

Motivez et fidélisez votre assistante dentaire qualifiée

Le taux de stabilité du personnel dentaire dans les cabinets dentaires en France n'est pas fameux, c'est le moins que l'on puisse dire. En tant que praticien-manager responsable et avisé, vous devez donc prendre les mesures nécessaires afin de fidéliser votre assistante dentaire compétente, responsable et fière de son métier qui ne demande en principe qu'une chose : qu'on lui donne les moyens de développer ses compétences et de prouver par là même qu'elle est une ressource humaine indispensable à la Qualité des services cliniques et relationnels de votre cabinet.

La Motivation n'est pas une implication affective

S'il l'on se réfère en particulier à la théorie bifactorielle de Herzberg¹, la motivation professionnelle n'a rien à voir directement avec un quelconque sentiment affectif. En somme, il ne sert à rien de flatter votre assistante de manière arbitraire, ni de marquer votre reconnaissance par échéance, ce qui peut d'ailleurs être perçu à juste titre comme un signe d'hypocrisie. La notion de satisfaction n'est pas directement liée au principe de la motivation. Par ailleurs, rappelons que l'intérêt de la motivation au travail consiste non pas dans le fait d'apporter du plaisir dans la réalisation d'une tâche (sinon, il risque d'être très éphémère !), mais d'impliquer votre assistante dans la réalisation de véritables performances techniques (ex. : travail à quatre mains) et relationnelles (ex. : motivation à l'hygiène).



Rodolphe COCHET
■ Fondateur de
Dental RC

Motivation et accomplissement de soi

L'intérêt essentiel de motiver son assistante dentaire est de lui permettre d'accéder à l'accomplissement de soi dans la réalisation de son travail. La grande majorité des assistantes dentaires qualifiées et expérimentées considèrent leur métier passionnant par définition, sauf que les désillusions sont parfois grandes en situation de travail. Celles-ci sont très souvent liées soit à une situation de *statu quo* dont on ne voit pas l'issue (suractivité, surproductivité, heures sups, extrême polyvalence), ou pire, à la conduite de changements de type « organisationnel », par définition superficiels et peu durables (augmentation du taux horaire de travail du praticien, réduction de son temps de travail...), voire contre-productifs (apprendre à son assistante dentaire à devenir une experte en gestion, le bureau remplaçant le fauteuil !). Ces pseudos changements qui n'atteignent pas les fondements structurels et fonctionnels du cabinet n'ont par ailleurs qu'un effet délétère sur l'activité générale, l'ambiance de travail et sur la Qualité globale des services. Mieux vaut donc parfois privilégier l'immobilisme que de prendre le risque de conduire un mauvais changement.

Le Management par la motivation L'ancrage de la motivation par la conduite du changement managérial

Pour qu'un changement soit durable, et qu'il implique directement la responsabilisation (empowerment) de votre assistante, celui-ci doit dépendre de la mise en place d'une nouvelle politique de management qui aura un impact important et bénéfique sur tous les services du cabinet. Aussi, ce n'est qu'après avoir évalué les objectifs de développement du cabinet et redéfini les chartes de poste de votre personnel (en créant par exemple un nouveau poste de travail exclusivement dédié à la gestion administrative du cabinet) que vous pourrez entreprendre d'identifier et d'exploiter les leviers individuels de motivation de votre assistante.

Motiver son assistante en apprenant à devenir un manager performant

Pour motiver efficacement et durablement son assistante, il faut au préalable apprendre à devenir un bon manager : il est désormais admis qu'on ne peut pas être un bon chirurgien-dentiste si l'on n'a pas appris à devenir un bon manager². Faut-il aussi reconnaître à leur décharge que rares sont les praticiens-managers qui ne se soucient pas du bien-être de leur assistante au travail.

Cependant, combien baissent parfois les bras et me confient qu'ils ne savent pas quel levier de motivation exploiter afin de redynamiser l'équipe³.

Lorsque votre assistante est démotivée, vous avez également tendance à vous décourager, parfois en vous désengageant de vos responsabilités managériales (ex. : mutisme, évitement, défaut de consignes de travail), parfois aussi en faisant preuve d'un certain agacement, l'assistante campant également sur ses positions (moindre effort, découragement, désinvestissement). À fortiori, la situation empire, la relation de confiance entre le praticien et son assistante s'étirole, son départ peut-être imminent ou envisagé. De manière générale, cette situation ne se résout jamais en pointant des problèmes d'ordre re-

lational ou organisationnel, mais en révisant complètement la politique managériale du praticien en planifiant un véritable plan de carrière pour son assistante : une assistante dentaire motivée travaillant aux côtés d'un praticien-manager performant peut actuellement concevoir de faire carrière au sein d'un cabinet dentaire !

Méthodologie d'évaluation des leviers de motivation

Il est bien entendu qu'un simple entretien (débriefing, réunion d'équipe ou même entretien annuel) avec son assistante ne saurait permettre d'évaluer le moindre levier individuel de performances. Si c'était le cas, il y a bien longtemps que les praticiens n'auraient plus aucune préoccupation en gestion d'équipe. À ce titre, seul le référentiel MotivPremier³ permet une évaluation objective, méthodique et circonstanciée du niveau de réactivité de l'assistante à chacun des leviers professionnels de performances répertoriés dans le secteur d'activité des soins dentaires (plus de 18 leviers actuellement référencés).

Motivation et dynamisation : les mesures d'urgence

Afin d'exploiter les véritables leviers de motivation de son assistante, il est nécessaire :

1. d'évaluer le niveau de compétences du praticien-gérant en management odontologique⁴
2. d'identifier formellement les « fusibles » motivationnels de son assistante
3. de mettre en place une politique RH fiable et pérenne

Mais avant même de conduire ce changement profond du mode de management du praticien, celui-ci peut être confronté à une situation d'urgence qui nécessite de redynamiser rapidement son équipe. Dans ce cas, et uniquement dans l'attente de la mise en place d'une solution globale, le praticien-employeur peut, après concertation avec son assistante :

- ⇒ **Modifier provisoirement le contenu du poste de travail** : dans l'attente de la création d'un poste administratif, délestez votre assistante dentaire d'une partie de la gestion des appels entrants (réduction des plages de permanence).
- ⇒ **Impliquer son assistante dentaire dans la prise en charge relationnelle du patient** : dans le cadre de sa formation « continue », donnez les moyens à votre assistante d'être présente et d'interagir avec le patient lorsque vous effectuez le diagnostic et présentez les solutions thérapeutiques. Cette responsabilisation de l'assistante qui est le fondement même de l'esprit d'équipe est un formidable levier de motivation pour le personnel, mais aussi un élément important de sécurité et de fiabilité pour le patient qui se re-



© Nerlich Images - Fotolia.com

trouve dès lors encadré par une équipe compétente et conviviale.

- ⇒ **Proposer un plan de formation** : dans le cadre du droit individuel à la formation (DIF) de votre assistante, proposez-lui de se renseigner en toute autonomie sur le panel des formations à sa disposition. Elle devra ensuite vous proposer dans le cadre d'une réunion formelle à planifier celles qu'elle considère comme prioritaires concernant le développement de ses compétences techniques, et ce, documents à l'appui : contenu des cours, dates, nom des enseignants, objectifs pédagogiques,... Il vous appartiendra ensuite de définir un plan de formation. Il sera également nécessaire de faire le point avec votre assistante après chaque session de formation afin que vous puissiez valider ses acquis théoriques et pratiques, et repérer les éventuelles insuffisances pédagogiques des enseignements prodigués. ◆

1 Frederick Irving Herzberg (1923 - 2000), grand théoricien célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail.

2 Consultez la charte de qualité du Management Odontologique édictée par Rodolphe Cochet : <http://www.rh-dentaire.com/charte-qualite.php>

3 Module d'évaluation MotivPremier ©Rodolphe Cochet Conseil.

4 Module d'évaluation ManagerPremier ©Rodolphe Cochet Conseil.

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