

# Ressources HUMAINES

## Gérer son personnel Motivation & Performances



**Conscients de l'impact de la motivation sur la performance, certains chirurgiens-dentistes employeurs se sont efforcés de développer des pseudos-stratégies de motivation externe : systèmes de primes à la performance, primes de fin d'année, intéressement aux résultats du cabinet, statut cadre, Plan Épargne Entreprise (PEE)... se sont ainsi multipliés, accompagnés de nombreuses dérives et n'ont finalement produit que des résultats décevants et médiocres sur la durée. Trop peu de praticiens se sont réellement investis dans des stratégies rationnelles et pérennes de motivation, et bien moins encore ont le sentiment d'avoir trouvé un mécanisme réellement efficace. Et pour cause ! La motivation est un phénomène complexe, variable d'un individu à l'autre, d'un contexte à l'autre, d'un moment à l'autre. C'est donc l'un des rôles essentiels de**

**chaque chirurgien-dentiste manager que de savoir jouer sur les leviers individuels de motivation des membres de son équipe, non seulement en fonction du profil comportemental et professionnel de ses employés, mais aussi en fonction de leurs interrelations, de la situation économique du cabinet, des objectifs de réalisation assignés et du potentiel de développement de leurs compétences. Ces motivations peuvent être personnelles, relationnelles, liées à la tâche (protocole, procédure) en elle-même et bien moins souvent externes ou extrinsèques, c'est-à-dire matérielles (salaire, primes, statut).**

**Une assistante dentaire ou administrative positive, stimulée, motivée, impliquée, plus autonome et investie dans ses fonctions, est prête à se dépasser et à exceller pour le(s) praticien(s) qui l'emploie(nt).**

La motivation au travail est l'un des éléments, sinon l'élément essentiel et indispensable à la réussite d'un cabinet dentaire. Pour autant, la plupart des statistiques sur le marché de l'emploi montrent que seulement 14 % des employeurs interrogés, tous secteurs d'activités confondus, affirment avoir une main d'œuvre suffisamment motivée et impliquée.

Toutes les recherches en psychologie du travail et en Gestion des Ressources Humaines montrent une corrélation certaine entre le moral des employés et la réussite de toute entreprise (productivité, qualité du travail, qualité des services généraux, performances). Il n'est donc pas recevable de tenter de pointer l'exclusivité de la situation de travail du personnel dentaire : la corrélation entre motivations et performances reste exactement la même, et bien plus encore au sein des TPE (Très Petites Entreprises) que représentent la majorité des cabinets dentaires où les relations de proximité et/ou de familiarité entre le praticien et son personnel nuisent assez régulièrement à la qualité des services généraux.

Comment en effet un chirurgien-dentiste employeur pourrait-il s'attendre à ce que ses assistantes traitent ses patients avec enthousiasme et ferveur, si ces mêmes assistantes sont traitées comme des éléments remplaçables ?

Il est évident que les cabinets dentaires qui se soucient du moral de leur troupe et parviennent à implémenter une stratégie efficace et pérenne de motivation auront moins de plaintes de patients, des services relationnels et administratifs indéfectibles et un roulement de personnel largement inférieur à la moyenne.

## Les trois règles de la stabilité professionnelle

Bien que chaque assistante ait ses propres leviers de motivation<sup>1</sup>, il existe trois facteurs essentiels qui permettent de prévenir le risque de la démotivation au travail.

### ● L'équité

Vos assistantes doivent être traitées de la même manière que leurs collègues. Cette notion d'équité au travail correspond à la rémunération, aux avantages sociaux, à la sécurité du poste et au respect.

Concernant les aspects matériels tels que la rémunération, il s'agit bien d'équité et non pas d'égalité, ce qui signifie que les membres d'une même équipe peuvent avoir des conditions salariales différentes ; raison pour laquelle il est essentiel et primordial que chaque cabinet puisse édicter, entre autres, une véritable politique salariale différentielle.

### ● La réalisation de soi

Vos assistantes ont besoin de se sentir fières de leurs réalisations professionnelles (réalisations techniques, performances relationnelles). Ce sentiment de développement professionnel et personnel est nécessaire afin qu'elles puissent faire du bon travail, ce, de manière régulière.

### ● L'esprit d'équipe

Vos assistantes ont besoin d'entretenir des rapports de collaboration avec leurs collègues cliniques et administratives.

L'esprit d'équipe est en général véhiculé et entretenu par la mise en place d'opérations stratégiques de communication interne, ainsi que par le respect de l'« éthique » ou des principes du cabinet (ensemble de règles et de consignes de travail affichées par exemple dans la salle de repos du personnel). Malheureusement, nombre de praticiens qui visent le court terme (productivité / rentabilité), ne mesurent pas suffisamment l'importance de ces réunions dites de « motivation » ou de « développement » et certains préfèrent réserver les plages horaires dédiées à la communication avec son personnel à de nouveaux patients...

Lorsque ces trois principes de vie professionnelle au cabinet sont respectés, une majorité d'écueils managériaux sont évités tels que : retards, absences, contre-productivité / contre-performances, conflits relationnels, opposition à la conduite du changement.

## Neuf conseils pour maintenir la motivation de vos assistantes

**1** Si l'une de vos assistantes cliniques ou administratives réalise un bon travail (respect d'un protocole implantaire ou parodontal, anticipation quasi-parfaite de vos actes cliniques, gestion d'un contentieux avec un patient, réalisation d'un objectif de développement), dites-lui immédiatement, pour ne pas l'oublier. Car souvent vous y pensez (certains avec ironie me diraient qu'ils n'y pensent jamais... !), mais vous remettez à plus tard, et... plus tard, ce n'est jamais le bon moment. La reconnaissance (dite « **sanction positive** ») du travail de vos assistantes est l'une des mesures incitatives les plus efficaces pour la reconnaissance du travail de vos assistantes.

**2** Croyez en vos employés. Rien ne stimule plus l'enthousiasme que la **confiance** dont vous saurez faire preuve à leur égard !

**3** Montrez vos sentiments et soyez plus **naturel**. N'essayez pas de jouer le rôle du manager directif et tyrannique que vous n'êtes pas. Rappelez à vos employés que vous êtes un être humain après tout et ne forcez surtout pas votre caractère. Il n'y a rien de plus pervers et de plus maladroit que de croire que le **leadership** s'acquiert par un regain d'autorité ou par la crainte que vous pourriez inspirer à votre personnel. Ne vous fiez qu'aux résultats objectifs d'un bilan de compétences managériales<sup>2</sup> afin d'identifier vos insuffisances et points d'appui, et certainement pas à l'impression que vous donnez en tant que manager à vos proches ou aux membres de votre personnel.

**4** Mettez en place de manière permanente des **réunions** d'équipe. Ces réunions encouragent le travail d'équipe, l'engagement, la communication, la participation et, ce qui est plus important encore la bonne humeur !

**5** Utilisez des **mesures incitatives** avec vos employés : financières selon les cas mais seulement si vous constatez que le niveau de rémunération de l'une de vos assistantes ne correspond pas au niveau des salaires du marché de l'emploi dans le secteur des soins dentaires ou si elle n'a perçu aucune augmentation de salaire depuis cinq ans hors revalorisation de la CCN, et surtout liées à l'**équilibre travail / vie personnelle** (horaire flexibles, jours de congé supplémentaires...).

**6** Déléguez des **tâches spécifiques**<sup>3</sup> avec des finalités précises. Vos assistantes sauront exactement ce que l'on attend d'elles et elles auront des objectifs clairs à atteindre, car quantifiables, avec des échéances assignées dans le temps.

**7** Classez tous les employés comme salariés à un même **niveau statutaire**. C'est entre autres ici que la configuration managériale et organisationnelle d'un cabinet dentaire n'a strictement rien à voir avec celle d'une entreprise. Surtout ne vous essayez pas à conférer à l'une de vos assistantes des responsabilités managériales ou hiérarchiques à l'égard de ses collègues de travail. C'est l'un des écueils majeurs de certains praticiens qui souhaiteraient tellement ne pas avoir à assumer leur rôle inaliénable de manager et de leader. Ce mode de management anarchique, laxiste et irresponsable mène inévitablement à des conflits d'intérêts et de responsabilités !

**8** Si vous avez confiance dans le potentiel de développement de vos employés, s'ils ont toujours manifesté à votre égard une certaine loyauté, fidélité et honnêteté, mais doutez pour autant de leur stabilité à moyen terme pour des raisons purement « matérielles » liées à d'éventuelles propositions de salaires concurrentiels, n'hésitez pas à vous y aligner de manière naturelle et réfléchie, sans jamais céder au chantage de l'une de vos assistantes. Si « chantage » il y a, tout au contraire, ne touchez pas au salaire, et pratiquez la politique de l'autruche.

**9** Considérez que la réduction des effectifs de votre cabinet est le dernier recours à la conduite du changement, sauf à envisager que vous n'auriez pas édicté en amont une politique rationnelle de gestion de vos effectifs et des compétences de votre cabinet.

Il est également essentiel de comprendre que les besoins personnels et professionnels ainsi que les leviers de motivation ne sont pas substituables l'un à l'autre ; une félicitation ou marque de reconnaissance verbale de votre part ne saurait remplacer une récompense pécuniaire et inversement, l'argent ne peut pas être utilisé en lieu et place d'un éloge ou d'une félicitation.

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

7 rue Nicolas Houel - 75005 Paris  
www.rh-dentaire.com  
Tél. : 01 43 31 12 67  
info@rh-dentaire.com

<sup>1</sup> Le Manuel du chirurgien-dentiste Manager par Rodolphe Cochet, Éditions Le Fil Dentaire (bon de commande : www.lefildentaire.com ou www.rh-dentaire.com), cf. pages 106 à 140, « encadrer et motiver son personnel dentaire ».

<sup>2</sup> « Assumer son rôle de patron », p. 13 à 23 & « Quel est votre profil de Manager », p. 26 à 32. Le Manuel du chirurgien-dentiste Manager.

<sup>3</sup> La « Gestion des tâches », est l'une des compétences managériales stratégiques les moins maîtrisées par une majorité de chirurgiens-dentistes : assignation et planification des tâches, définition des objectifs et des priorités, marquent les insuffisances professionnelles de nombre de praticiens-managers.