le choix de la facilité

L'application d'une vraie logique d'individualisation des salaires, avec des règles de jeu communes, claires et équitables est toujours payante,

si l'on prend soin de préserver la cohérence de la grille des rémunérations de l'ensemble de l'équipe. Il n'est en effet pas envisageable que vous ne récompensiez pas aussi bien les performances cliniques que les performances administratives de vos assistantes. La notion de mérite est très importante ; par exemple, rémunérer une assistante dentaire sur la base de primes sur des objectifs (techniques) relevant de ses compétences est une modalité de traitement salarial équitable. Pour autant, il ne faudrait pas systématiser la logique de la motivation « matérielle », en particulier en privilégiant exclusivement et trop facilement l'aspect financier. La motivation par le salaire n'est pas adaptée à la spécificité organisationnelle de certains cabinets dentaires. Il convient donc de ne pas suivre *ex abrupto* le modèle ou l'exemple de ses confrères (sous prétexte que cela aurait « bien marché », du moins un temps), et de ne pas se laisser séduire par des solutions « clés en main » faussement rationnelles et parfois nuisibles à la cohésion de l'équipe. Certains cabinets dentaires ont mis en place du jour au lendemain, sans entretien préalable d'évaluation, ni bilan de motivation et d'intérêts professionnels, une indexation du salaire variable de leur assistante dentaire sur la progression du CA du cabinet, ou, pis encore, sur le chiffre d'affaires annuel du cabinet. En somme, ils ont confié à des assistantes dentaires censées effectuer des performances cliniques, des responsabilités commerciales en contradiction non seulement avec la convention collective nationale des cabinets dentaires qui fixe les conditions de travail ainsi que la charte de poste, mais plus encore avec le profil psycho-professionnel de leurs assistantes cliniques qui n'ont absolument pas à pâtir du stress d'un « commercial » éhonté. Fort heureusement, ces dérives dites de « développement organisationnel » n'ont concerné qu'une infime minorité de cabinets dentaires en Europe sous l'impulsion de certains groupuscules de coaching. Le résultat, on le connaît : l'assistante dentaire a quitté son poste, voire le métier, ne supportant plus la pression quasi-constante par échéances mensuelles ou trimestrielles du « chiffre », n'étant d'ailleurs pas vraiment conciliante avec la comptabilité et les finances ! Certaines ont su jouer le



Rodolphe COCHET

- Consultant en Management Odontologique
- Chargé de cours magistral à l'UFR d'Odontologie de Paris VII
- Chargé de cours magistral aux Facultés de Médecine dentaire de Casablanca et Rabat

jeu quelques mois, mais ont fini par ne plus avoir le sens de la rémunération dite « équitable », réclamant toujours plus, jusqu'au conflit ouvert avec la hiérarchie. Aussi, une grande majorité d'assistantes dentaires le mentionnent avec force lors des entretiens annuels d'évaluation : « Vous savez, ce n'est pas en nous donnant des objectifs financiers, ou en nous faisant marcher à la carotte, que nous ferons mieux notre travail. Quand on a des responsabilités cliniques et qu'on est passionnée par son métier, on ne peut pas faire autrement que son maximum, en toute conscience professionnelle. On est déjà suffisamment stressée par le souci de rigueur opératoire et logistique pour ne pas avoir à supporter la pression du chiffre d'affaires qui ne nous préoccupe et ne nous intéresse en rien ». En somme, il convient d'étudier la mise en place d'un levier de motivation par la rémunération variable de manière individualisée, toujours dans le respect de la cohésion de l'équipe et en fonction de la cartographie comportementale des ressources humaines du cabinet dentaire. Ce qui marche dans un cabinet n'est pas applicable *in extenso* dans un autre. Un cabinet dentaire n'est pas et ne sera jamais assimilable à une entreprise : ce sont les spécificités et les particularismes du Management Odontologique™.

Management réglementé, pour des réunions encadrées

L'écoute est une qualité recherchée par l'assistante dentaire, qui veut se sentir encadrée, évaluée et motivée d'autant plus dans une microstructure, où seules les relations externes (patients) permettent de casser la routine. Des rendez-vous réguliers et hebdomadaires avec le praticien en particulier durant la période d'essai, sont bienvenus. Ils permettront de réduire le turnover alarmant des assistantes dentaires, qui est l'un des plus élevés du secteur des soins médicaux. C'est aussi un moyen de transmettre de manière formelle vos observations, conseils et nouvelles consignes, mais aussi de faire en sorte que votre assistante s'exprime clairement sur la façon dont elle souhaite progresser, dans votre intérêt. Ces instants de communication « à bâtons rompus » sont ressentis par la grande majorité du personnel des cabinets dentaires, comme un moyen d'échapper momentanément au stress du métier, tout en se donnant les moyens de réfléchir sur les perspectives de développement initiées et souhaitées par le praticien gérant et sur



les conditions d'amélioration de l'organisation du cabinet dentaire.

Le briefing en début de journée est reconnu par bon nombre de praticiens et d'assistantes comme l'un des leviers de motivation incontournables d'un cabinet dynamique, organisé et proactif. Au demeurant, si certains praticiens m'indiquent qu'ils ne ressentent pas la nécessité de sa mise en place systématique et quotidienne (elle doit pourtant être systématique, sinon, mieux vaut la supprimer définitivement de la politique de management du cabinet), les assistantes dentaires qualifiées et expérimentées sont unanimes sur l'intérêt de passer en revue chaque début de matinée, certains rendez-vous de la journée, pour prévenir d'éventuels changements parfois intempestifs de protocoles et pour permettre à l'assistante de préparer le matériel (ou le plateau) adéquat et d'anticiper au mieux les soins du praticien : gagner ne serait-ce que 30 secondes à une minute entre chaque patient est pour l'assistante l'objet d'un rêve souvent inaccessible (et pourtant, ô combien ce laps de temps serait profitable à l'ensemble du cabinet...) ! Il s'agit aussi et surtout de définir les priorités de chacune des assistantes afin d'optimiser le rendement de chacun des postes de travail du cabinet. En général, le briefing a lieu en début de matinée, à l'embauche et dure selon les cas

de 8 à 30 minutes selon la configuration RH du cabinet. Il est recommandé de solliciter la participation active de son personnel, en favorisant la prise de parole, ainsi que les feed-back ou demandes de reformulation. Il ne faut pas perdre de vue que ce qui semble évident au praticien, n'est pas aussi limpide pour l'assistante. La mise en place du briefing est capitale et incontournable pour un praticien en exercice individuel exerçant avec une seule assistante dentaire polyvalente. Un praticien exerçant en *solo* (sans aucun support clinique, administratif ou logistique) ne saurait se dispenser des principes du Management Odontologique™ en commençant par recruter sa première assistante dentaire grâce aux services à l'emploi du site : www.dentalemploi.com.

Le débriefing de fin de journée n'est par contre pas stratégique dans tous les cabinets et nombre de ces réunions sont improductives, selon les dires des praticiens. Certains se contentent trop souvent de considérer ces réunions comme des moyens de mettre à plat les non-dits, réduisant ces instants de réflexion, à des plaintes ou récits égotistes, favorisant l'empathie et déstabilisant l'équipe. Je conseille donc par défaut de supprimer ce type de réunions.

La réunion hebdomadaire, idéalement casée le lundi en début d'après-midi d'une durée approximative d'une heure, est productive, si l'ensemble de

l'équipe exploite son contenu relativement aux cas cliniques qui ont récemment posé problème au praticien dans la proposition des meilleures solutions thérapeutiques. C'est également une excellente façon de suivre les performances de son personnel, de faire le point sur la maîtrise et le développement des compétences de son équipe, de manière individuelle et participative. C'est aussi lors de ces réunions que l'on décèle les besoins en formation continue de son personnel et que l'on met en œuvre les moyens pédagogiques pour pallier aux insuffisances professionnelles de son équipe.

La réunion mensuelle. Cependant, on préférera remplacer à juste titre ces réunions hebdomadaires, bien trop chronophages par une réunion de développement de deux à trois heures environ par mois. Par précaution, cette réunion doit être initiée et encadrée par un professionnel du management selon des règles strictes et formelles de préparation, d'organisation, d'arbitrage et de rédaction (compte rendu). ◆

AUTEUR

Rodolphe Cochet

Conseil et coaching en Management Odontologique
 - Développement et accompagnement managérial
 - Conférences, formations et ateliers pratiques
 7 rue Nicolas Houel - 75005 Paris
 Tél. : 01 43 31 12 67 - Email : info@rh-dentaire.com
 Internet : www.rh-dentaire.com et www.dentalemploi.com