Salaire et évolution des assistantes dentaires : Négocier gagnant-gagnant

RODOLPHE COCHET

Fondateur
de Dental RC
Coaching
en organisation des
cabinets dentaires

Négocier avec son personnel dentaire une solution gagnant-gagnant, sans chantage ni pression est très souvent considéré comme un exercice périlleux, dont l'équilibre reste fragile, quand bien même la solution a été entérinée. Effectivement, ne nous leurrons pas, la gestion du personnel dentaire, même raisonnée ou appliquée de manière stratégique à la lettre, n'est jamais à l'abri d'une revendication personnelle de l'un de vos salariés, dont le motif n'est pas nécessairement en rapport direct avec l'organisation ou le mode de management de votre cabinet. En somme, assumer et dénouer les situations critiques est le défi que tout chirurgien-dentiste employeur se doit de relever tout au long de son exercice managérial et clinique. Et cet exercice managérial n'est ni plus ni moins compliqué que celui de « clinicien ». Dans les deux cas, ça s'apprend... !

De manière générale, il est toujours possible de trouver une solution dite gagnant-gagnant qui a pour base l'intérêt mutuel des membres de l'équipe, en particulier en évitant les écueils des composantes régressives et « psychologisantes » de l'Analyse transactionnelle ou des techniques parfois manipulatoires de la Programmation NeuroLinguistique (PNL).

Si un problème survient, mieux vaut donc réagir immédiatement. Plus le problème perdure, plus il risque de devenir insidieux. La réaction doit être rapide, mais le praticien-employeur doit ensuite savoir accorder le temps nécessaire à la résolution du problème. Pour cela, il faut aussi pouvoir déléguer et se reposer sur une bonne organisation. Et votre assistante de direction peut par exemple (si vous en avez une) jouer un rôle clé pour vous aider à trouver une solution.

Se donner les moyens de négocier une solution gagnante pour les deux parties, c'est avant tout, non pas tenter de mieux cerner la personnalité de votre interlocuteur, ni même l'idée de « céder » une marge de terrain en quoi que ce soit, en se laissant entraîner dans des considérations de type affectif, voire des relations de dépendance à l'autre, mais faire l'effort d'isoler très précisément les faits suivants :

1. Quel est l'objet concret de la « discorde » ?

2. Quel est son enjeu pour votre personnel (ce qu'il a à gagner, ou a perdre) ?

3. Quelles sont les multiples implications stratégiques de votre prochaine décision (positive, négative...) au sein de l'équipe (ce que vous avez à gagner) ?

Ce n'est pas parce qu'un problème est délicat qu'il est rare. Et le secteur des soins dentaires, comme le monde de l'entreprise, n'échappe pas à la règle : Hostilités et animosité dans une équipe, manque de reconnaissance de votre personnel, patient difficile à gérer, prestataire de service peu consciencieux ou incompétent (prothésiste, maintenance, consultant)...

Les situations de crise se nichent à tous les niveaux de l'organisation d'un cabinet dentaire. Et les praticiens-managers se retrouvent en première ligne pour les résoudre. La majorité des cabinets rencontrent au moins une fois par semaine une situation difficile à gérer, soit organisationnelle, soit managériale. Si cette situation est prise en charge immédiatement, on évite de tomber dans des situations de conflits parfois irréversibles.

Le salaire en question : votre assistante dentaire réclame une augmentation

Votre assistante : *« Docteur, je considère que je suis sous-payée dans votre cabinet. J'en ai assez de travailler plus de 40 heures par semaine sans contrepartie, sans d'ailleurs avoir vraiment le temps de tout faire car je suis débordée. Si vous ne me donnez pas une augmentation, vous m'obligerez à chercher ailleurs... »*

En général, dans une telle situation le chirurgien-dentiste employeur a tendance à répondre de but en blanc : *« Je n'apprécie pas ce type de chantage. Si vous voulez quitter mon cabinet, et bien, partez, je ne vous retiendrai pas... »*

Il est évident, dans cet exemple, que la négociation est complètement dans l'impasse car chacun tend à camper sur ses positions. L'assistante met la pression à son patron, qui lui, en position de force, refuse par principe de céder en quoi que ce soit. Les deux parties sont ici perdantes. L'assistante risque de devoir quitter le cabinet, soit par fierté, soit parce que la relation de confiance est de toute façon compromise, ce que bien en-

Par **Rodolphe Cochet**
Fondateur de Dental RC

tendu, elle ne souhaitait pourtant pas en amont de sa revendication. Inversement, le chirurgien-dentiste employeur peut perdre une bonne collaboratrice. Il est ridicule de prendre un tel risque pour une simple question de revalorisation de statut de l'employé (toujours négociable), d'autant plus si l'assistante a une ancienneté supérieure à deux ans, et relativement à un poste de travail qui nécessite un temps de formation et d'adaptation technique et relationnelle au moins égal ou supérieur à six mois.

Conseil de Pro : assistante vs praticien

Ce que votre assistante dentaire aurait dû vous dire :

« Docteur, je me sens bien dans votre cabinet, je suis vraiment heureuse d'y travailler. Cependant, j'aimerais vous parler de ma rémunération. D'après ce que je lis et entend de la part de mes pairs, il y a un décalage entre la moyenne des revenus des assistantes dentaires qualifiées et expérimentées qui travaillent dans un cabinet plus ou moins semblable au vôtre et mon salaire effectif. J'ai donc demandé à vous voir afin de savoir comment je pourrais améliorer mes revenus sans que cela grève votre rentabilité ».

Ce que vous auriez pu lui répondre, en considérant que le salaire fixe brut, hors ancienneté et primes de secrétariat, se situe déjà entre 1500 et 1800 euros bruts mensuels pour une candidate ayant entre 2 et 5 ans d'expérience :

« Je suis relativement satisfait de votre travail, et je préférerais vous garder. Néanmoins, je rencontre actuellement quelques difficultés comme vous le savez suite à nos derniers investissements matériels et organisationnels, et je préférerais en particulier éviter l'inflation des salaires de l'équipe, vous le comprendrez. En effet, si je vous augmente, il faut aussi que je revois la grille des rémunérations de l'ensemble de l'équipe. Comment pouvons-nous faire en sorte que votre statut soit revalorisé et que vous vous sentiez à nouveau remotivée dans votre travail, en évitant de créer une discorde entre nous et avec le reste de l'équipe ? »

Votre assistante dentaire pourrait rétorquer :

« Je veux bien comprendre votre analyse. Je souhaiterais vous faire une proposition. Dans l'attente du recrutement d'une assistante de direction, étant donné que vous me demandez actuellement d'effectuer des tâches pour lesquelles je n'ai jamais été formée et qui ne sont pas directement liées à mon exercice clinique d'assistante dentaire, en particulier la maîtrise de l'informatique et du pack Office (rédaction des plans de traitement, des courriers, correspondances, édition des tableaux de bord, des devis, pré-comptabilité....), j'aimerais donc suivre une formation complète afin d'acquérir les connaissances et compétences nécessaires et suffisantes à la réalisation de mes tâches quotidiennes. »

Votre dernier mot :

« J'apprécie votre professionnalisme. Je vais donc me tourner vers mon comptable pour savoir d'une part si cette formation est prise en charge dans le cadre de votre Droit Individuel à la Formation. Et si ce n'est pas le cas, je verrai dans quelles conditions je peux éventuellement la financer, ou s'il ne vaut pas mieux d'ores et déjà entamer le processus de développement managérial de notre cabinet en créant un poste complet d'administration et de communication, vous délestant dès lors de cette surcharge administrative, et vous permettant d'exceller dans ce pour quoi vous avez été formée : l'assistance clinique. Je reviens vers vous la semaine prochaine avec des réponses plus précises ».

La négociation n'est donc plus dès lors réduite à un affrontement où chacun essaie d'assurer sa victoire personnelle. En prenant en compte les intérêts des membres de votre équipe, quitte à recentrer le débat sur des aspects organisationnels plutôt que matériels, vous contribuez dès lors à l'optimisation, sinon à la mise en place progressive au sein de votre cabinet d'une véritable politique salariale et de communication. Plus encore, vous vous assurerez à moyen et long terme d'une meilleure considération de vos compétences managériales par l'ensemble de vos assistantes, mais aussi de vos nouvelles recrues qui seront très rapidement informées de la « philosophie politique » de votre cabinet par le personnel en place.

Un dernier conseil : assurez-vous de tenir votre parole eu égard aux échéances annoncées de vos décisions. Afin de faciliter les échanges et d'aboutir à la négociation gagnante, demandez au personnel concerné de planifier une prochaine réunion en fonction des impératifs organisationnels du cabinet. Lors de cette réunion, tous les éléments susceptibles de favoriser une prise de décision de la part des instances dirigeantes devront être connus. Dans le cas d'une demande d'augmentation ou de la revalorisation

d'un statut, le délai de réponse ne doit pas être supérieur à trois mois. Si le cabinet est en situation de « crise », ce délai de réponse doit être réduit à un mois maximum, et intervenir impérativement avant la prochaine période de congés annuels.

Les chartes de poste en question : oppositions et tensions relatives à un nouveau mode de management

Cas 1 : *« Docteur, depuis notre changement plutôt rapide d'organisation au retour de l'un de vos séminaires et la délégation de nouvelles responsabilités administratives, je n'ai plus le temps suffisant de gérer l'unité de stérilisation, les commandes de stocks et de fournitures, et plus encore, je ne suis quasiment plus au fauteuil, là où je suis le plus productive pourtant. »*

Ou

Cas 2 parallèle :
L'une de vos deux assistantes dentaires : *« Docteur, depuis la révision de nos chartes de postes et la mise en place d'un salaire variable indexé sur le chiffre d'affaires du cabinet, un esprit de compétition est né entre nous qui a complètement détérioré nos rapports. L'ambiance au sein du cabinet est devenue détestable, j'arrive tous les matins avec une boule au ventre. Lors des réunions, on ne parle que de tableaux de bord et de chiffres, cela ne me convient pas du tout, je n'ai jamais travaillé dans une telle optique. Je ne continuerai donc pas de travailler dans de telles conditions, sous une pression pareille ».*

De manière générale, les praticiens ont tendance à prendre parti, à tort, pour l'un des membres du personnel. Malgré ce que l'on pourrait penser, c'est assez souvent l'assistante ayant le plus d'ancienneté qu'on accuse de ne pas savoir s'adapter à l'évolution organisationnelle et managériale du cabinet. C'est aussi parfois la dernière arrivée, naturellement et logiquement rejetée et mise à l'écart par l'équipe en place, qui peut faire les frais d'une opposition au changement.

Ce type de situation conflictuelle se développe systématiquement dans les cabinets en cours de développement organisationnel et clinique, les praticiens étant enjoués d'améliorer rapidement leurs conditions d'exercice sous prétexte d'avoir déjà en main les outils de leur expansion.

Dans l'engouement, s'ensuit quasi inévitablement une suite de maladresses managériales lourdes de conséquences sur la cohésion de l'équipe, et plus encore sur la qualité des services cliniques, administratifs et relationnels du cabinet. Sans parler du cas précis de l'indexation d'un salaire sur le chiffre d'affaires d'un cabinet, il faut comprendre que toute conduite du changement au sein d'un groupe se heurte inévitablement à une résistance des membres du personnel qui s'inquiètent de ce qu'ils auraient à y gagner ou à y perdre, étant bien entendu que c'est la visualisation de la perte d'un acquis qui l'emporte manifestement.

Sans précaution pourtant, les décisions des instances dirigeantes ne se font parfois pas attendre : on revoit les chartes de poste dans la précipitation, on délègue à tout-va à son assistante dentaire des responsabilités administratives et relationnelles qu'elle est incapable d'assumer par principe (par formation, vocation et expérience) et à sa décharge, en lui faisant miroiter une nette revalorisation de son salaire grâce à un système basique d'intéressement complètement inadapté à la spécificité organisationnelle d'un cabinet médical ; on adopte illico presto un nouvelle stratégie relationnelle à l'égard des patients, en particulier dans le cadre d'un système parfois radical de présélection téléphonique et de gestion des rendez-vous dont les effets négatifs n'émergent qu'au bout de deux ans tel un « retour de manivelle » particulièrement préjudiciable à l'image et à la notoriété du cabinet, ainsi bien entendu qu'à sa situation économique : la fréquentation chute, les patients traités en traitement global ne drainent quasiment aucun nouveau patient, sans compter les répercussions sur le personnel qui peuvent impliquer instabilité, insécurité, jusqu'à la démission, ou la demande de licenciement à l' « amiable ».

Préparer et promouvoir le changement : la marche à suivre

La conduite du changement est une véritable discipline de management visant à maîtriser le processus de transformation identitaire d'un individu ou d'un groupe d'individus. Conduire le changement dans le contexte du développement managérial de son cabinet dentaire est donc une compétence stratégique et capitale que les praticiens doivent acquérir. A défaut, l'adaptation nécessaire de son organisation (plateforme technique, gestion d'équipe) au contexte socio-économique (évolution de la mentalité et des besoins des patients) sera, soit annulée, soit indéfiniment reportée, soit implémentée de manière « chaotique » dans une conjoncture ressentie comme concurrentielle par une partie de la profession, en particulier dans les cabinets dentaires « limitrophes », de milieu rural et de « proximité ». La mentalité des patients a en effet clairement évolué de sorte qu'ils sont désormais prêts à passer d'une région à l'autre afin de bénéficier d'une qualité de services cliniques, administratifs et relationnels irréprochables. Cette évolution est indiscutable dans le secteur de l'orthopédie dento-faciale et dans celui de la chirurgie implantaire.

En somme, « conduire le changement managérial », étape logique dans le développement des services d'un cabinet dentaire, passe avant tout par l'adhésion unanime d'un personnel stable, efficace et fidèle, stratégiquement fédéré autour des objectifs de développement du(des) praticien(s) en chef. A défaut d'un personnel compétent, motivé, fiable et surtout stable sur le moyen terme, aucune démarche concluante d'optimisation de la Qualité n'est envisageable. Pour exemple, les cabinets dentaires qui entament une démarche de certification auprès de services compétents de développements organisationnels et cliniques habilités ISO 9001, ont grand mal, soit à obtenir cette certification, soit à la maintenir, à défaut d'une gestion stratégique et optimale de leurs Ressources Humaines. Certains cabinets débutent avec grand enthousiasme cette démarche de certification et l'abandonnent en cours de route car les postes ont été mal définis, et le personnel peu enclin à exceller et se dépasser, préférera la routine d'un cabinet moins ambitieux.

Tout processus de développement organisationnel (clinique) indissociable d'un processus parallèle d'accompagnement managérial des membres de son équipe dentaire (assistante clinique, assistante de direction, assistante de gestion, assistante de communication, hôtesse d'accueil, standardiste, aide dentaire, prothésiste, collaborateur...) doit donc être articulé autour d'opérations rationnelles de communication interne, idéalement en présence d'un médiateur professionnel confirmé afin de prévenir tout risque de conflit d'intérêts et de responsabilités, et en particulier, afin de fédérer l'ensemble de l'équipe autour d'intérêts communs. Plus précisément, l'intérêt de la médiation consiste dans l'équité des intérêts personnels et professionnels des instances hiérarchiques d'une part, des salariés d'autre part, qui n'ont que très rarement de représentation dans les cabinets dentaires.

S'agissant de l'opposition de son personnel à la mise en place d'un processus de développement managérial, il convient dès lors d'expliquer à l'ensemble des membres de son personnel, préalablement évalués comme étant susceptibles d'atteindre les objectifs assignés (un bilan psychométrique de motivation est nécessaire), que le développement des services cliniques et administratifs de son cabinet, c'est avant tout :

1. Revoir les chartes de poste en séparant les fonctions cliniques des fonctions administratives.

2. Optimiser le travail de l'assistante dentaire en l'allégeant de toutes ses charges administratives (permanence téléphonique, gestion des rendez-vous, ententes financières, gestion des dossiers patients).

3. Réduire la polyvalence improductive des postes de travail au bénéfice de la spécialisation des métiers.

4. Rendre son organisation mesurable et donc améliorable.

5. Pouvoir valider par échéances la bonne application de la démarche qualité engagée.

6. Pérenniser et maintenir le bon fonctionnement de son cabinet.

7. Formaliser les tâches à effectuer, et réaliser plus facilement et plus rapidement ces mêmes tâches.

8. Se fixer des objectifs de réalisation personnels et techniques et mesurer les progressions de l'équipe.

9. Renforcer la qualité de son travail perçue par le patient.

10. Accroître et stabiliser le rendement des équipes de travail (moins de tâches répétitives, moins de polyvalence, plus d'autonomie, plus d'efficacité).

11. Opter pour une meilleure qualité de travail, une meilleure qualité de vie professionnelle et donc aussi personnelle.

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