

Les 5 leviers de développement personnel de l'équipe dentaire

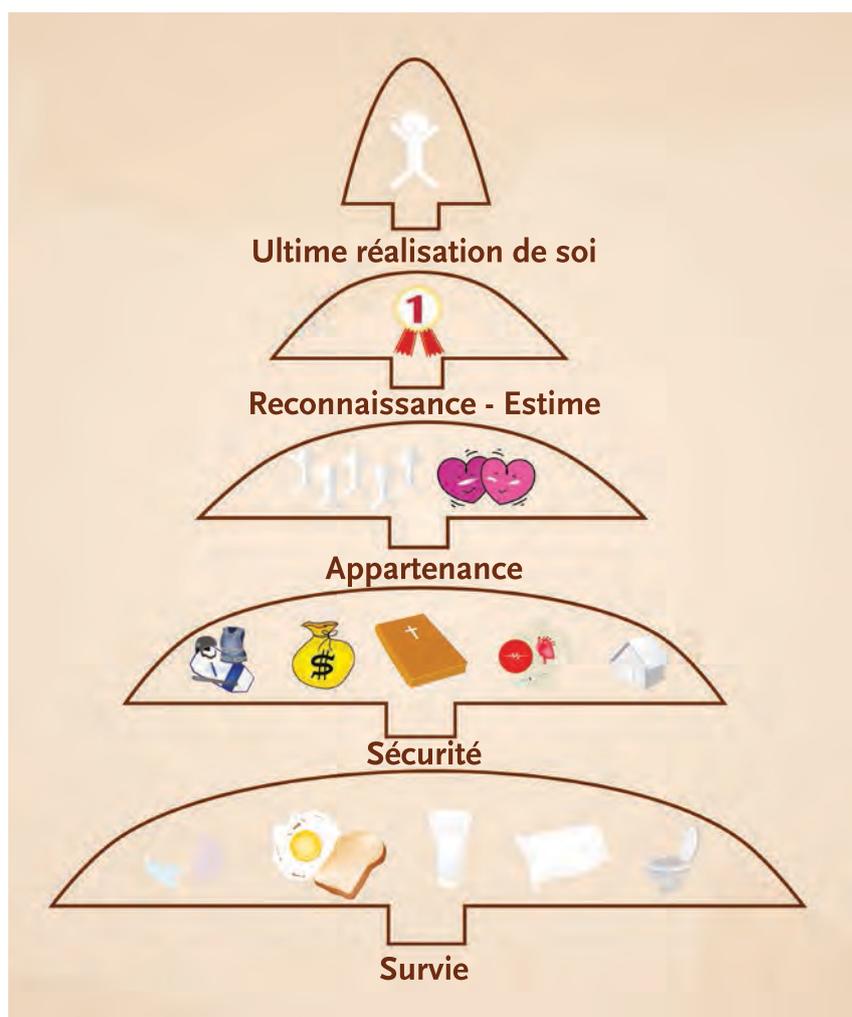
Une lecture raisonnée des fondements théoriques de la Pyramide de Maslow est nécessaire pour mieux comprendre ce qui motive réellement les acteurs d'un cabinet dans l'exercice de leurs fonctions, et ce, quel que soit le contenu des chartes de poste de chacun des membres de l'équipe.

Par Rodolphe COCHET

L'hypothèse de Maslow peut se résumer ainsi : il n'est pas possible de se réaliser⁽¹⁾ dans sa vie personnelle et professionnelle si les besoins fondamentaux n'ont pas été satisfaits.

Niveau 1 : la survie

Il s'agit ici de la satisfaction des besoins élémentaires d'un être humain : manger, boire, respirer, dormir, se vêtir... Adaptée à l'exercice professionnel au sein d'un cabinet, cela implique, pour prendre l'exemple d'un(e) assistant(e), que si celle-ci ne reçoit pas une juste rémunération, ne lui permettant pas de satisfaire ses besoins vitaux, elle ne pourra jamais répondre pleinement aux exigences de son employeur. Ce sujet est particulièrement délicat mais tellement essentiel dans la pratique courante de la gestion des RH impartie à tout Manager. Le salaire minimum d'un(e) assistant(e) qualifiée (hors prime de secrétariat⁽²⁾) est d'environ 1 700 euros bruts mensuels, celui d'un(e) assistant(e) stagiaire est quant à lui de 90 % du SMIC en deçà de 26 ans et 100 % du SMIC au-delà de 26 ans (≈1 480 euros bruts, soit 1 150 euros nets). Mais il s'agit bien de minima sociaux. Rien n'empêche donc un gestionnaire de rémunérer son personnel stagiaire ou qualifié en fonction des éventuels besoins physiologiques et matériels des candidats si les entretiens d'évaluation



L'hypothèse de Maslow peut se résumer ainsi : il n'est pas possible de se réaliser dans sa vie personnelle et professionnelle si les besoins fondamentaux n'ont pas été satisfaits.



et tests psychotechniques révèlent de forts potentiels de développement qui justifient de la part du Manager un engagement et un investissement supérieurs.

Sur une échelle large de 1700 à plus de 2500 euros bruts mensuels pour un temps complet réglementaire de 35 h00, 36 % des praticiens paient un salaire inférieur à 1700 euros bruts mensuels et 33 % rémunèrent leurs assistantes entre 1700 et 1900 euros bruts mensuels. Sur la population globale des gérants de cabinets (centres dentaires), 55 % de praticiens ne proposent aucun salaire variable ni prime dans le cadre de leur politique salariale et 54 % ne proposent aucun avantage social à part la Mutuelle Santé obligatoire.

Sondage dentalemploi.com (avril 2017)

Niveau 2 : la sécurité

Nous nous situons ici à un niveau supérieur à la seule satisfaction des besoins physiologiques. Il s'agit de pouvoir envisager de faire des économies en visant une certaine stabilité qu'elle soit personnelle (sociale, familiale) ou financière, les deux étant en définitive fortement imbriquées. Si l'on traduit ce sentiment de sécurité dans son expérience professionnelle, il est question de bénéficier d'une certaine sécurité de l'emploi, du moins d'en avoir le sentiment, grâce à la politique managériale instituée par le cabinet, si elle existe vraiment. Nombre de praticiens interrogés sur l'expression même de « politique managériale ou salariale » ne savent même pas à quelles pratiques courantes se référer ni sur quels fondements théoriques s'appuyer étant donné que ces sujets ne sont jamais

abordés dans quasiment aucun UFR d'Odontologie, à part Garancière⁽³⁾. Quand ces sujets sont abordés par certaines officines de développement organisationnel, c'est parfois par le biais de tableaux de bord contraignants (taux horaire, chiffre d'affaires mensuel, objectifs de productivité) censés régir la pratique alors que c'est la gestion de l'humain (management RH) qui préside à la vraie richesse d'un cabinet. Avoir le sentiment de sécurité dans son emploi, c'est aussi se sentir soutenu(e) par son employeur et Manager et être informé(e) des axes de développement stratégiques, initiés par la Direction (conduite du changement managérial suite à une restructuration ou dans le cadre d'un *coaching*).

Niveau 3 : l'appartenance

Ce sentiment d'appartenance est peut-être le plus fondamental des leviers de motivation et de performances d'un employé. Il s'agit ici de se sentir intégré à un groupe, une communauté, plus simplement à une famille (plan personnel). Toutes les grandes entreprises travaillent à l'émergence de ce sentiment chez les employés, car à lui seul il permet d'atteindre les deux prochains échelons de la pyramide des besoins et de franchir aisément le stade de l'estime de soi nous autorisant à entrevoir une véritable réalisation personnelle par le travail. Cet inestimable sentiment d'appartenance et d'intégration peut émerger à la condition que les gérants aient pris soin de mettre en place une véritable stratégie de communication interne qui consiste dans la réalisation systématique d'un briefing quoti-dien (ordres de priorités de la journée), d'une réunion de développement organisationnel (2h00 tous les 2 mois ou bien 4h00 tous les 3 mois dans le cadre d'un coaching en management odontologique) et d'entretiens annuels d'évaluation. Le déploiement d'un Sirh (dentalsirh.com) favorisant l'interactivité, la centralisation / transparence des données RH et l'accès partagé à toutes les tâches de

- (1) Réalisation de soi : besoin souverain.
- (2) À terme, cette prime de secrétariat n'aura plus aucun sens étant donné que de plus en plus de praticiens décident de professionnaliser la gestion administrative de leur cabinet en recrutant des assistant(e)s de direction ou de gestion (Office Manager/ Bac + 2 administratif minimum) sans aucun rapport direct avec le profil métier et de formation initiale d'un(e) assistant(e) dentaire.
- (3) Nombre d'administrations des UFR d'Odontologie rejettent en bloc tout enseignement du management, l'assimilant à tort à du « mercantilisme » (sens anglo-saxon) incompatible avec le code de déontologie de la profession. Il convient dès lors de préciser qu'il s'agit exclusivement de l'exercice des fonctions de gestion humaine d'un cabinet (Gestion RH), et pas des fonctions économiques de gérance qui ne sont par ailleurs absolument pas antinomiques par rapport à l'exercice régulier d'odontologiste.



« L'estime passe aussi par l'appréciation de ses collègues et collaborateurs »

→ travail individuelles et collectives du cabinet est aussi l'une des conditions nécessaires d'accès à la perception de cette appartenance.

Niveau 4 : la reconnaissance et l'estime

Rien ne sert de féliciter constamment son personnel pour la bonne réalisation courante des tâches de travail. Ce n'est absolument pas ce que réclament les assistant(e)s et secrétaires. Tout au contraire, ils / elles recherchent la possibilité de continuer d'apprendre et de progresser par le biais d'évaluations régulières, de l'assignation d'objectifs de compétences et d'actions de formation continue (avec ou sans agrément, peu importe). En entretien individuel, les employés nous confient qu'ils ont pleinement conscience de leurs capacités, de leurs insuffisances professionnelles et de leur marge de progression. Néanmoins, cette perception n'est fort probablement pas en accord avec les exigences de leur direction ; raison pour laquelle, ces exigences doivent se traduire dans les faits par la formulation du niveau de satisfaction et d'insatisfaction du praticien dans la gestion des séquences de soins : respect du protocole clinique, préparation du plateau, ergonomie du travail à 4 mains, gestion de l'instrumentation en cours de soin... Dans le cadre d'une démarche qualité, quand bien même celle-ci ne serait qu'empirique, il convient de recenser tous les « bugs » du cabinet sur le Sirh (système d'informations RH du cabinet) et de travailler à leur résolution, soit en se réservant dans la semaine une ou deux plages de formation interne dirigée par le praticien ou bien en différant le traitement de ces bugs à la date de réalisation de la prochaine réunion d'équipe. Obtenir de la reconnaissance, c'est aussi pouvoir profiter d'une certaine autonomie dans la réalisation de ses tâches de

travail, pouvoir innover ou suggérer et participer dès lors aux objectifs communs de développement du cabinet. L'estime passe aussi par l'appréciation de ses collègues et collaborateurs. C'est ici que la notion d'équipe prend tout son sens, notamment à partir des fiches de poste régulièrement aménagées en fonction des évolutions sociales et organisationnelles du cabinet. Les chartes de poste font partie des supports de gestion RH les plus précieux dans le cadre du recrutement, du management et de la fidélisation des équipes de support clinique, administratif et logistique d'une entreprise de soins dentaires.

Niveau 5 : l'ultime réalisation de soi

Les 4 premiers paliers atteints (survie, sécurité, sentiment d'appartenance, reconnaissance), il ne reste plus qu'à se laisser porter par le sentiment enivrant d'une possible réalisation de soi par le travail, dans le cadre de l'exercice valorisant de ses fonctions. L'accomplissement de soi dans le travail est possible menant à l'idée d'un bonheur certes relatif, mais parfois plus durable que dans sa vie personnelle. Le travail peut être une source de stress positif qui donne envie de se lever le matin pour rejoindre la merveilleuse équipe formée par le(s) praticien(s) et les patients. En effet, c'est là que se situe toute la différence entre une entreprise standard (vente / client) et un cabinet (honoraires / patient) : le patient doit faire partie intégrante du cabinet et ressentir lui aussi ce précieux sentiment d'appartenir à une équipe de soins dévouée et toute entière guidée par la Qualité sans compromis ni compromissions de ses soins. La réalisation de soi dans l'exercice de ses fonctions d'assistance doit également être régie par ce sens de l'excellence qui consiste à toujours rechercher à se dépasser, à se perfectionner, à se former. ■

