

Embaucher est-ce rentable ?

Vous vous posez la question de savoir s'il est temps d'embaucher une assistante ? La réponse des spécialistes de l'organisation et du management d'un cabinet.

Par Anna Paulhe

Le nombre de vos patients augmente mois après mois et vous ne savez comment faire face à cet afflux. Votre agenda est surchargé et, parallèlement, vous trouvez que vous ne consacrez pas suffisamment de temps aux soins. Vous voulez vous décharger des tâches administratives de plus en plus lourdes, mais aussi de la stérilisation et du nettoyage du fauteuil. Vous pensez que l'embauche d'un salarié ne s'improvise pas et vous craignez de vous lancer dans un processus de recrutement. Comment, en effet, être sûr de bien s'entourer ?

Les consultants, spécialistes du cabinet dentaire, conseillent tous d'embaucher. À moins que le praticien affectionne le travail en solo ou qu'il ne veuille pas travailler avec une femme, note avec humour Robert Maccario, fondateur d'Effcience-dentaire, société spécialisée dans l'accompagnement des cabinets. Pour lui, l'embauche n'est utile qu'à partir du moment où le chirurgien-dentiste n'arrive plus à « effectuer ses tâches dans le



temps qui lui est imparti. Tant qu'il manque de patients, il a largement le temps d'ouvrir la porte, de répondre au téléphone, mais dès que son volume de patients est suffisant, recruter devient évident ».

L'embauche de collaborateurs place le chirurgien-dentiste dans le statut de chef d'entreprise, même s'il ne se reconnaît pas dans ce titre. En effet, outre l'investissement financier que cela implique, l'embauche d'un

salarié demande une nouvelle organisation, en phase avec ses horaires de travail, mais aussi de savoir manager. Le management fait partie intégrante de l'embauche, même réduit à sa plus simple expression. Soit il faudra peut-être recadrer l'assistante en fonction des objectifs qui vous tiennent le plus à cœur, soit vous serez amené à lui confier de plus en plus de tâches et de responsabilités, si vous percevez



Rodolphe Cochet
Consultant, formateur
et coach en gestion
stratégique des
cabinets dentaires

que vous sous-utilisez ses compétences et son efficacité. Pour autant, selon Rodolphe Cochet, consultant, formateur et coach en gestion stratégique des cabinets dentaires, un lieu de soins se distingue d'une entreprise. « *Le fonctionnement d'un cabinet dentaire diffère grandement d'un praticien à l'autre alors que les entreprises ont tendance à adopter des modes de management et de gouvernance standardisés. Par ailleurs, la lourdeur des charges administratives, fiscales, sociales, matérielles d'un praticien en exercice individuel oblige certes le chirurgien-dentiste à adopter un comportement professionnel de "manager", mais certainement pas de chef d'entreprise, sauf dans certains cabinets de groupe et centres dentaires, par la force des choses.* »

Un bénéfice de 50 000 euros pour le praticien

À quel moment est-il rentable d'embaucher pour alléger sa charge de travail et dans quelle mesure cette embauche sera-t-elle un bénéfice ? Pour Rodolphe Cochet, qui conseille autant dans une perspective d'exercice individuel que pour les cabinets de groupe, la question de la rentabilité d'une assistante dentaire ne devrait même pas se poser. « *Rares sont les secteurs d'activités médicales où les postes de support clinique, administratif et relationnel (aide opératoire, secrétaire, assistante de direction) sont aussi rentables. Afin d'atteindre ses objectifs stratégiques, il est capital d'éditer en amont une charte du poste et de déléguer toutes les tâches dites improductives (pour le praticien) soit : la gestion de l'hygiène, l'asepsie et la*

décontamination, la réception téléphonique et physique, la gestion de l'agenda et des encaissements, celle des stocks et des fournitures, l'aide opératoire et instrumentiste. Le chiffre d'affaires théorique moyen d'un omnipraticien en solitaire est de l'ordre de 120 000 à 140 000 euros. Avec une assistante dentaire (première recrue), en partant du principe que toutes les tâches dites improductives pour le praticien sont déléguées, le chiffre d'affaires atteint en moyenne de manière logique 220 000 à 240 000 euros. Le coût salarial (salaire et charges sociales) étant de 36 000 euros par an pour une assistante dentaire qualifiée, le bénéfice du praticien sera au moins équivalent à 50 000 euros. La marge bénéficiaire est plus importante si la recrue est en contrat de professionnalisation. »

Lorsqu'un chirurgien-dentiste se consacre à son cœur de métier, « *il produit en moyenne du 500 euros de l'heure* », déclare Robert Maccario. Mais le consultant constate que le praticien passe les deux tiers de son temps « *hors de la bouche du patient* ». Sur ces deux tiers, un tiers est consacré, selon lui, au service du patient, de soi-même ou de la société, c'est-à-dire à la formation, l'écoute d'un patient lors de la consultation ou la conception d'un plan de traitement. Un temps qui n'est pas directement productif. Le troisième tiers temps est « *totale-ment gaspillé par le fait d'ouvrir la porte au patient, répondre au téléphone, chercher un instrument, spatuler* ». Pour Robert Maccario, un tiers temps correspond à 500 heures, soit 250 000 euros de chiffre d'affaires potentiel, ceci à condition que l'assistante seconde

Travail à quatre mains : gain de 15 % sur le chiffre d'affaires

- ✓ **Pour Robert Maccario, d'Efficienc**e dentaire, le travail à quatre mains ne permet pas de travailler deux fois plus vite, mais sur une journée on gagne 15 % sur le chiffre d'affaires. Autrement dit, d'après les calculs du consultant, le cabinet va gagner 500 euros de plus par jour. « *Souvent, les praticiens ne savent pas impliquer les assistantes et organiser leur travail en déléguant.* » Le chirurgien-dentiste peut déléguer sur la partie administrative de plus en plus complexe et dans le travail à quatre mains. « *Une assistante peut passer 4 à 6 heures par jour à assister le praticien. On prend conscience, par ailleurs, de l'importance d'un troisième métier, celui de la prévention en matière d'hygiène auprès du patient. L'apprentissage du brossage, les contrôles de plaque dentaire, la motivation. Il faut pour cela que l'assistante puisse disposer d'une salle dédiée à la prophylaxie où elle va communiquer avec le patient.* »

efficacement le praticien. Le coût d'une assistante est évalué à 25 euros de l'heure, charges sociales comprises. Son embauche coûte environ 3 500 euros par mois. Autrement dit « *si l'assistante fait gagner au praticien sept heures de travail par mois, elle permet déjà de rentabiliser son salaire. Or, une assistante travaille sept heures par jour et 22 jours par mois. Mais l'assistante va faire gagner au chirurgien-dentiste plus qu'une journée, si elle est formée et impliquée. On constate que les assistantes ne sont bien souvent pas suffisamment potentialisées dans le cabinet. Elles font principalement la stérilisation, le nettoyage et les spatulations. Malheureusement, elles sont peu impliquées dans tous les aspects administratifs, souvent le praticien*



Robert Maccario
Dirigeant de Efficienc-
dentaire et spécialiste
de l'ergonomie dentaire



Un meilleur service au patient

✓ Martine Menthonnex est consultante auprès des cabinets d'orthodontie qui sont débordés dans leur exercice. Elle souligne l'importance de l'embauche pour le service au patient. Un service qui, s'il est privilégié, permettra de développer le cabinet, par l'augmentation de la patientèle via le bouche à oreille. Elle fait souvent le constat d'un problème d'organisation ou d'un manque de personnel. « *Soit on travaille dans de bonnes conditions, soit ce n'est pas le cas et c'est au détriment du patient.* » Elle intervient en vérifiant que chacun ait bien un rôle défini dans le cabinet. Souvent, tout le monde fait tout : l'assistante au fauteuil répond au téléphone. Elle ne nie pas l'intérêt que chacun sache tout faire, mais le service au patient exige une spécialisation. En orthodontie, on peut voir deux patients en même temps. « *Si un praticien est occupé avec une assistante sur un fauteuil pour faire un collage, quelques minutes avant la fin de ce collage, une seconde assistante peut commencer sur un autre fauteuil à installer un nouveau patient et vérifier, par exemple, qu'il a bien porté son appareil, si le brossage a bien été fait. Si le praticien n'a qu'une assistante, c'est lui qui va chercher le patient et va le mettre au fauteuil. Le patient peut aussi rester seul au fauteuil pendant que le praticien termine son acte, ce qu'il faut éviter.* » Si d'aventure elle se fait soigner par un praticien qui, à la fois, répond au téléphone et fait la stérilisation, Martine Menthonnex estime qu'elle aura « *peut-être des doutes sur ses compétences. Je me demanderai s'il a vraiment la tête à ce qu'il fait et s'il ne pense pas aux commandes qu'il doit passer.* ». L'ex-assistante dentaire d'un grand cabinet de province coaché par Ken Alexander a conservé la philosophie du consultant américain et la notion de service. Elle s'est rendue régulièrement aux États-Unis où l'attention au patient est particulièrement développée. Dans les cabinets américains, le patient reçoit un véritable accueil, on lui propose un café et on l'installe dans la salle d'attente. « *Si on n'a pas le personnel pour effectuer un travail sur la motivation du patient et l'expliquer, c'est une perte d'argent*, souligne la consultante. *Car si l'enfant n'est pas motivé et qu'il arrête le traitement orthodontique, les parents seront mécontents et ce constat négatif peut être ébruité auprès de l'entourage. Cela équivaut donc à un manque à gagner.* » Il est préférable sur le plan de la rentabilité d'un cabinet que ce travail de motivation soit effectué par l'assistante, plutôt que par le praticien.



Recrutement et management sont deux disciplines distinctes qui font également appel à des compétences très différentes

→ *ne déléguant pas entièrement cette partie. Une assistante peut faire beaucoup plus également au fauteuil.* »

Vous avez décidé d'embaucher mais vous vous questionnez sans doute sur la première étape, celle de la petite annonce, si vous ne connaissez pas d'assistante dentaire et que votre recherche auprès de collègues praticiens n'a pas porté ses fruits. Rodolphe Cochet n'hésite pas à parler, pour cette étape, de comportement de stratégie. Selon le consultant, il ne faut pas confondre offre d'emploi et petite annonce. « *Les sites de petites annonces sur le Web sont pléthore en France. La plupart des petites annonces sont anonymes et publiées sous pseudo (une aberration) mais tendent fort heureusement à être désertées par les candidats à*

un emploi dentaire qui, de plus en plus avisés, privilégient désormais les plateformes professionnelles et officielles de recrutement on-line en lieu et place des forums privés et sites de petites annonces. De nombreuses plateformes professionnelles existent : Pôle Emploi, Dentalemploi, Monster, Keljob. Il ne faut pas non plus négliger la presse professionnelle pour le recrutement de personnels dentaires qualifiés uniquement. »

La stratégie de recrutement

Une fois l'annonce d'embauche passée, vous êtes peut-être anxieux quant au choix final. Comment savoir si l'assistante sera particulièrement impliquée dans son travail, diplomate face aux patients et ouverte aux →

Le modèle tripartite dentiste, assistante dentaire, assistante de direction est la configuration RH idéale

→ remarques pour progresser dans son travail ? Pour Rodolphe Cochet, rentabilité et stratégie de recrutement n'ont pas de rapport direct. Le conseil en management appliqué à l'odontologie a constaté de mauvais recrutements d'un point de vue méthodologique qui débouchent au final sur « *de super assistantes dentaires encore en poste plus de 15 ans après l'embauche. Recrutement et management sont deux disciplines distinctes qui font également appel à des compétences très différentes. N'importe qui peut s'improviser "chargé de recrutement", ce n'est pas le cas dans le conseil en management appliqué à l'odontologie. S'il fallait déployer tant d'outils et de techniques savantes pour recruter du personnel dentaire, on aurait assisté à l'émergence de dizaine de cabinets de recrutement spécialisés en dentisterie. Or, tout l'inverse s'est produit : les seules officines de recrutement d'assistantes dentaires tenues par des assistantes elles-mêmes ont déposé le bilan dans les 6 mois à deux ans suivant la création de leur auto-entreprise. Les dentistes n'ont pas besoin d'aide ponctuelle au recrutement, mais d'accompagnement à la gestion en ressources humaines, discipline qui fait appel à des démarches rationnelles ayant un impact direct sur la productivité du cabinet dentaire alors que les techniques de recrutement sont encore trop souvent aléatoires et soumises à l'appréciation subjective du chargé de recrutement* ».

Pour Rodolphe Cochet, la stratégie de recrutement d'une assistante importe donc moins que l'art de savoir utiliser ses compétences. « *Pour le recrutement d'une assistante dentaire stagiaire et tout particulièrement d'une assistante*

de direction (bac+2 à bac+4), certains principes doivent être adoptés et nécessitent une approche particulière des candidats, de la recherche jusqu'à la sélection, sans parler de l'intégration de la recrue et de la gestion de ses performances. En somme, on peut se planter totalement dans son recrutement mais, a contrario, transformer son assistante en perle rare grâce à des méthodes d'accompagnement managérial éprouvées strictement adaptées à la configuration d'un cabinet dentaire. Le plus important n'est donc pas la technique de recrutement employée, mais les méthodes de management déployées au sein du cabinet qu'il faut impérativement définir de manière concertée avant même la création du poste. »

Seconde assistante : augmentation du chiffre de près de 30 %

Cela fait déjà plusieurs mois ou des années que vous travaillez en collaboration avec une assistante dentaire et l'activité de votre cabinet a pris de l'ampleur. Votre employée ne chôme pas et a même du mal à ne pas prendre de retard dans la gestion des tâches administratives. En toute logique, la



Martine Menthonnex
Consultante auprès de cabinets d'orthodontie

question peut se poser de l'installation d'un autre fauteuil et de l'embauche d'une seconde assistante.

« *C'est à ce moment-là que nombre de praticiens commettent des erreurs stratégiques et décident, pour certains, de recruter une seconde assistante dentaire polyvalente, en lieu et place d'une professionnelle de la gestion administrative : une secrétaire de direction ou une assistante de gestion. Dès lors, en déchargeant l'assistante dentaire des tâches chronophages de secrétariat et en faisant monter en puissance la qualité des services administratifs du cabinet, on peut à nouveau viser une augmentation du chiffre de près de 30 %. Ensuite, pas la peine d'aller plus loin pour un praticien en exercice individuel, il suffit de tenir la barre et de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue. Le modèle tripartite dentiste, assistante dentaire, assistante de direction est la configuration RH idéale de l'exercice professionnel de l'odontologiste contemporain. Ce n'est pas du luxe ! Les patients sont d'ailleurs très conscients des investissements consentis par leur praticien afin d'améliorer la qualité des services qui leur sont dus.* » ■