



Je suis venue vous dire que je m'en vais...

Rodolphe Cochet

Lorsque votre assistante dentaire vous fait part de cette intention, il n'est pas courant que cette annonce soit aussi directement et simplement formulée.

Cette décision formulée plus ou moins consciemment au terme d'une réunion ou d'un entretien qui se déroule mal, annoncée officiellement par voie de courrier recommandé, ou tacitement exprimée via l'annonce d'un arrêt maladie qui risque de n'en plus finir, les « formes » du départ, et plus largement ses motifs, sont dans la majorité des cas les indices concrets d'une politique managériale inexistante ou incohérente qui porte parfois gravement préjudice à l'image du cabinet.

Comment en est-on arrivé là ?

C'est parfois au terme d'un long parcours que votre assistante souhaite « décrocher » : vaines promesses du patron, conditions de travail fantasmées et trop laborieuses, heurts répétés souvent causés par une communication interne quasi inexistante, ou bien plutôt, par une logorrhée contre-productive débordant d'affect et dictée par des semblants de théories en développement organisationnel : « exprimez vos non-dits dans le

cadre d'un débriefing, ça soulage...! ». Plus simplement aussi, la lassitude s'installe sans qu'on n'y prenne suffisamment garde et finit par déclencher l'envie de quitter son poste, parfois coûte que coûte. Cette rupture se produit également en tout début de contrat de professionnalisation, lorsque le tutorat du praticien est peu ou mal assuré, ou bien lorsque l'assistante dentaire réalise que sa mission se concentre exclusivement sur des tâches basiques et élémentaires de secrétariat polyvalent, en lieu et place d'un travail attendu d'aide opératoire et d'aide instrumentiste.

1 Les satisfactions professionnelles s'estompent

La baisse de l'investissement et de l'engagement de votre assistante intervient lorsque son seuil de tolérance a été atteint. La routine s'est installée de manière durable jusqu'à devenir insupportable, les défis à relever s'estompent et pourtant votre assistante regorge de compétences que vous ne savez ni déceler ni exploiter. Ce déficit de satisfaction dans l'exercice de son travail peut l'inciter à rechercher de nouvelles opportunités d'emploi, qui sont d'ailleurs de plus en plus légion, au fur et à mesure que les praticiens prennent conscience des bénéfices aussi bien matériels (productivité) et immatériels (gain de temps, efficacité) qu'ils retirent de la spécialisation du poste d'assistante dentaire, exclusivement dédiée à l'assistance clinique.

2 L'évolution de la situation personnelle

Soyons pragmatiques: vous ne pouvez pas attendre de votre assistante, pour autant qu'elle soit dotée d'un minimum d'ambitions professionnelles ou personnelles, qu'elle reste attachée à votre cabinet *ad vitam aeternam*! Si vous avez édicté en amont une politique managériale rationnelle en fonction de vos exigences et du profil professionnel et comportemental de votre équipe, vous pouvez parvenir à fidéliser votre assistante trois à cinq ans en moyenne, sauf cas de force majeure. Il n'est cependant pas rare de rencontrer des assistantes dentaires en poste dans le même cabinet depuis plus de huit ans. Aussi, vous vous doutez bien que la stabilité potentielle d'une jeune assistante célibataire à plus de 45 minutes de son travail et à qui l'on demande de ne pas compter ses heures (parce qu'un cabinet dentaire n'est pas une entreprise), est tout aussi difficile à évaluer que celle d'une femme mariée et établie avec deux enfants. Notez, *a fortiori*, qu'une assistante confirmée et mature risque de s'opposer



Dans près de 60 % des cas de crise, on parvient à refidéliser et redynamiser le personnel.

bien plus facilement à la conduite d'un changement organisationnel ou managérial afin de bénéficier des avantages d'une activité routinière et moins stressante.

3 Les évolutions du marché du travail

Les pratiques cliniques et managériales évoluant en fonction d'impératifs aussi bien sociaux que médicaux (données acquises des sciences médicales), on ne peut pas reprocher à son assistante de se laisser tenter par les opportunités d'emploi proposées par un confrère proactif. Car le problème se pose de manière cruciale sans que l'on n'ait besoin d'être devin pour se projeter assurément dans l'avenir: l'écart se creuse irrémédiablement entre les cabinets (quels que soient leur taille et le mode d'exercice du praticien, individuel ou en groupe) qui se soucient de la gestion des compétences et des emplois, et ceux qui, ancrés dans leurs habitudes égocentriques (sans connotation péjorative...) devront néanmoins s'adapter aux nécessaires évolutions des pratiques odontologiques et managériales régulières. Autant prendre d'emblée les rênes de son cabinet et conduire le changement en toute autonomie avant que celui-ci nous rattrape...

L'envie de partir est-elle irrémédiable?

Très certainement non. Dans près de 60 % des cas, en particulier lorsque le praticien décèle suffisamment tôt un manque flagrant et graduel de motivation et d'implication de son assistante, on parvient à refidéliser et redynamiser le personnel en appliquant avec raison les principes fondamentaux suivants de Gestion Prévisionnelle des Emplois & Compétences :

- identification des leviers de motivation (à partir du référentiel des motivations professionnelles du personnel dentaire) ;
- analyse méthodique des insuffisances professionnelles du praticien-gérant en management (à partir du référentiel des compétences managériales des chirurgiens-dentistes) ;
- révision complète de la charte de poste du personnel en fonction des cinq paramètres suivants : niveau de formation, compétences, motivations, performances et potentiel ;
- définition des perspectives de développement clinique et managérial du praticien-gérant ;
- assignation d'objectifs de réalisation individuels et collectifs avec échéances d'accomplissement.

Prévenir et agir

Lorsque le praticien-manager détecte un défaut de motivation dont les indices ne sont pas nécessairement représentés par une baisse de productivité mais plus simplement par un manque durable d'investissement, de réactivité et de retour sur informations de la part de son assistante, il est impératif de mettre en application les bonnes pratiques actuelles de management odontologique, dans le souci constant et indéfectible de proposer à ses patients des services cliniques et relationnels irréprochables.

Il n'est certes pas toujours facile de s'investir totalement dans la mise à jour assidue de ses compétences cliniques exclusives et définitoires de chirurgien-dentiste ; si on se désinvestit *a fortiori* de ses fonctions parfois élémentaires mais indispensables de manager quand on prétend déléguer des tâches d'assistance à du personnel qualifié ou à former, mieux vaut alors se résigner à exercer en solo...

