

RESSOURCES HUMAINES

Ressources

Gestion du personnel dentaire LE CONSTAT ADF 2006

Par **Rodolphe Cochet**
Fondateur de Dental RC

Je tiens tout d'abord à remercier les nombreux praticiens, assistantes dentaires, assistantes de direction, et partenaires qui nous ont rendu visite à l'occasion du Congrès ADF 2006, au stand 1T22A. Grâce à vous, nous continuons d'améliorer ensemble les interrelations professionnelles entre les praticiens et leur personnel dentaire, afin de garantir aux patients une qualité irréprochable des services cliniques, administratifs et relationnels qui leur sont dus.

De manière générale, les praticiens réitérent leur regret d'un défaut de formation initiale et ou continue en gestion du personnel, et confondent encore la gestion humaine d'une équipe et l'organisation d'un cabinet. Les assistantes dentaires qualifiées et expérimentées s'inquiètent de leur avenir, et plus précisément de leur possibilité d'évolution, en termes de statut salarial, mais plus encore en termes de missions et contenus de poste. C'est la vision d'une certaine routine qui les guette, et conscientes de la plus-value qu'elles représentent pour leurs praticiens et leurs patients, elles vont elles-mêmes au-devant des informations et des formations qui sont pour elles actuellement l'unique moyen d'évoluer et de se sentir valorisées : se perfectionner et savoir se rendre toujours indispensable.

Le turn-over chronique du personnel

Bien trop de praticiens continuent de se plaindre d'un turn-over particulièrement lassant de leur personnel clinique et administratif. Un praticien ayant à ce jour 10 années d'exercice a vu en moyenne passer au sein de son cabinet au moins 4 à 6 assistantes (débutantes ou qualifiées), certaines ne restant que quelques mois. La majorité de ceux qui ont bien voulu se confier reconnaissent leurs responsabilités dans cet écueil, n'ayant après tout jamais appris à gérer du personnel, mais regrettent aussi un défaut d'initiative et de feedback de la part de leurs assistantes. Ils se séparent parfois trop facilement et rapidement d'une assistante dentaire qui n'est pas immédiatement opérationnelle, et à qui l'on demande de faire ses preuves en quinze jours à un mois. Certaines assistantes sont assez souvent propulsées sur leur poste de travail sans un minimum d'informations stratégiques préalables sur les modalités d'exercice clinique du praticien, ou de consignes sur les modalités de gestion de l'agenda, qui diffèrent d'un praticien à l'autre. On attend trop souvent que l'erreur soit commise, plutôt que de la prévenir, en considérant à tort que la sanction de cette erreur sera formatrice et salvatrice !

Conseils aux praticiens

Avant de considérer trop rapidement que votre nouvelle recrue n'est pas assez efficace ou ne s'adapte pas à ses nouvelles conditions de travail, posez-vous la question de savoir ce qui au sein de votre organisation pêche par défaut, au lieu de porter le discrédit sur son éventuelle incapacité ou incompétence.

Conseils aux assistantes

Si vous ressentez de la part de votre praticien une insatisfaction récurrente et pesante, voire une quasi-indifférence, commencez à vous inquiéter, et prenez un rendez-vous formel avec lui, en dehors des heures de travail éventuellement, afin de comprendre ce qui se passe, ce qu'il attend réellement de vous, en lui demandant de vous donner les moyens pédagogiques et pratiques de le satisfaire, avec des échéances précises d'acquisition de vos compétences.

Un défaut d'accompagnement et de communication, le risque de la démotivation

Les assistantes témoignent d'un défaut d'engagement du praticien dans leur formation pratique, et plus précisément dans leur accompagnement pédagogique. Des consignes de protocoles cliniques et de procédures administratives sont données « à la volée », entre deux patients, ou bien on remet parfois à l'assistante un classeur de procédures à lire chez soi. Une adaptabilité quasi immédiate à son poste de travail est trop souvent réclamée. Une majorité des assistantes dentaires qualifiées ont tendance à relâcher leur motivation à un moment ou à un autre, ce qui implique nécessairement des tensions ou des relations conflictuelles, qui parfois risquent d'être irréversibles si un dialogue social entre le praticien et son personnel n'est pas instauré. Le risque de démotivation est en général dû à un défaut de communication interne, aussi bien entre les praticiens-managers et leurs assistantes, qu'entre les assistantes elles-mêmes qui, au sein de la même équipe, n'ont parfois pas le temps ni les moyens de se concerter afin d'optimiser la coordination entre les services administratifs et cliniques du cabinet.

Conseils aux praticiens

Que votre nouvelle recrue soit qualifiée ou débutante, il ne lui faudra pas moins de trois à six mois avant que vous puissiez élever le niveau de vos exigences. Vous savez très bien que vous avez des conditions d'exercice, un mode d'organisation et de communication qui diffèrent sensiblement de ceux du(des) confrère(s) chez lequel(lesquels) votre nouvelle recrue a pu travailler. Ce n'est pas non plus parce que vous auriez vécu l'expérience miraculeuse d'une assistante télépathe immédiatement opérationnelle que les autres devraient se conformer à votre vision erronée de la réalité du marché du travail. Au moindre signe de démotivation, demandez à vos assistantes de remplir les formulaires auto-évaluatifs et

enquêtes internes de satisfaction (« Le manuel du chirurgien-dentiste manager », p. 120, 144 à 147). Vous obtiendrez dès lors une cartographie des éléments de leur démotivation.

Conseils aux assistantes

Au moindre signe de démotivation (stress avant l'embauche du matin, angoisses avant les réunions de développement, espoir de trouver un autre poste, consultation régulière des offres d'emploi d'assistantes dentaires etc.), demandez à parler à votre praticien et confiez-lui sans retenue les raisons de votre actuelle ou latente démotivation, si du moins, il vous reste un quelconque espoir que votre situation puisse s'améliorer (Le Fil Dentaire n°16, p. 20 à 23).

Le défaut d'évolutivité du poste de travail

Après plus de deux années d'exercice au sein du même cabinet, l'assistante dentaire attend d'avoir un regain de responsabilités, ou de confiance de la part du praticien, une éventuelle augmentation de salaire fixe, un aménagement de ses horaires de travail... qui pourraient lui laisser une certaine marge de manœuvre et de liberté dans le cadre de l'organisation de son travail. Elle demande à pouvoir participer un peu plus à la motivation du patient dans le cadre des soins proposés par le praticien. Certains praticiens autorisent leurs assistantes à participer à la présentation de leurs solutions thérapeutiques au patient, et leur demandent d'être à l'écoute du patient, de réagir et parfois aussi de les aider à adapter leur discours au niveau de compréhension du patient. Au sein des cabinets ODF ou des cabinets qui développent la parodontologie et la prophylaxie, elles demandent à pouvoir participer de la motivation à l'hygiène du patient, sachant très bien qu'il n'est bien entendu pas possible pour elle d'exercer les fonctions d'une hygiéniste.

Conseils aux praticiens

Faites évoluer vous-même les chartes de postes de vos assistantes, dans le respect de la déontologie et de l'éthique professionnelle en déléguant, non pas en termes d'actes « cliniques » bien entendu, mais en termes de communication interne et externe (patients, fournisseurs, correspondants...), de gestion des stocks et fournitures (plus d'autonomie dans les commandes...) etc. La Convention Collective ne détermine que des minima (salaires, responsabilités...), vous pouvez faire plus et bien mieux, dans votre intérêt, dans celui de vos patients, à l'égard d'une assistante en qui vous avez entière confiance, qui s'implique, prend des initiatives, et vous démontre sa motivation.

Conseils aux assistantes

N'attendez pas que le métier d'hygiéniste soit éventuellement réglementé, en nourrissant de

faux espoirs. Déterminez plutôt avec votre praticien des objectifs de réalisation personnelle. En effet, vos compétences seront toujours perfectibles. Ces compétences sont de plusieurs ordres, pas seulement techniques (ou au fauteuil). Vous avez aussi des compétences relationnelles, comportementales, communicationnelles, administratives, de gestion, du moins pour les assistantes polyvalentes par défaut exerçant pour le compte d'un praticien en solo. Demandez à votre praticien de vous faire passer un entretien d'évaluation (« Le Manuel du chirurgien-dentiste Manager », p. 132-133), déterminez vos points d'appui, vos points de vigilance, et mettez ensemble en place un programme annuel de formation (DIF) et d'accompagnement pédagogique de votre praticien.

Le problème des salaires

Quelques assistantes, parmi celles qui osent aborder le sujet, tendent à reconnaître que leur salaire n'est pas à la hauteur, ni de leurs compétences (formation et expérience), encore moins de leurs performances réelles au sein des cabinets dans lesquels elles évoluent. Les assistantes débutantes louent au contraire les avantages salariaux du contrat de professionnalisation d'assistante dentaire, puisque la rémunération avoisine le SMIC (90% du SMIC) alors que dans d'autres branches d'activités le salaire avoisine plutôt les 50% du SMIC. Certaines se plaignent d'un salaire qui suit uniquement la progression de la grille des minima de la Convention collective, qui selon elles, est insuffisante. D'autres reconnaissent, après plus de cinq ans au sein d'un même cabinet, avoir fini par obtenir un salaire très attractif, non sans peine, pouvant avoisiner, primes comprises, 30 KE/an.

Conseils aux praticiens

N'attendez pas que votre assistante vous réclame une augmentation. En général, c'est le signe d'une démotivation latente qui conduit votre assistante à utiliser le dernier recours, souvent de manière malhabile, qui consiste à renégocier son salaire à la hausse faute de quoi un départ serait envisagé. Il faut prévenir absolument cet événement, en mettant en place au



© Marcin Balcerzak - FOTOLIA

HUMAINES

Ressources

sein de votre cabinet une véritable politique salariale, et en définissant par tranche de deux à cinq ans, un plan de carrière de votre personnel (objectifs de réalisation technique et comportementale, échéances, entretiens d'évaluation etc.). N'indexez pas votre assistante sur le CA ou la progression du CA.

Conseils aux assistantes

Ne réclamez jamais une augmentation pour des raisons autres que professionnelles, ou n'ayant pas trait à vos performances techniques et relationnelles. Ne demandez pas une augmentation, si le praticien n'en retire pas non plus de bénéfice. Construisez un argumentaire, et proposez à votre praticien un véritable « business plan » de votre éventuelle augmentation, avec plusieurs options au choix (Le Fil Dentaire n°16, p. 20 à 23). Il est toujours préférable de négocier un plan de carrière et les conditions de son évolution avant l'embauche. Attendez au moins deux ans de bons et loyaux services afin de prétendre à une revalorisation du salaire fixe.

La contrainte de l'exercice en solo, la peur irrationnelle du risque

La grande majorité des praticiens exerçant en solo et que nous avons rencontrés ne se satisfont bien entendu pas complètement de leur exercice, en particulier relativement aux tâches dites improductives. Les tâches improductives pour un praticien sont : la stérilisation, l'assistance au fauteuil, la tenue du secrétariat et de la comptabilité... en résumé, toutes les tâches qui ne relèvent pas de l'« acte clinique » en lui-même, que d'autres personnes sont plus à même de remplir avec un bien meilleur rendement et une exploitation optimale de leurs compétences (aide dentaire, assistante dentaire, secrétaire, assistante de direction, comptable...). En clair, toutes les tâches que le chirurgien-dentiste peut légalement déléguer ne sont pas productives ni rentables s'il les assume lui-même, soit à son cabinet en dehors de ses heures de fauteuil, soit le soir et le week-end, comme c'est souvent le cas.

Certains vous diraient qu'on n'est jamais mieux servi que par soi-même, mais avec une certaine amertume. Derrière cette façade de l'exercice en solo se cachent des réticences compréhensibles, mais qu'on ne saurait brandir tel un étendard. Ces réticences sont diverses, mais peuvent être circonscrites dans le champ général des interrelations humaines et professionnelles, ainsi que dans celui des risques liés à la gestion comptable et humaine du personnel, et qui relèvent des fonctions de DRH (Direction des Ressources Humaines). En somme, c'est la peur du conflit qui domine, avec le risque d'un éventuel recours prud'homal si

aucune solution amiable n'est trouvée. C'est aussi la peur de ne pas pouvoir assumer ses charges sociales si l'assistante ne se révèle pas suffisamment compétente et productive. Mais si l'assistante ne se révèle pas suffisamment productive, c'est justement bien un problème de gestion des Ressources Humaines (motivation, formation, accompagnement, communication). Par conséquent, le chirurgien-dentiste exerçant en solo reconnaît avec franchise ses insuffisances managériales, et à juste titre, ne prendrait pas le risque de recruter sa première assistante débutante ou qualifiée.

Conseils aux praticiens exerçant en solo

Vos réticences sont compréhensibles et justifiées, on ne vous a en effet jamais appris à gérer du personnel. Demandez-vous seulement pour quoi ceux qui exercent avec au moins une assistante dentaire ne conçoivent même plus l'idée de s'en passer, tout au contraire, ils envisagent dans les deux à quatre ans qui suivent le(s) premier(s) recrutement(s) (cela ne marche pas toujours du premier coup) de pouvoir embaucher une secrétaire ou une deuxième assistante dentaire, afin d'être le plus possible au fauteuil avec leur assistante clinique qu'ils ont pris soin de former (protocoles cliniques, stages d'ergonomie...) pendant de nombreux mois et de fidéliser (il suffit de respecter quelques règles élémentaires de management). Pour l'assistante dentaire dite « polyvalente », l'assistance clinique exclusive marque une franche évolution de son poste qui vaut bien plus qu'une simple augmentation de salaire !

Conseils aux assistantes débutantes motivées ou qualifiées

Partez en croisade auprès des solos, ne visez pas nécessairement les cabinets de groupe (ils ne sont pas légion, et vous réduisez arbitrairement vos champs d'investigation), ayez le courage d'aller frapper à la porte de leurs cabinets (en fait, ils n'attendent que ça, mais n'osent pas vous le dire...), rassurez-les et démontrez-leur votre motivation à toute épreuve, expliquez-leur toutes les tâches dont ils n'imaginent peut-être pas que vous pourriez les déléster. Vous leur rendrez un sacré service, vous ferez honneur à votre profession en défendant vos intérêts et ceux mêmes des praticiens, et ils vous en sauront gré.

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