

Management

L'adaptation à un cabinet dentaire de la théorie bifactorielle de l'éminent psychologue et professeur de management Frederick Herzberg¹ nous éclaire sur la réalité des fondements et du contenu des réelles motivations professionnelles du personnel dentaire.



Facteurs d'ambiance et de motivation du personnel dentaire

Rodolphe Cochet

Il existe une marge importante entre les notions de satisfaction/insatisfaction au travail et le moteur de performance que peut représenter la motivation. En somme, ce n'est pas parce qu'un membre de l'équipe dentaire est relativement satisfait² de ses conditions de travail qu'il réalisera des performances en s'investissant pleinement dans les tâches qui lui seront déléguées.

La motivation selon Frederick Herzberg

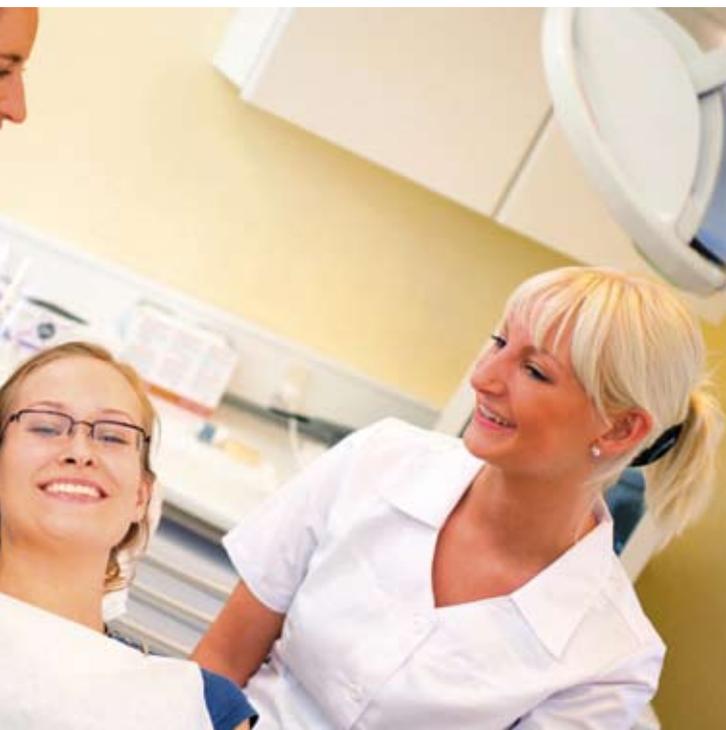
Alors que la conception traditionnelle issue d'Abraham Maslow oppose simplement la satisfaction à l'insatisfaction dans le cadre du travail, Frederick Herzberg démontre que les facteurs humains, sociaux ou matériels à l'origine de la satisfaction sont très différents des facteurs responsables de l'insatisfaction. Plus concrètement, les praticiens-managers qui chercheraient à annihiler de l'environnement de travail de leur personnel tout sentiment d'insatisfaction ne parviendraient pas pour autant à motiver réellement le développement des compétences ni les performances de leurs employés.

Les exemples sont flagrants dans le secteur dentaire: de nombreux praticiens ont ainsi tenté, par facilité et par manque de disponibilité, de combler rapidement ou d'étouffer les velléités de leur assistante dentaire (ou secrétaire), par exemple en leur versant une prime exceptionnelle, en leur permettant de quitter leur poste plus tôt en fin de journée de manière temporaire, en les déchargeant de la permanence téléphonique durant certaines plages horaires, en recrutant une aide dentaire à temps partiel pour la stérilisation... pour réaliser que ces petites actions apaisantes n'avaient pour effet que de retarder des revendications de plus en plus pressantes.

Frederick Herzberg nous fait comprendre que ce n'est pas parce qu'un employé n'a pas de raison d'être insatisfait, qu'il sera pour autant réellement satisfait de son travail. En somme, ce n'est certainement pas en s'attaquant aux motifs explicites et exprimés des insatisfactions des membres de l'équipe (souvent tangibles et matériels: horaires, salaire, nombre de patients, etc.) que le praticien pourra réellement leur redonner l'envie et le plaisir de s'investir pleinement dans leur travail. Aussi, plutôt que de prendre le temps d'une refonte complète de leur mode de management interne, nombre de chirurgiens-dentistes se satisfont d'un apaisement temporaire des revendications des

¹Ouvrage de référence, « The motivation to work », Transaction Publishers, 1993.

²Absence d'insatisfaction.



employés, jusqu'au clash prévisible: l'incompréhension est alors à son comble et le praticien de s'étonner, puisqu'il a répondu favorablement aux attentes de son personnel quelques semaines ou quelques mois auparavant. Mais la confiance est rompue... et combien de temps perdu!

Les facteurs d'ambiance ou d'hygiène

Le pouvoir des facteurs dits « d'hygiène » est donc éphémère. Ce sont pourtant ceux qui sont le plus souvent pris en grande considération par les chirurgiens-dentistes et orthodontistes employeurs. Un inventaire de ces facteurs de motivation illusoire peut être dressé: la surveillance et l'encadrement, la politique de gestion, la qualité des relations avec la hiérarchie, les conditions matérielles de travail, la qualité des relations avec les collègues, l'impact de la vie privée, le statut et l'ancienneté, la sécurité de l'emploi. Bien entendu, l'impact de ces éléments sur la qualité de vie au travail n'est certainement pas à négliger, mais dans tous les cas, ils ne permettent aucunement aux employés concernés de s'épanouir réellement dans le cadre de leur activité professionnelle. En effet, la maîtrise de ces facteurs dépend de nombreux paramètres environnementaux qui permettent difficilement de tenir la « barre »: du contrôle mesuré à l'autoritarisme il n'y a parfois qu'un pas. L'impact de la vie privée sur le travail est difficile à maîtriser en cas de lourds problèmes familiaux; la question du statut du personnel n'a pas beaucoup de sens dans un cabinet dentaire (le statut cadre est rarissime; la notion de hiérarchie est également très limitée dans ses applications et il n'est

d'ailleurs pas souhaitable qu'elle soit exploitée entre les membres de support clinique ou administratif, quel que soit le niveau de l'ancienneté). Quant à la question de la sécurité de l'emploi, la perception qu'en ont les employés reste subjective, malgré les efforts faits pour les rassurer sur la pérennité de leur poste.

Il convient également de tirer un trait sur la motivation pérenne du personnel liée à une augmentation ponctuelle de rémunération (hausse du salaire fixe, du salaire variable, ou prime « festive ») qui, dans tous les cas, « n'explosera pas le plafond »! Ces facteurs ne sont donc rien d'autres que des **agents d'ambiance** relativement arbitraires et peu fiables. Ils restent néanmoins utiles, dans certains cas... Il ne peut tout de même pas être reproché aux praticiens-managers qui le souhaitent de revaloriser le salaire de leurs employés sous prétexte que la satisfaction éprouvée n'aurait pas d'impact direct sur la qualité du travail. Après tout, nombre d'assistantes dentaires font déjà leur maximum, et il n'est pas envisageable de leur demander toujours plus!

D'autres facteurs d'ambiance propres au secteur des soins dentaires peuvent également être cités qui, au contraire, ont contribué à l'appauvrissement du travail de l'assistante: lui proposer une formation administrative et prétendre la transformer en « super secrétaire », faire tourner les assistantes à des postes différents (secrétariat, fauteuil, stérilisation), changer de praticien/fauteuil en alternance avec une collègue de travail, lancer un défi commercial, etc.

Les facteurs de motivation ou facteurs moteurs

Frederick Herzberg s'est attaché à découvrir ce que les employés pouvaient attendre de leur activité professionnelle. Une importante enquête lui a permis de réaliser que les personnes réellement satisfaites de leur travail répondaient de manière très différente de celles qui semblaient ne plus y prendre aucun plaisir, au-delà de la simple opposition conventionnelle satisfaction/insatisfaction initiée par le courant de pensée d'Abraham Maslow. En somme, les employés réellement satisfaits de leurs conditions de travail étaient mus par des **facteurs intrinsèques**, c'est-à-dire liés à l'accomplissement de soi dans leur activité. À l'inverse, les employés insatisfaits ou peu satisfaits mettaient plutôt en avant des **facteurs extrinsèques**, permettant d'obtenir une amélioration plus matérielle et tangible. Les résultats de cette enquête sociologique sont capitaux et permettent de mieux comprendre les raisons pour lesquelles les praticiens-managers ont tant de mal à motiver et à fidéliser leurs assistantes dentaires, secré-

Management

taires, mais aussi leurs collaborateurs. Par exemple, les leviers de motivation d'une assistante dentaire, ceux qui lui permettront de tendre vers l'excellence, ont directement à voir avec son cœur de métier : l'aide opératoire et l'aide instrumentiste, l'hygiène et l'asepsie, et selon les cas, la logistique. L'assistante dentaire démotivée, qui n'a pas les moyens d'exercer pleinement sa profession, sera peut-être redynamisée quelque temps si son temps de travail est réaménagé ou si une prime exceptionnelle lui est versée en remerciement de ses bons et loyaux services... Mais aucun de ces facteurs d'ambiance ne suffira à lui donner l'envie

de se dépasser dans son travail. Il lui faudra trouver les ressources intellectuelles et pédagogiques afin de développer ses compétences techniques et relationnelles. Tout chirurgien-dentiste n'étant pas un professionnel du management (quel pléonasme !) n'attend pas de son assistante dentaire qu'elle fasse des merveilles, mais qu'elle nourrisse l'envie durable de progresser. Ce besoin de développement du personnel est

capital dans le secteur des soins dentaires, où l'objet du travail n'est pas de vendre des soins, mais d'offrir une palette de services cliniques, administratifs et relationnels qui ne sauraient se réduire à de simples automatismes de la part de l'équipe santé du cabinet. Les facteurs moteurs de l'équipe dentaire sont en premier lieu la reconnaissance, certainement pas une gratification de tous les instants, mais la sanction formelle d'un travail bien fait. Cette marque de reconnaissance doit être impérativement encadrée par la formalité d'un entretien (annuel) d'évaluation, dont la préparation et l'organisation doivent mobiliser toutes les ressources humaines du cabinet un mois environ avant l'échéance de cette entrevue.

Le travail en lui-même, celui qui définit le poste de l'employé, est le facteur moteur incontournable du personnel dentaire : combien d'employées auxquelles un poste d'assistante dentaire a été promis se « fanent », reléguées à des tâches peu productives d'aide dentaire/secrétaire, considérées comme ingrates par les plus qualifiées et expérimentées des aides opératoires en odontologie ? La définition précise et circonstanciée du poste, qui fait partie des premières missions du chirurgien-dentiste, est l'un des leviers de motivation fondamentaux du personnel dentaire.

La notion de responsabilité est également un critère de satisfaction d'un personnel « amoureux »

de son travail. Confier une responsabilité à l'une des assistantes ne signifie en aucune manière perdre du pouvoir, mais au contraire en gagner. Le praticien-manager gagne en respect, en temps, en sérénité. Une assistante qui se sent véritablement responsable de la réalisation d'une tâche déploiera des ressources personnelles parfois insoupçonnées afin que son employeur n'ait plus à s'en préoccuper. De nombreux praticiens ne se donnent même pas la chance de rendre leur personnel plus autonome, parce qu'ils ont le sentiment d'avoir été trahis par une ancienne assistante, un ex-collaborateur ou associé, et promettent qu'ils ne prendront plus le risque de faire confiance à quiconque. Trêve de balivernes ! Plutôt que d'agir ainsi en pratiquant ce qu'il est convenu d'appeler de l'anti-management, mieux vaut se condamner à la pratique ancestrale de l'exercice en solo.

La question de la promotion et du développement personnel est centrale. Concernant la « promotion », il ne s'agit pas littéralement d'avancement ni d'accession à un « grade » supérieur. C'est ici la formation initiale et en particulier continue, qu'elle soit interne ou externe, qu'elle soit ou non prise en charge par l'OPCA-PL, qu'elle soit à points ou sans point, qui est en jeu. Dans un tel cadre, le strict minimum peut consister à se rendre au congrès ADF avec sa ou ses assistantes, en particulier depuis que des séances de communication dédiées à ces dernières sont mises en place. Ce n'est pas tant le contenu ni la forme des communications, parfois amateuristes, qui auront un impact sur le développement personnel des employées, mais le sentiment d'appartenance à une grande communauté « scientifique et médicale ».

La mise à jour régulière des connaissances du personnel de support clinique peut aussi se faire en interne, et il est d'ailleurs préférable que ces formations soient prodiguées par le praticien-gérant (qui en a la capacité de fait) ou par l'un des praticiens collaborateurs/associés qui, en fin de cursus de formation ou au retour d'un séminaire, aura à cœur de prodiguer une séance pédagogique adaptée au niveau de compréhension du personnel dentaire. Certains praticiens soucieux du développement des compétences de leur personnel ont en effet passé tout un week-end à monter une séance de formation d'une à deux heures sur powerpoint. Vos employés ne vous le diront peut-être pas ouvertement... mais au regard d'un tel investissement de la part du praticien-manager, qui a beaucoup à y gagner en termes de leadership, une augmentation de salaire n'est plus qu'une brouille, un simple facteur d'ambiance !

La définition précise et circonstanciée du poste, qui fait partie des premières missions du chirurgien-dentiste, constitue l'un des leviers de motivation fondamentaux du personnel dentaire.