



Getty Images/Stockphoto - Jelena Danilovic

## Recadrer en toute bienveillance

**RETARDS, CRÊPAGES DE CHIGNON, REFUS DE SE FORMER... QUE FAIRE QUAND VOS ASSISTANTES VOUS EN FONT VOIR DES VERTES ET DES PAS MÛRES ?**

PAR RAPHAËLLE DE TAPPIE

« **S**i vous prenez soin de vos employés, ils prendront soin de votre entreprise », a pour habitude de dire l'entrepreneur Richard Branson. En 2022, plus de remontage de bretelles paternaliste, l'époque est au management bienveillant et de nouvelles formations fleurissent chaque jour pour apprendre aux dirigeants à échanger de façon appropriée avec leurs salariés. Mais qui dit communiquer ne veut pas dire se laisser marcher dessus ou voir sa légitimité remise en question. Ci-dessous quelques exemples concrets pour recadrer vos employés de façon bienveillante au cabinet dentaire.

### **Quand votre assistante est toujours en retard**

Restez le plus factuel possible en évitant de généraliser. Plutôt que de tomber sur votre employé en lui disant: « Tu es tout

le temps en retard. » Dites-lui plutôt : « J'ai remarqué que tu étais arrivée en retard ces trois derniers jours. » Après quoi, interrogez-la sans jugement pour comprendre l'origine de ces retards. Si ces derniers concernent par exemple la garde de ses enfants, essayez de réfléchir à une solution avec elle. Mais si malgré tout, les retards se reproduisent, Rodolphe Cochet, spécialiste en management des cabinets dentaires et fondateur de Dental RC, conseille de faire preuve de fermeté. « Il conviendra d'envisager d'adresser à l'employé un avertissement écrit ou une mise en demeure en recommandé avec accusé de réception en indiquant très précisément les dates et la durée des retards à son poste ainsi que les effets délétères de ce comportement sur l'organisation globale du cabinet et la qualité de ses services auprès des patients. » Pour que vos employés restent motivés dans la durée, l'expert recommande notamment la mise en place « d'une prime d'assiduité pour les récompenser de leur engagement ». Celle-ci pourrait être minorée ou supprimée en cas d'éventuels manquements.

## Quand elle est négligée ou désagréable avec les patients

Nous l'avons établi précédemment, l'époque n'est plus au management autoritaire et directif. Il s'agit désormais d'adapter son discours à l'employé. « Aussi, la question du statut est importante : s'agit-il d'une employée stagiaire ou qualifiée ? », interroge Rodolphe Cochet. « Dans le premier cas, il conviendra de faire preuve de pédagogie et d'envisager un mode de management empathique, dans le second cas, il sera plus pertinent d'envisager un mode de management participatif et collaboratif si les compétences techniques et comportementales sont acquises et en phase avec le poste. » Si ce qui vous dérange concerne la posture physique ou la tenue de travail de votre employée, glissez-lui une petite remarque avec délicatesse dans le cadre d'un entretien informel. L'apparence étant un sujet très sensible, prenez bien soin qu'elle ne prenne pas votre commentaire comme une attaque personnelle. Si ce sont ses compétences relationnelles et ses leviers de motivation que vous remettez cause, le fondateur de Dental RC conseille de lui faire passer des tests psychotechniques « afin d'évaluer scientifiquement ses soft skills » par un consultant dédié. « Ces évaluations sont accessibles dans le cadre d'un coaching managérial et permettent au consultant de parfaire la formation de l'assistant dentaire ou administratif, par exemple. Aussi, l'équipe pourra travailler sur la rédaction de scripts et scénarii dans le cadre de séances de brainstorming. »

## Si elle refuse de réaliser une tâche supplémentaire

Avant d'ouvrir la bouche, assurez-vous que le travail confié entre bien dans la fiche de poste du salarié. Votre collaboratrice n'est pas corvéable à merci et a le droit de refuser une tâche si celle-ci n'a pas été convenue en amont. « Malheureusement, beaucoup de cabinets dentaires manquent encore de protocoles de gestion humaine », déplore Rodolphe Cochet. « Pourtant, ces fiches de poste sont systématiquement réclamées par les employés eux-mêmes qui en connaissent clairement les tenants et aboutissants. Un employé est dans son droit s'il refuse de faire une tâche pour laquelle il n'est pas habilité ou si cette tâche n'est pas clairement inscrite dans le contenu du métier décrit dans la CCN 3255 des cabinets dentaires. Par exemple, un(e) assistant(e) n'a pas à faire le ménage au sein du cabinet, sauf situation exceptionnelle. Si cette tâche nécessite de réaliser des heures supplémentaires, il conviendra bien entendu de ne pas oublier d'appliquer le taux de majoration qui convient au-delà de 35 heures hebdomadaires », explique le spécialiste. Aussi, vous l'aurez compris, aucun « recadrage » concernant la mission de l'employé en elle-même ne peut avoir lieu sans le concours d'une fiche de poste bien précise.

## « Un employé est dans son droit s'il refuse de faire une tâche de travail pour laquelle il n'est pas habilité. »

Rodolphe Cochet

## Quand l'ambiance est tendue au cabinet

Quand on travaille en petite équipe, comme c'est souvent le cas au cabinet dentaire, il arrive malheureusement que des crépages de chignon surviennent... Le comportement à adopter diffère selon le cas de figure. S'il s'agit d'une mauvaise entente entre deux employés mais que cela n'impacte pas le bon fonctionnement du cabinet, ne vous en mêlez pas. Deux assistantes n'ont pas forcément besoin d'être amies. En revanche, si les tensions aboutissent à un conflit tel que même vos patients ressentent l'atmosphère tendue, vous avez un rôle à jouer pour apaiser la situation. →

## La réalisation d'une tâche dépend des conditions de sa délégation.

« Convoquez les deux acteurs dans le cadre d'un entretien formel de bureau et durant les horaires de travail, conseille Rodolphe Cochet. Si ce premier rappel à l'ordre n'est pas suffisant pour rétablir l'ordre et la discipline au sein du cabinet et que la situation se dégrade, un avertissement écrit ou en recommandé avec accusé de réception sera remis aux deux employés décrivant précisément la nature du conflit et ses effets négatifs sur l'organisation et l'équipe. Cet avertissement préalable pourra mener à un éventuel licenciement pour faute des employés en tout ou partie. »

Dans le cas où vous vous sentez complètement dépassé par la situation, n'hésitez pas à faire appel à un consultant en management spécialisé. Un intervenant extérieur peut être un véritable atout quand il s'agit de trancher un conflit de façon neutre.

### Quand l'assistante refuse de se former

Le décret du 1er décembre 2016 du Code de la santé publique a fait de l'assistante dentaire une professionnelle de santé. Sa profession est donc maintenant réglementée avec un texte de loi précis autour des règles en matière de soins, notamment en ce qui concerne l'hygiène et la stérilisation. Hors circonstances exceptionnelles, elle n'a donc pas le droit de refuser de se former.

Outre les formations obligatoires, « en application des dispositions du droit du travail, l'employeur est dans l'obligation d'organiser la formation de ses salariés dans les cas suivants : pendant le temps de l'exécution du contrat de travail, pour assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail, et leur permettre de maintenir leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des postes, des technologies et des organisations », rappelle l'Ordre des chirurgiens-dentistes sur son site. Le praticien doit par ailleurs en donner la « preuve formelle dans le cadre des comptes rendus des entretiens professionnels obligatoires (qui n'ont rien à voir avec les entretiens annuels d'évaluation), sous peine d'être pénalisé s'il ne peut pas prouver que l'employé a bénéficié d'au moins une action de formation en 6 ans », précise Rodolphe Cochet. Un employé a néanmoins le droit de refuser une action de

formation continue, « si celle-ci se déroule en dehors de ses horaires de travail, si des frais restent à sa charge et tout particulièrement si cette formation l'empêche d'assurer la garde de ses enfants, développe-t-il. Dans tous les cas, en l'absence de raisons valables, l'employé qui refuse une formation peut également risquer un licenciement. »

### Si elle ne remplit pas ses objectifs ou est trop lente à votre goût

Là encore, se pose la question de la fiche de poste. En effet, réaliser des objectifs sous-entend que le praticien a dès le début clairement exprimé ce qu'il attendait de la part de son salarié. Avant de convoquer votre assistante, remettez-vous en question : avez-vous donné une deadline précise pour réaliser les tâches en question ? Votre employée a-t-elle tous les moyens et le suivi nécessaires au bon accomplissement de ces dernières ?

« La lenteur ne représente pas une faute professionnelle d'autant plus si le salarié est en formation, rappelle Rodolphe Cochet. Le défaut de rapidité dans l'exécution d'une tâche peut être lié à sa récurrence ou non : plus on exécute une même tâche régulièrement, plus rapidement on la réalise en développant avec le temps des automatismes. »

De nombreuses tâches relatives à la stérilisation nécessitent toutefois un temps pouvant difficilement être raccourci. « Aussi, pour accélérer ou simplifier la réalisation d'une tâche par un employé, encore faudrait-il qu'il bénéficie d'un protocole opérationnel », conseille l'expert. « Or, nombre d'équipes dentaires pâtissent de l'absence de protocoles cliniques, administratifs ou logistiques », déplore celui qui milite pour leur rédaction « dans le cadre de la démarche qualité du cabinet ». Et de rappeler au passage que « nul employé de support clinique ou administratif n'est tenu de réaliser des objectifs » commerciaux « au sein d'un cabinet dentaire qui n'est pas un commerce. »

Pour conclure, la réalisation d'une tâche dépend des conditions de sa délégation. « Et un objectif, doit être S.M.A.R.T : spécifique, mesurable, acceptable, réaliste et temporellement défini, tranche Rodolphe Cochet qui recommande l'utilisation d'un logiciel de "task management" pour faciliter et accélérer la réalisation d'une tâche de travail ». ●