



Il n'y a pas que le **salaire** qui **compte**

Rodolphe Cochet

Les assistantes dentaires témoignent de leurs difficultés de réalisation personnelle et professionnelle au sein des cabinets dentaires, en pointant aussi bien la question du salaire que leur motivation, la définition de leur poste, l'organisation de leur travail, et les modalités de leur évolution. On note cependant, malgré ce que nombre de praticiens peuvent penser, que les salaires, traitements et primes diverses sont les leviers de motivation et de performances les moins fiables et durables. A condition que le salaire fixe ne soit pas réduit au strict minimum syndical...

Le salaire : nerf de la guerre ?

Contrairement à certains préjugés, les assistantes dentaires n'ont pas d'exigences salariales démesurées, à quelques exceptions près en région parisienne. Elles sont d'ailleurs très souvent prêtes à revoir leurs prétentions à la baisse pour un travail plus enrichissant et épanouissant, une charte de postérationnelle, des horaires de travail aménagés. Ce n'est qu'en fonction des demandes parfois démesurées et inconsidérées de certains praticiens (polyvalence à gogo, horaires extensibles, productivisme à outrance, investissements matériels et pédagogiques insuffisants, management et encadrement inexistant, évolution improbable) que certaines assistantes avisées tentent de négocier à la hausse et en « force » leur rémunération, en amont de leur recrutement. Elles pensent aussi que si elles ne négocient pas le maximum avant l'embauche, jamais elles ne pourront bénéficier d'une quelconque augmentation, ayant pour certaines des affinités avec des

collègues n'ayant jamais été augmentées après plus de 8 ans de bons et loyaux services, sinon à la hauteur des réajustements conventionnels.

La négociation du salaire fixe n'est jamais vraiment un parcours de combattant, encore moins le nerf de la guerre. Nombreuses sont les assistantes dentaires qui se contentent, peut-être avec résignation, d'un salaire minimum, mais qui pour rien au monde ne saboteraient leur travail, car on ne choisit pas ce métier pour gravir des échelons sociaux, mais pour être toujours et pleinement au service du patient. La très grande majorité des assistantes dentaires, même s'il n'est pas très pertinent de parler de vocation, ont un point commun : elles auraient pu tout aussi bien être infirmières, aides-soignantes, éducatrices spécialisées, assistantes sociales, certainement pas secrétaires standardistes, encore moins assistantes commerciales, même si certaines secrétaires ou autres professions de support administratif se sont, à l'inverse, reconverties dans le social et le médical, en choisissant par exemple la voie de l'assistantat dentaire. Les assistantes dentaires ne sont pas des pros de la négociation et des rapports de force matériels, et celles qui (per)durent dans le métier, ont un autre point commun : une admiration intellectuelle et morale pour les professionnels de la santé, praticiens toutes professions confondues. Aussi, lorsque la relation de confiance est rompue entre le praticien et son assistante, lorsque celle-ci a l'impression de ne plus être à la place qui lui revient (par formation,

expérience et passion), lorsque le patient n'est plus le noyau dur qui oriente la démarche Qualité du cabinet dentaire, alors, logiquement, le salaire peut se révéler être la seule et unique possibilité d'envisager un changement ou une évolution, toujours fugace, et qui, dans tous les cas, retombera tel un soufflé.

L'épineux problème des primes

On pourrait penser que la mise en place d'un système de primes est l'une des réponses à la recherche d'un meilleur investissement et d'une plus grande implication de son assistante. C'est aussi plus tentant, car qui dit « prime » n'implique pas nécessairement l'idée d'un acquis salarial. Certains font d'ailleurs mention sur la fiche de paie du versement d'une prime dite « exceptionnelle ». Mais que l'on ne s'attende pas à une montée en puissance du rendement de son assistante. Car une prime sans objectif n'a strictement aucun effet sur l'efficacité du personnel. N'abordons pas une énième fois l'aberration managériale et les graves dangers que constitue la dérive commerciale de l'indexation du salaire d'une assistante sur le chiffre d'affaires du cabinet dentaire : contre-productivité, contre-performances, fluctuations très irrégulières de CA, détérioration de l'image et de la notoriété du cabinet concerné, départ inopiné des assistantes (en somme, tous les effets escomptés inverses).

Seul le système de primes par objectifs (MPO - Management par objectifs) peut avoir un

Questions de salaire : les assistantes témoignent

« Comment se fait-il que la prime de secrétariat corresponde à peine à 10% du salaire conventionnel, alors que nous passons parfois plus de 60% de notre temps au secrétariat ». **Sophie S., Montpellier.**

« Pourquoi avons-nous l'impression désagréable de devoir réclamer une augmentation avec un quasi sentiment de culpabilité après plusieurs années de bons et loyaux services, sans avoir vu notre salaire de base dépasser le minimum syndical ? ». **Magali R., Lille.**

« Pourquoi n'avons-nous comme seule reconnaissance qu'une prime en bons cadeaux éventuellement en fin d'année,

voire des primes exceptionnelles au bon vouloir de la direction, alors qu'une simple reconnaissance verbale et sincère du travail bien accompli nous motiverait parfois bien plus dans notre exercice ? ». **Nathalie S., Toulouse.**

« On n'a jamais imaginé gagner des salaires mirobolants en s'orientant vers cette profession, mais les praticiens ne peuvent-ils pas comprendre que le minimum syndical ne nous permet pas, dans certaines métropoles, de satisfaire à nos besoins élémentaires ». **Sophie D., Nice.**

« Mon praticien a récemment décidé sur recommandation d'une tierce partie

d'instaurer un salaire variable indexé sur le chiffre d'affaires du cabinet, afin d'augmenter sa rentabilité. Je fais de moins en moins de fauteuil, plus de secrétariat, avec l'idée insoutenable de faire passer en force s'il le faut tous les devis, pour pouvoir obtenir des primes. Il est hors de question que ma relation au patient dépende de critères économiques ou commerciaux. Je préfère gagner moins, mais continuer de faire mon vrai métier d'assistante dentaire. Etant donné que la communication est rompue avec mon patron « sous influence », je démissionne, et recherche activement un vrai travail d'assistante dentaire ». **Françoise H., Bordeaux.**

Plus qu'une revalorisation de leurs conditions matérielles de travail, les assistantes recherchent un peu plus de reconnaissance du travail accompli



effet bénéfique sur le développement durable des compétences techniques et relationnelles de son personnel. Il peut, par exemple, représenter un treizième mois, versé en quatre échéances trimestrielles, chacune correspondant à un objectif « technique » dont les moyens et conditions de réalisation sont définis d'un commun accord avec son assistante (ex. : optimisation de la gestion des stocks et fournitures, mise en place d'un nouveau système de classement et d'archivage, acquisition d'une nouvelle compétence dans le cadre d'une séquence de soins, motivation à l'hygiène, optimisation du délai de préparation du matériel et d'installation du nouveau patient en zone de soins, réduction du taux de rendez-vous manqués...).

**Ce qui compte vraiment...
L'impact des motivants
immatériels : formation clinique,
communication interne,
délégation**

Qu'attendent les assistantes dentaires de leur travail ?

Elles attendent avant tout de pouvoir évoluer, pas nécessairement en termes de statut, mais en termes de développement des compétences techniques. De la même manière que les praticiens ont l'obligation de se former, les assistantes dentaires ont un droit individuel à la formation (DIF), ins-

crit dans la convention collective, de 20 heures/an (CDI temps complet, 1 an d'ancienneté au moins) : le problème, c'est qu'il n'existe quasiment pas, au dire des assistantes concernées, de formation clinique « spécialisée » à destination exclusive du personnel (en dehors de leur formation qualifiante auprès de la CNQAOS par exemple). Il existe certaines formations de développement, mais qui malheureusement, au lieu d'aider l'assistante à réaliser de véritables performances cliniques, la poussent à l'usure à force d'une polyvalence administrative et logistique qu'on leur ferait passer pour une nouvelle prise de fonctions et de responsabilités au sein du cabinet : mais où va-t-on?! Après tout, on n'apprend déjà pas à un praticien à travailler en binôme avec une aide-opératoire durant sa formation initiale, pourquoi donc se soucierait-on du développement des compétences cliniques des assistantes qui sont pour certaines (c'est regrettable, mais c'est comme ça...) confinées à des tâches relativement improductives d'aide dentaire et de secrétariat de base. A la décharge des praticiens, qui finalement se décident après moult réflexions et tergiversations à recruter leur première assistante dentaire, comment entrevoir autre chose à confier à sa première recrue que des tâches basiques d'assistantat quand on a appris à travailler en solo?...

Plus qu'une revalorisation de leurs conditions matérielles de travail, les assistantes dentaires recherchent un peu plus de reconnaissance du travail accompli, lorsqu'elles assistent leur praticien, pour certaines régulièrement, bien au-delà de

leurs horaires sans rechigner (on est d'accord, un emploi en cabinet dentaire n'est pas assimilable à un poste dans la fonction publique, mais ce n'est pas une raison pour institutionnaliser le dépassement systématique des horaires de travail, sinon, pas de problème majeur... mais il faut aussi institutionnaliser le règlement des heures supplémentaires avec le taux de majoration qui convient). Il serait également judicieux d'en finir avec l'idée bien confortable que les chirurgiens-dentistes représenteraient une profession médicale « à part » qui devrait pouvoir se soustraire de certaines règles universelles de gestion du travail en équipe.

Le salaire n'est pas un vrai levier de motivation

Ce qui est certain, c'est qu'on ne règle pas la question éminemment complexe des motivations professionnelles du personnel à coups d'augmentations unilatéralement décidées, comme pour faire taire une éventuelle insatisfaction présumée (F. Herzberg¹), ou afin de se désinvestir de ses responsabilités inaliénables de Manager. Et pourtant, combien de praticiens me contactent régulièrement pour me demander : « j'ai lu dans vos publications que vous préconisiez des salaires toujours supérieurs au minimum conventionnel. Je souhaite revaloriser le salaire de mon assistante dentaire, de combien puis-je l'augmenter ? ».

Dans le cadre d'une intervention managériale, il s'avère, dans plus de 85% des entretiens individuels avec les assistantes, que l'initiation de la demande d'une augmentation (demande du praticien ou de l'assistante) camoufle un réel problème d'organisation ou de mode de management. Afin d'éviter que le salaire ne devienne la préoccupation centrale et souvent inopportune du cabinet, le mode de rémunération du personnel (salaire fixe, avantages, conditions de revalorisation) doit être formellement intégré dans la politique globale de management du cabinet. La question des «salaires et traitements » doit aussi impérativement être traitée officiellement en amont de tout recrutement, dans le cadre de la présentation de poste.

Encore faut-il avoir érigé une politique de management odontologique adaptée aux modalités spécifiques de son exercice clinique et de son organisation...

Si ces questions n'ont pas été traitées dans leur intégralité, une augmentation inconsiderée de salaire ne servira à rien, et ne sera même pas perçue comme une gratification par le personnel

Aide à la décision :

1. Pourquoi voulez-vous l'augmenter ?
2. Vous a-t-elle réclamé une revalorisation matérielle ?
3. Avez-vous perçu un déficit de motivation, une baisse de productivité ?
4. Cette suggestion s'inscrit-elle dans le cadre de votre entretien d'évaluation annuelle ou semestrielle ?
5. Avez-vous défini des objectifs de réalisation techniques ? Ont-ils été atteints ?
6. Avez-vous décidé de lui confier des responsabilités supplémentaires ?
7. Cette initiative d'augmentation s'inscrit-elle dans votre politique de management : avez-vous présenté à votre assistante lors de son embauche les conditions éventuelles de la revalorisation de son salaire ?

¹Selon Frederick Herzberg (cf. théorie bi-factorielle de la motivation et de l'insatisfaction), les facteurs de motivation sont liés au contenu du travail (responsabilités, réalisations) alors que les facteurs d'insatisfaction (qui ne sont pas des moteurs de performances ni de réussite) sont liés à l'environnement du travail (sécurité d'emploi, salaire, avantages sociaux). Frederick Herzberg, *Work and the Nature of Man* (Cleveland: World Publishing, 1966); F. Herzberg et al, *The Motivation to Work*, 2nd ed. (New York: John Wiley & Sons, 1959).