



JE RECRUTE COMME UN PRO

Il est temps de professionnaliser les fonctions de recrutement et de marketing RH des chirurgiens-dentistes et des gérants de cabinets et centres dentaires tant les pratiques sont disparates, surannées, rétrogrades et même incongrues sans compter le taux parfois élevé de rotation du personnel dans la filière dentaire. Nous en sommes au même point s'agissant de l'exercice concomitant de leurs compétences transversales de management, d'organisation et de communication interne qui sont également déficitaires.



RODOLPHE COCHET

Fondateur
de Dental RC
Coaching
en organisation des
cabinets dentaire
www.dental-rc.com

LA CHARTE DE POSTE

Avant d'engager une quelconque procédure de recrutement, **il est nécessaire de rédiger une fiche de poste**. Sans fiche de poste, on court vers un échec quasiment programmé. La charte de poste est un document élaboré conjointement par le gérant et son équipe en place. Elle décrit les missions et activités qui devront incomber à la future recrue, soit les fonctions principales et secondaires, les responsabilités partagées ou non et les moyens matériels et immatériels qui formeront la garantie de réussite de l'employé à son poste. Mais elle présente aussi l'avantage de pouvoir représenter un document contractuel qui engage l'employé et le gérant du cabinet dentaire l'un envers

l'autre. La fiche ou la charte de poste forme également le support précieux des [entretiens annuels d'évaluation des cabinets dentaires](#). Du point de vue de la direction, le document de la charte de poste permet de fixer les activités courantes, ponctuelles ou récurrentes exercées par l'employé dentaire (assistant, secrétaire...), de faciliter une meilleure délégation et prise d'autonomie et d'améliorer l'organisation du travail au sein du cabinet dentaire. Elle permet au gérant de se baser sur des critères objectifs pour évaluer la performance et les compétences techniques ou comportementales de l'employé et de lui proposer à terme des formations adaptées aux exigences de son poste. Du point de vue de l'employé, elle officialise les missions et activités qu'il a à exercer, ses

éventuelles marges de manœuvre, ses interlocuteurs, les moyens (matériels et immatériels) mis à sa disposition ainsi que les évolutions possibles du poste. Elle facilite aussi la reconnaissance de son travail par la hiérarchie. Elle lui permet de solliciter les formations nécessaires au développement de

ses compétences et surtout de connaître les critères objectifs sur lesquels il sera évalué par la direction durant tout son parcours. Pour ceux qui souhaitent aller plus loin dans le cadre de la démarche Qualité RH initiée au sein de leur entreprise, voir le [protocole complet de la charte de poste dentaire](#).

L'INTITULÉ MÉTIER

Très peu de recruteurs non professionnels accordent de l'importance à l'intitulé précis du poste à créer, et pourtant, c'est capital. Il suffit de parcourir les annonces des praticiens pour voir à quel point la situation est ubuesque. Qu'on ne s'étonne pas de la désaffection de nombre de candidats à un poste d'assistant dentaire quand on voit le contenu indigent de certaines offres d'emploi et la contradiction courante entre l'intitulé métier et le contenu du poste (charte de poste). Pour pouvoir être correctement catégorisée et surtout validée sur les sites emploi, soit les métamoteurs, les jobboards officiels et spécialisés comme [Dentalemploi](#) ou bien les services publics à l'emploi de [Pôle Emploi](#), cet intitulé de poste doit correspondre à un libellé officiel. Comme nous l'avons vu, pour bien choisir l'intitulé métier, il faut rédiger et éditer une charte de poste. Pour choisir des intitulés de poste officiels qui seuls pourront être validés sur les sites Emploi, vous pouvez vous référer aux fameuses [fiches Métier de Pôle Emploi](#) ainsi qu'au [Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois](#) (ROME). Par

exemple, diffuser une offre d'emploi de « Coordinatrice de cabinet dentaire » ne produira aucun effet car cet intitulé de poste n'existe pas et ne fait référence à aucune fiche métier, sans parler de son caractère discriminant « Coordinatrice » qui impliquera le rejet immédiat de votre offre d'emploi. Vous pouvez aussi avoir un aperçu synthétique et facilité des intitulés métiers les plus couramment utilisés dans la filière dentaire (quelle que soit la nature de l'entreprise dentaire: cabinet ou centre dentaire, industrie dentaire, laboratoire...) dans le champ « Métiers » du site [Emploi www.dentalemploi.com](#). En tant que partenaire officiel et exclusif de Pôle Emploi pour la branche dentaire, il est par ailleurs possible de faire une requête de création d'intitulé de poste auprès de la team de Dentalemploi qui sera examinée et qui peut être incrémentée en moins de 24H.

“ *Un professionnel du management ou du recrutement ne doit pas se fier à son intuition, quels que soient son degré d'expérience, sa maturité et son niveau de formation initiale.* ”

LA RÉDACTION DE L'OFFRE D'EMPLOI

Il est essentiel de **porter la plus grande attention à la rédaction et à l'argumentation d'une offre d'emploi**. La majorité des annonces publiées sur des sites de « petites annonces » (la filière dentaire est encore l'une des rares branches professionnelles à continuer de publier des petites annonces emploi sur des sites qui ne sont pas des jobboards ou sites Emploi) sont quasiment toutes libellées de la même manière, parfois expédiées en 30 secondes chrono : « cabinet dentaire cherche assistante dentaire à temps complet CDI ou en contrat pro CDD, bonne rémunération, exercice de qualité, etc... ». Le contenu de cette annonce serait immédiatement bloqué en publication sur n'importe quel site Emploi officiel car il n'est pas admis de proposer dans la même offre d'emploi un CDD et un CDI. Soit il s'agit d'un CDI, soit il s'agit d'un CDD. Pour contourner ce problème, il suffit de publier une offre d'emploi en CDI et d'indiquer « débutant(es) accepté(e)s ». Par ailleurs, lorsqu'il s'agit d'un CDD, la mention de sa durée est obligatoire. Qu'on ne s'étonne pas de la dégradation de l'image de marque Employeur (jargon RH) des professionnels de santé dentaire et du taux déficitaire de candidatures adaptées au profil de poste qui ne fait l'objet d'aucune description appropriée. Cette description doit être précise et circonspecte. Il est capital de commencer par présenter en détail l'infrastructure de son cabinet dentaire: superficie, matériel (rvg, pano, scanner intra-oral, logiciel de gestion...), nombre de salles de soins (fauteuils), salle de consultation dédiée, secrétariat

indépendant ou bureau privatif (collectif), configuration et équipement de la salle de stérilisation, salle de repos, coin cuisine, personnels de support clinique/administratif/logistique, collaborateurs et associés. C'est aussi la polyvalence ou la spécialisation des fonctions qui orientera ou non le candidat vers l'emploi proposé. Par exemple, un assistant dentaire qualifié et expérimenté ne retiendra que très rarement (sauf pénurie d'offres dans le secteur géographique concerné) une proposition d'emploi qui prône la polyvalence clinique et administrative à outrance. Il convient donc de lister toutes les tâches de travail et responsabilités même élémentaires qui seront confiées à l'employé : de la gestion de l'hygiène et de l'asepsie, à l'aide opératoire et instrumentiste, en passant par la gestion des stocks et fournitures. La présentation des horaires de travail est souvent négligée par les recruteurs amateurs comme professionnels. Pourtant, combien de temps perdent-ils à recevoir un postulant en entretien alors même que ces horaires sont d'emblée incompatibles avec son organisation personnelle: il suffisait pourtant de les présenter en amont. À tort, la **présentation des conditions salariales** n'est également que très rarement annoncée dans les offres d'emploi, comme pour laisser ouverte la possibilité d'une négociation à la baisse. Il est donc capital d'indiquer en amont au postulant quelle sera sa marge de négociation. Pour un poste d'assistant dentaire qualifié avec une expérience d'au moins 4 ans (toutes expériences confondues), 2 000 à 2 200 € bruts mensuels pour un CDI (35 h) seront appréciés.

DISCRIMINATION À L'EMBAUCHE

On a parfois tendance à l'oublier, mais... toute différence qui repose sur une discrimination directe ou indirecte en entreprise est interdite. L'employeur qui ne respecterait pas cet interdit s'expose à de lourdes sanctions. Il peut être poursuivi civilement et/ou pénalement. Les peines encourues pour discrimination à l'embauche sont relativement lourdes puisqu'elles peuvent atteindre jusqu'à 45 000 € d'amendes et 3 ans de prison, et pour les personnes morales, l'amende est multipliée par cinq. Pour être en règle, voici quelques conseils utiles: **ne faites jamais référence aux critères suivants comme le sexe, l'origine, la religion, l'âge, la grossesse, le handicap, la situation familiale, l'ethnie, les opinions politiques.** Vous devez aussi **impérativement préciser la dénomination du poste au féminin et au masculin** (exemple: assistant/assistante dentaire) ou du moins à y associer la mention « H/F ». Concernant la rédaction de l'intitulé du poste sur les jobboards officiels, la

procédure de publication passe par la validation et le choix fermé d'un **intitulé officiel de poste** (ROME) respectant les règles de non-discrimination, donc il n'est pas possible de commettre d'erreur sur ce plan sur les jobboards officiels sinon dans le contenu de l'offre d'emploi. La localisation d'un candidat ou son temps de trajet pour rejoindre le cabinet ne sont pas non plus des critères objectifs et seront donc également considérés comme discriminants. De même que pour l'âge d'un candidat, mieux vaut toujours **parler d'un niveau d'expérience requis**, la mention de cette donnée étant formellement proscrite. Aussi, évitez absolument de décrire votre cabinet dentaire ainsi: « Cabinet jeune et dynamique ». Cette mention (« jeune ») apparaît assez souvent dans certaines annonces. Concernant les discriminations à l'embauche, vous pouvez également vous reporter au dernier dossier sur ce sujet en vigueur sur le site du Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion: voir le rapport « [Discriminations à l'embauche, de quoi parle-t-on?](#) ».



Pour rechercher les supports de publication les plus populaires, testez par vous-même, rentrez dans le champ de recherche de votre navigateur les mots clés suivants « site emploi dentaire » ou « offre emploi dentaire », et vous verrez s'afficher les acteurs du marché les plus populaires. Bien entendu, vous devez supprimer les résultats commerciaux de type « Annonce ». En général, s'affichent dans les trois premiers résultats statistiques notamment [Dentalemploi](#) et [Pôle Emploi](#). **Publier une annonce sur les réseaux sociaux comme Facebook** (« Connectez-vous

LES SITES EMPLOI: LEQUEL CHOISIR?

Lorsqu'on recrute, il est stratégique de ne pas choisir une seule source de publication sauf si le jobboard propose la multidiffusion. Il est recommandé de **publier son offre d'emploi argumentée sur les sites emploi**, agrégateurs et métamoteurs en privilégiant ceux qui bien entendu apparaissent en première position dans les résultats des moteurs de recherche et au regard de la filière concernée (soit ici, dentaire). **Un site de petites annonces** comme Leboncoin, par exemple **n'est pas un site emploi**. Un site Emploi par définition doit par ailleurs bénéficier d'une CVthèque qui n'est en rien assimilable à une liste indéfinie de demandes d'emploi (souvent anonymes) parfois publiées à plusieurs reprises par le même auteur puis entassées. Une CVthèque ou candidathèque est une base de données contenant des fiches de candidatures spontanées constituées du Curriculum Vitae des candidats à la recherche (active ou passive) d'emplois à destination d'employeurs potentiels.

avec vos amis, la famille et d'autres connaissances »: tout est dit !) **est une démarche amateuriste et contre-productive** car les groupes sont souvent fermés, sont référencés par métiers, parce qu'il en existe des centaines, que la plupart des comptes sont administrés par des pseudos et que le recruteur ne bénéficie d'aucun tableau de bord permettant de centraliser les candidatures et de gérer son recrutement comme il convient, entre autres. Aucun cabinet de conseil en recrutement digne de ce nom ne publie une offre d'emploi auprès d'un réseau social. À ce titre, seul le réseau social et professionnel [LinkedIn](#) peut s'avérer profitable pour des postes techniques de cadres. Pour ce qui est des plus grands sites internationaux d'offres d'emploi, citons notamment [Monster](#) et [Keljob](#), sauf qu'il n'y a quasiment aucune offre d'emploi dentaire pour cause, puisque le montant de la publication d'une offre d'emploi s'élève à près de 700 € ce qui n'est absolument pas adapté aux professionnels de soins dentaires, mais plutôt aux ETI et grandes entreprises.

LA SÉLECTION DES CANDIDATS

A. LES TESTS DE RECRUTEMENT

Un professionnel du management ou du recrutement ne doit pas se fier à son intuition, quels que soient son degré d'expérience, sa maturité et son niveau de formation initiale. Depuis près de 10 ans déjà, un panel d'outils scientifiques d'évaluation, notamment des **tests psychotechniques**, ont été mis au point avec un **degré de fiabilité exceptionnel** plaçant le feeling au niveau d'une sensation trompeuse. **Ces tests de recrutement évaluent les soft skills**, soit les compétences comportementales et relationnelles en situation de travail. Les compétences techniques (hard skills), quant à elles, peuvent toujours s'acquérir grâce à l'apprentissage. Les professionnels du Conseil en gestion humaine s'accordent donc désormais sur la prééminence des soft skills pour toute décision de recrutement puisqu'elles dépendent du mode de management adopté. Dentalemploi a notamment permis de démocratiser l'usage de ces tests de recrutement à destination des professionnels de la filière dentaire: voir [le test de recrutement de Dentalemploi](#).

B. L'ESSAI PROFESSIONNEL

Le postulant doit être validé en fonction des critères de sélection propres au recruteur et doit bénéficier en amont

d'un test de personnalité professionnelle. Les résultats du test ne doivent jamais être discriminants, mais tout au contraire permettre à l'employeur final d'adopter un mode de management adapté au profil de sa future recrue. Il est d'ailleurs conseillé d'utiliser les résultats du test comme support d'entretien dirigé de recrutement. Il est alors temps de l'inviter à bénéficier d'un essai professionnel d'une journée maximum. Sauf dans le cadre de dispositions conventionnelles ou collectives spécifiques, l'essai professionnel n'est pas rémunéré. Il doit représenter une épreuve de courte durée, dont l'objectif unique est de permettre au recruteur ou à l'employeur final d'évaluer l'aptitude et la qualification professionnelle d'un candidat à occuper un poste proposé. Il peut aussi s'agir d'un examen de dactylographie pour un poste de secrétaire ou de la préparation d'un plateau technique spécifique pour un assistant dentaire. **L'essai professionnel fait partie de la procédure de recrutement**. Il a donc lieu toujours avant l'embauche et avant la signature du contrat de travail. Pour qu'il ne soit pas requalifié en contrat de travail, les deux conditions ci-après doivent être réunies: l'essai professionnel doit être de courte durée et le postulant ne doit pas être placé dans des conditions normales d'emploi des salariés de l'entreprise. Il est donc de coutume de **parler plutôt d'une journée d'observation et d'immersion** dans l'activité de l'entreprise et de recueillir en fin de journée les impressions du candidat et son degré de motivation à occuper le poste.

EMBAUCHE ET COACHING

Employé qualifié ou stagiaire, il conviendra d'accompagner avec patience et pédagogie sa nouvelle recrue et de ne jamais miser à tort sur une opérationnalité immédiate. Quant à la motivation, il est temps d'en finir avec les impératifs absurdes d'auto-motivation. Un employé qui commence une activité professionnelle n'est jamais vraiment fondamentalement motivé par nature; il appartient au contraire à l'employeur de donner du sens au travail de sa recrue et de contribuer pas à pas à nourrir et entretenir sa motivation professionnelle en lui donnant envie d'aller toujours plus loin, de continuer d'apprendre, de se dépasser personnellement et professionnellement (voir la pyramide de Maslow sur ce point et la théorie des deux facteurs de motivation de Herzberg). Le recrutement entériné, **l'employeur doit endosser la panoplie du Manager et se muer en véritable coach**. Être un professionnel de

santé ne justifie en rien de se soustraire à l'**acquisition de compétences clés en management, organisation, communication et Marketing RH**. Ces compétences dites transversales n'ayant pas fait l'objet d'un enseignement fondamental pour nombre de gérants de cabinets et centres dentaires en exercice, il devient de plus en plus urgent de les développer et de les maîtriser tant les contraintes sociales, fiscales, administratives, humaines et... sanitaires! s'alourdissent d'année en année. Il n'est bien entendu pas envisageable de passer deux années pleines à suivre un Mastère en Management Des Organisations (MDO) par ailleurs totalement éloigné des impératifs de la filière des soins dentaires. Il est plus confortable et plus rentable de **se tourner vers des professionnels aguerris en management odontologique** qui proposent non pas des séminaires (de la théorie à la pratique, il y a un gouffre notamment en dentisterie) mais des parcours de [coaching managérial](#) adaptés aux besoins en temps réel de tous les membres de l'équipe du cabinet dentaire.



**Coaching
en organisation
des cabinets dentaires
depuis 1999**

7 rue Nicolas Houel - 75005 Paris
www.dental-rc.com
Tél.: 01 43 31 12 67
Email: rodolphe.cochet@dental-rc.com