



Stratégies de recrutement

Recruter une assistante dentaire qualifiée

Il est certes très difficile pour un praticien n'ayant aucune formation en Gestion des Ressources Humaines et en Management de savoir précisément comment et à partir de quel indice on peut considérer qu'une assistante dentaire qualifiée convient au poste.

Trop souvent, les postulantes s'enchaînent, parfois sur une période ininterrompue d'essais infructueux, durant plusieurs semaines, durant plusieurs mois, d'autres sont à tort d'emblée rejetées à partir d'une lecture empirique du CV ou d'un entretien téléphonique apparemment peu convaincant. Cette situation de fausses certitudes et d'instabilité est insupportable et grève la qualité des services cliniques, administratifs et relationnels des praticiens. Par ailleurs, un cabinet dentaire n'étant pas une entreprise comme une autre, il est logique que les modalités d'un recrutement efficace et fiable soient spécifiques aux conditions d'exercice d'un chirurgien-dentiste ou orthodontiste.

Voici donc une synthèse des erreurs couramment commises à éviter, ainsi que des règles avisées et astuces qui aideront les praticiens à recouvrer une partie de leur autonomie managériale.

Le marché de l'emploi des assistantes dentaires qualifiées

On peut affirmer qu'il n'y a pas de talent particulier ni de don à faire valoir dans la recherche (hors sélection en entretien) de candidatures d'assistantes dentaires diplômées¹ : c'est une compétence standard que le praticien doit pouvoir maîtriser sans avoir recours à un quelconque prestataire extérieur ou chargé de recherche amateur² qui diffusera l'offre exactement sur les mêmes supports que le praticien. Les rubriques d'offres d'emploi de *l'Information dentaire*, du *Fil Dentaire* et du site www.abcdent.fr sont non seulement les moyens les plus efficaces et les plus rapides pour trouver une assistante qualifiée, mais encore les plus économiques. Une assistante dentaire qualifiée consulte en principe et, en priorité, les supports spécialisés du secteur dentaire. Le praticien aura également plus de facilité à trouver sa recrue si le poste est bien celui d'une assistante dentaire (70 % d'assistance clinique au moins), et pas celui d'une d'aide dentaire-standardiste comme c'est trop souvent le cas!

Les praticiens ont donc surtout besoin de conseils en **Management Odontologique** pour éviter de sélectionner arbitrairement les candidates à l'emploi, ou sur la base de critères non pertinents, relevant d'une intuition empirique souvent trompeuse. D'ailleurs, même lorsqu'elle est qualifiée et expérimentée, le chirurgien-dentiste a toujours une raison valable de considérer qu'il faut ré-apprendre une bonne partie des protocoles, sinon tout revoir. Pour exemple, nombre d'orthodontistes préféreront recruter une assistante qualifiée issue de l'omnipratique! Finalement, seuls comptent le diplôme et l'habilitation à exercer pour ceux qui recherchent, souvent dans l'urgence, une assistante qualifiée : il n'est donc pas nécessaire de déployer toute l'artillerie du chasseur de têtes! **La plupart des praticiens qui prospectent des assistantes qualifiées ne demandent finalement en amont que des CV, et un peu d'aide afin de répondre plus précisément aux lois du marché du travail.**

¹La procédure intégrale de recrutement d'une assistante dentaire qualifiée et les modèles de fiches d'entretien, d'offre d'emploi et d'évaluation de candidats sont disponibles dans *Le Manuel du chirurgien-dentiste Manager*, Rodolphe Cochet, Paris, Le Fil Dentaire, 2005.

² Rappelons que tout prestataire de conseil doit avoir un niveau minimum de formation supérieure DEA, DESS ou Mastère, faute de quoi il ne serait jamais lui-même recruté à un poste de consultant junior au sein d'une quelconque entreprise. Pour info, un conseiller ANPE doit avoir au minimum un BAC + 2 pour s'inscrire au concours de pré-admissibilité et admissibilité.

RÉDIGER ET DIFFUSER UNE OFFRE D'EMPLOI La première image du poste

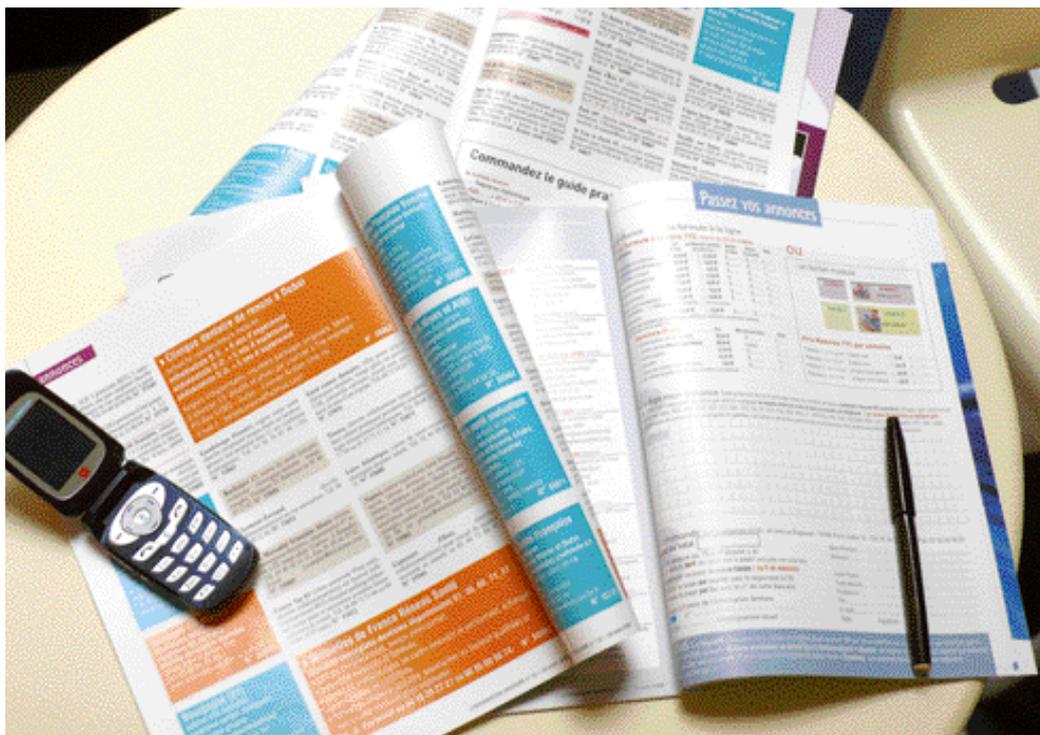
Il suffit de jeter un rapide coup d'œil sur la multitude d'offres d'emploi d'assistantes dentaires qualifiées pour constater avec stupeur qu'elles sont pour beaucoup mal rédigées, peu attractives. Certaines comportent des intitulés de postes abracadabrants qui n'ont aucune existence légale, d'autres intègrent une multitude de fonctions qui nécessiteraient la création de deux postes à temps complet et qui, de surcroît, proposent un salaire au minimum syndical! Qu'on ne s'étonne dès lors pas que ces offres ne génèrent que très peu de réponses, en particulier de la part d'assistantes dentaires qualifiées, expérimentées et avisées.

On note une évolution des pratiques des assistantes qualifiées en recherche d'emploi depuis près de deux ans. La majorité ont désormais un CV dactylographié et informatisé et envoient assez facilement leur candidature via Internet. Lorsque vous diffusez une offre, pensez donc à mentionner une adresse email pour la réponse.

Vous devez également prendre soin de formaliser un intitulé précis : « assistante dentaire qualifiée » et déterminer impérativement s'il s'agit d'un poste ouvert ou non aux débutantes. Attention, un poste ouvert aux débutantes pourra être considéré par une assistante qualifiée et expérimentée comme étant peu attractif car insuffisamment technique ou stratégique. Qu'il s'agisse d'un support écrit ou Web, vous devrez indiquer la fourchette de salaires (même si vous ne comptez proposer que le salaire minimum syndical ; si c'est le cas, ne vous attendez pas à recevoir une multitude de réponses d'assistantes qualifiées ayant plus de deux ans d'ancienneté et selon les régions, vous n'aurez même pas une seule candidature). Pour une assistante à peine qualifiée, proposez en moyenne un salaire fixe de 1 500 euros bruts minimum³. À Paris et dans certaines métropoles, visez plutôt les 1 700 euros à l'embauche. La fourchette maximale constatée se situe à une moyenne de 2 500 à 2 700 euros bruts mensuels pour une assistante spécialisée et expérimentée en ODF, implantologie ou parodontologie.

Précisez impérativement les horaires et les jours de travail (très important), si c'est un contrat en CDI ou un contrat de remplacement (sa durée), et le contenu du poste, en particulier s'il s'agit d'assis-

³ Au 1^{er} octobre 2007, le salaire horaire minimum conventionnel d'une assistante dentaire qualifiée est de 9,54 euros soit un salaire mensuel brut de 1 446,93 euros pour un temps complet 35 heures.



Pour une assistante à peine qualifiée, proposez en moyenne un salaire fixe brut de 1 500 à 1 600 euros minimum

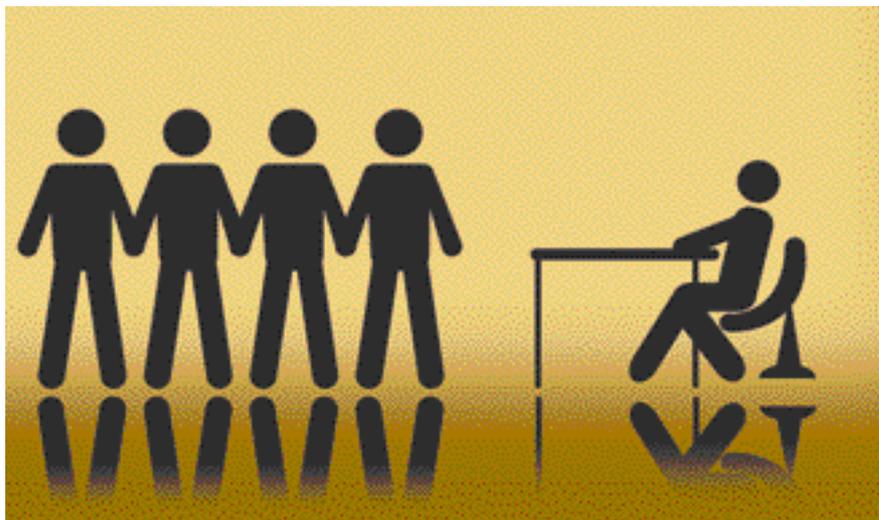
tance clinique exclusive ou d'assistance polyvalente (vous devrez dès lors obligatoirement ajouter la prime mensuelle de secrétariat de 10 % du salaire minimum conventionnel, à savoir 145 euros actuellement). Un poste n'est pas un fourre-tout clinico-administratif, et vous devez aussi comprendre qu'une assistante dentaire qualifiée et expérimentée au fauteuil recherchera avant tout un poste à contenu clinique plutôt qu'administratif. Rappelons qu'une assistante dentaire n'est pas une secrétaire de direction et inversement : si la gestion d'un secrétariat devait faire partie des compétences et des fonctions définitives d'une assistante dentaire, la prime de secrétariat n'aurait jamais été instituée !

ANALYSER CV, LETTRE DE MOTIVATION Ne pas surestimer la valeur d'un CV

Un CV n'a que très peu de valeur au regard d'un spécialiste avisé. Un chargé de recrutement amateur ou chargé de recherche peu expérimenté y accordera plus d'importance par défaut de connaissances fondamentales et expertes en GRH et Management. Par conséquent, le meilleur conseil que l'on puisse donner, c'est de n'accorder au CV d'une assistante dentaire qualifiée (ce qui n'est pas nécessairement le cas pour d'autres postes : assistante dentaire débutante, secrétaire de direction) qu'une importance très relative. Vérifiez que l'assistante précise bien sa qualification (vous avez le droit de demander une copie du diplôme – certaines le présentent spontanément), la durée de son expérience, et éventuellement, si elle a ou non le BAC (sans que cela puisse être discrimi-

natoire, car BAC ou BAC - 2 n'ont pas nécessairement de répercussion sur le niveau des compétences dites intellectuelles et relationnelles des candidats). La lettre de motivation, qu'elle soit manuscrite ou non, n'a que très peu d'intérêt malgré ce qu'on entend dire, sauf celle qui éventuellement « sort du lot », ce qui est rarement le cas : certaines sont rédigées par des proches ou par des conseillers emploi, donc « formatées » et souvent « impersonnelles ». Dès lors, peu importe que la lettre soit manuscrite. Il vaut d'ailleurs mieux qu'elle soit dactylographiée, avec la mention d'une adresse email personnelle, ce qui tendrait à prouver que l'assistante dentaire a des connaissances informatiques nécessaires et utilise éventuellement Internet : ces compétences induites sont bien plus importantes que celles de savoir rédiger une lettre lorsque la plupart des documents de cabinets dentaires sont des courriers-types à « personnaliser ».

Pourquoi, contre toute attente, n'accorder en cabinet dentaire qu'une importance relative au CV et à une éventuelle lettre de motivation d'assistante qualifiée ? Parce que ce sont les compétences techniques et au fauteuil en particulier qui primeront dans la décision finale du praticien. Dans tous les cas, le CV et la lettre de motivation ne remplaceront jamais une dictée-test sous Word et un essai d'une demi-journée au fauteuil ou en situation de travail, alors, pourquoi perdre son temps à essayer de lire entre les lignes quand on n'est ni graphologue, ni psychologue, ni expérimenté en management ?



La "perle rare" n'existe pas, sinon dans les standards illusoires de théories et pratiques managériales surannées et rétrogrades

relativement aux réactions de votre recrue par rapport aux conditions contractuelles de travail.

L'ENTRETIEN D'EMBAUCHE Promesses tenues

LA MISE EN SITUATION TECHNIQUE L'étape cruciale

Cette étape est d'autant plus décisive qu'elle devrait avoir finalement lieu, contre toutes pratiques et théories actuelles, avant l'entretien préalable de recrutement. Car on sait très bien qu'une assistante dentaire qualifiée rapidement opérationnelle, même si certaines régulations de tempérament ou de comportement s'avèrent nécessaires et même si la motivation est relative⁴, sera en principe retenue si le niveau de compétences techniques est valable. Nombre de praticiens jouent au « recruteur averti » en prétendant analyser et expertiser un CV, une lettre de motivation, une communication téléphonique, des attitudes et des comportements en entretien, et en tirent assez souvent des conclusions hâtives, des jugements tranchés et erronés. D'autres, recherchant la perle rare (qui n'existe que dans leurs rêves), croient l'avoir trouvée après avoir cherché de nombreux mois et avoir appliqué des critères de sélection rigoureux, dignes d'un chasseur de cadres supérieurs, ou sur les conseils d'un ami DRH ou gérant d'une grande entreprise : la désillusion est parfois brutale car lorsqu'on pense avoir trouvé la perle rare, on se désinvestit plus ou moins consciemment de ses responsabilités managériales d'accompagnement et d'encadrement, de motivation et de fidélisation de son personnel ; c'est d'ailleurs souvent pour cette raison qu'on recherche la « perle », pour ne pas avoir à jouer son rôle de Manager... ! Ce serait tellement plus simple...

Cette étape cruciale ne permet pour autant pas de préjuger des compétences relationnelles et comportementales qu'il sera nécessaire d'évaluer en entretien d'embauche, non pas de manière introspective, mais

C'est le moment de préciser et négocier le salaire (qui doit se situer dans la fourchette mentionnée dans l'offre), de présenter les horaires de travail (soyez particulièrement attentif aux obligations familiales et personnelles de la candidate, même si celle-ci vous assure qu'elle s'« arrangera »), de remettre une promesse d'embauche, puis de décider de la date d'entrée en fonction.

L'entretien d'embauche est une étape de négociation et d'entente cordiale. Soyez net, clair et précis : ne revenez jamais sur les conditions de travail présentées dans l'offre, et ne promettez surtout pas une augmentation de salaire que vous ne sauriez tenir dans l'année qui suit l'embauche. Un bilan de compétences managériales ainsi qu'une analyse experte des leviers de motivation professionnelle sont vivement recommandés. En effet, comment motiver son assistante si on ne connaît pas les leviers de motivation professionnelle de sa recrue et si on n'a pas formellement identifié ses propres insuffisances en Management Odontologique. Dans ce cas, il est nécessaire de faire appel à un professionnel du Management⁵ pour la passation et l'interprétation d'évaluations officielles (les modules d'évaluation doivent impérativement avoir été validés par les normes et standards scientifiques internationaux du management et de la psychologie du travail).

4 Être un bon Manager, ça s'apprend !

5 Vous devez impérativement réclamer au responsable d'évaluation une habilitation officielle à la passation et à l'interprétation de ces tests, faute de quoi, il risque de vous refiler l'un des pseudo-tests de personnalité de *Marie-Claire* et *Elle* ou bien ceux, gratuits, de certains sites Internet d'évaluation en ligne !