

Management

En quoi l'une des plus célèbres théories de la motivation édictée par le non moins illustre Abraham Maslow¹ pourrait servir les intérêts communs des chirurgiens-dentistes employeurs et de leur personnel ?

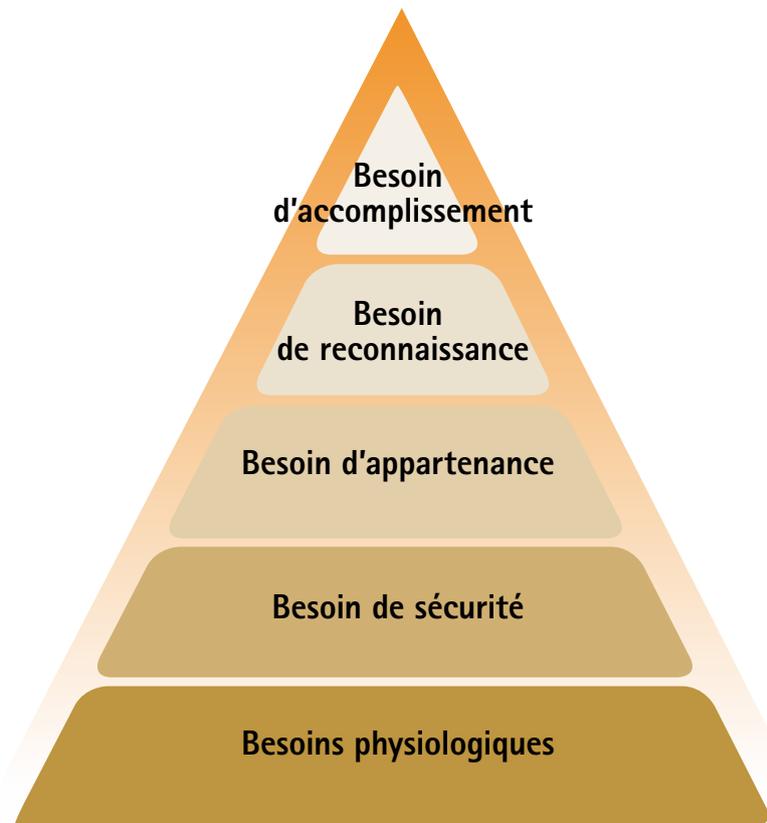
La pyramide des besoins de l'assistante dentaire

Rodolphe Cochet

La motivation est au cœur de la réussite professionnelle et personnelle des équipes dentaires : elle concerne aussi bien le praticien en exercice individuel travaillant avec une seule assistante polyvalente qu'un cabinet de groupe. Mais cette notion de motivation (que certains praticiens assimilent, à grand tort, à un simple "trait de caractère") n'a aucune pertinence ni même aucun sens sans le recours nécessaire à la célèbre pyramide des besoins, qu'il convient d'adapter aux particularismes socioprofessionnels des cabinets dentaires.

La hiérarchie des besoins

Dans le cadre de la fameuse théorie de la motivation d'Abraham Maslow, il convient de comprendre le mécanisme général qui se situe au fondement de la motivation professionnelle, dont l'étape ultime consiste dans le désir de s'accomplir. Si cette théorie était à l'origine essentiellement du ressort de la psychologie comportementale, elle rencontra un grand succès dans le domaine du management et dans la gestion de la relation aux employés, même si certaines extrapolations ont parfois frisé le contresens.



La pyramide de Maslow.

¹A. Maslow, Motivation and Personality, New York, Harper & Row, 1954.

hiérarchie des besoins

Découvrons comment les hypothèses de travail de Maslow peuvent avoir un impact considérable sur la réalisation professionnelle du personnel dentaire, en particulier les assistants.

L'hypothèse de travail

Abraham Maslow définit la personne humaine comme une entité présentant des aspects physiologiques et biologiques, psychologiques, sociologiques et intellectuels. Nous devons donc comprendre que la sphère de l'activité professionnelle est au carrefour de nombreuses interactions qu'il ne sera pas aisé de réguler pour le chirurgien-dentiste manager. Notons également que la hiérarchie des besoins élémentaires et de niveau supérieur peut aussi s'appliquer à la gestion de l'environnement professionnel de tout praticien-gérant. En effet, comment peut-on développer le besoin d'exceller et de se réaliser intellectuellement et techniquement dans la pratique de son exercice de chirurgien-dentiste lorsqu'on est obnubilé par des contraintes matérielles et sociales? Comment peut-on s'astreindre à se former régulièrement pour atteindre ce fameux niveau "d'excellence"² (qui n'est rien d'autre que l'exigence de la qualité) quand on est confronté à des problèmes récurrents de gestion de personnel ou qu'on a fait le choix irrationnel de travailler sans assistance clinique ni logistique, ce qui implique, pour le praticien-gérant qui exerce en solo, de supporter une charge de travail dépassant parfois allègrement les soixante heures hebdomadaires?

L'assistante dentaire et les besoins physiologiques

Les besoins physiologiques ou biologiques sont, entre autres, relatifs à la nourriture et au repos. Comment imaginer qu'une assistante dentaire ait les moyens physiques de satisfaire aux exigences professionnelles de son patron si elle-même ne peut décemment satisfaire ses besoins dits de "survie"? Certes, on ne peut tout de même pas demander au chirurgien-dentiste employeur de se préoccuper de ses salariés tels un parent ou une assistante sociale. Cependant, la question se pose en matière de salaire minimum conventionnel de l'assistante dentaire qualifiée (1 516,10 € bruts mensuels pour trente-cinq heures³ en France, sans compter la prime de secrétariat de 152 € bruts). S'il peut permettre à certaines, selon leur situation familiale et géographique, de vivre correctement, il est clair que ce minimum octroyé à une assistante dentaire vivant à Paris ou dans certaines grandes villes, sans autre ressource financière et avec un enfant à charge par exemple, lui permettra difficilement de se

concentrer sur ses tâches de travail quotidiennes et les nombreux objectifs de réalisation assignés (la situation est bien pire quand aucun objectif "technique" n'est fixé et que la routine s'est installée). En effet, elle aura plutôt tendance à se concentrer sur la façon de boucler ses fins de mois, quitte à rechercher un autre cabinet ou une activité complémentaire.

La question du rythme biologique en situation de travail est également capitale: le travail au fauteuil demande, pour le praticien comme pour l'assistante, une concentration à toute épreuve. À ce titre, le praticien peut décider de faire une journée continue (c'est son cabinet, c'est aussi le "patron"). Mais il ne saurait ignorer l'obligation d'une pause de vingt minutes après six heures de travail consécutives pour le personnel⁴. Parfois, l'assistante n'a besoin que de cinq minutes (pause café) pour "décompresser" après un acte de chirurgie "lourde": cinq minutes de pause pour qu'elle reprenne ses forces et ait la capacité mentale et physique de concentration suffisante pour les rendez-vous suivants ne constituent pas un sacrifice insurmontable! Pensez-vous que votre assistante dentaire oserait vous en faire la demande? Certainement pas... Pourtant, beaucoup n'hésitent pas à confier qu'elles seraient bien plus motivées et alertes durant la journée si deux pauses café de cinq minutes (l'une vers 10h45, l'autre vers 16h30) étaient aménagées, pour l'équipe (sinon cas par cas), plutôt que d'octroyer certains avantages matériels ou salariaux peu conséquents et sans aucun effet durable ni même momentané sur l'investissement du personnel (prime de Noël et autres bonus non substantiels parfois très irréguliers).

L'assistante dentaire et le besoin de sécurité

Le besoin de sécurité est en partie dépendant des ressources qui permettent de satisfaire ses propres besoins physiologiques. La question des salaires et traitements est donc capitale, mais ne doit en aucun cas aveugler le praticien-employeur sur le besoin de

Le moment le plus opportun pour féliciter son assistante dentaire en respectant les formalités inhérentes à toute bonne gestion des ressources humaines est l'entretien annuel d'évaluation.

²La notion d'excellence n'a rien à voir avec l'idée d'être le meilleur ou meilleur que les autres. Elle s'assimile à l'exigence de qualité propre à tout professionnel de santé.

³Au 1^{er} janvier 2010.

⁴Art. 6.1.1 de la Convention collective nationale des cabinets dentaires.

Management

la sécurité de l'emploi. En effet, les modalités statutaires de l'emploi sont essentielles pour l'assistante dentaire. Un contrat de professionnalisation à durée déterminée (CDD) de dix-huit mois débouchant sur l'octroi d'un diplôme d'assistante dentaire reste particulièrement motivant, bien que ce CDD soit par définition "précaire". A contrario, le recours aux CDD (hors contrat de formation) n'est possible que dans trois cas : accroissement temporaire d'activité, congé maladie, congé maternité ; un poste en CDD n'est dès lors certainement pas l'apanage de la sécurité de l'emploi. Un contrat à durée indéterminée (CDI) permet à l'assistante de faire une demande de crédit immobilier, par exemple. D'un point de vue psychologique, l'indétermination du terme du contrat a un impact encore plus important qui permet à l'assistante dentaire de se projeter à plus ou moins long terme dans le travail qui donnera un sens à sa vie professionnelle. La grande majorité des assistantes recherchent idéalement la stabilité et la sécurité de l'emploi, mais

C'est la vision de son poste à long terme, qui permettra à l'assistante dentaire de s'identifier comme un élément "intégré" ou rejeté par le système de pensée et les pratiques professionnelles du chirurgien-dentiste.

certainement pas au détriment de leurs ambitions professionnelles. Il est désormais avéré, malgré le nombre d'offres d'emploi encore inconsistantes (parfois réduites à de simples petites annonces mal rédigées), complètement décalées par rapport au marché du travail et aux règles de bonne gestion du personnel, que l'on peut faire "carrière" en tant qu'assistante dentaire. Nombre

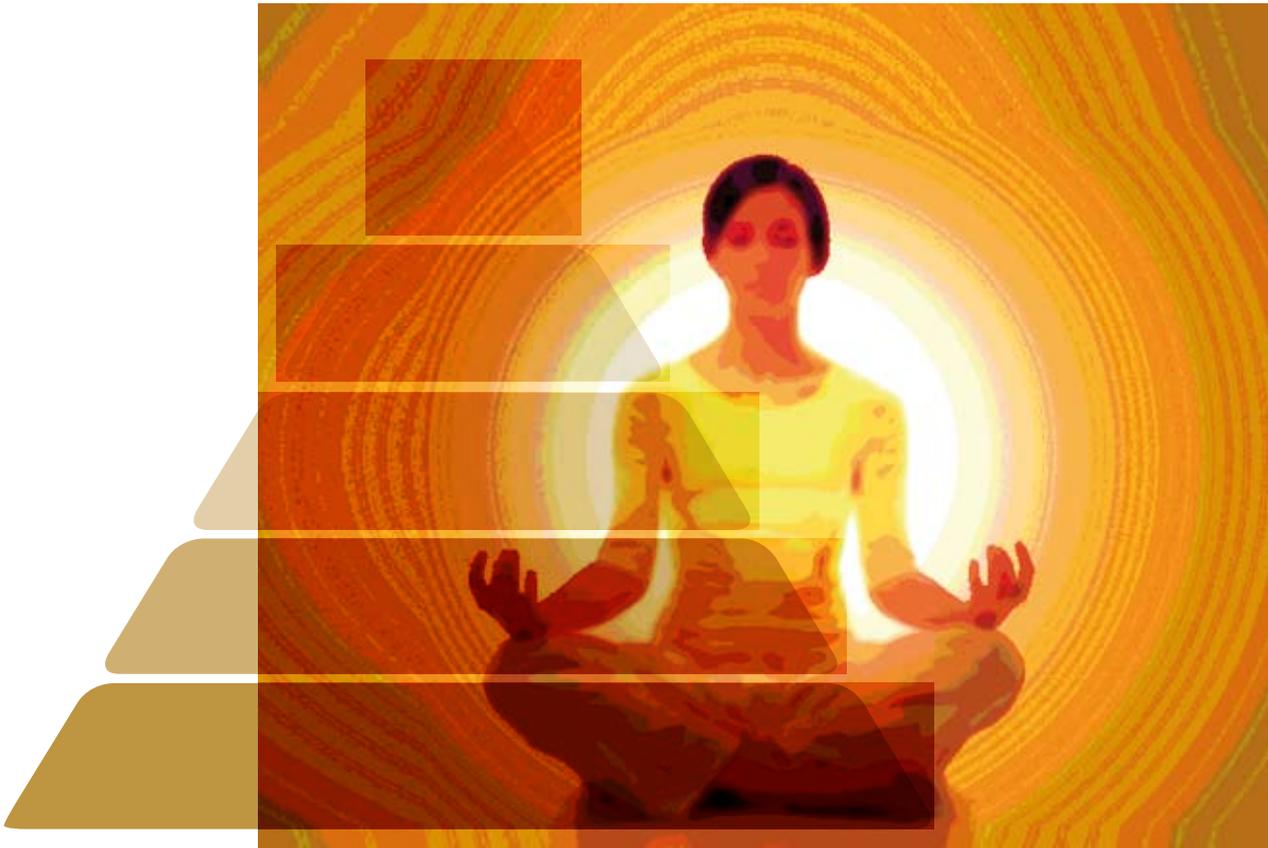
d'assistantes qualifiées et expérimentées en recherche active d'emploi préférèrent prendre le risque d'attendre plusieurs mois qu'un poste attractif se présente, plutôt que de "végéter" dans un cabinet où règne la polyvalence clinique et administrative au détriment de l'assistance au fauteuil. Un comble : on a récemment assisté à l'émergence d'un nouveau titre abscons dans la CCN des cabinets dentaires, "secrétaire technique option santé" ; ce nouvel intitulé de poste a certainement été créé par une ribambelle de technocrates qui n'ont jamais mis les pieds dans un cabinet dentaire. Le contenu théorique "santé" ne représente que 91 heures de formation et porte sur la création du dossier patient et les modalités de remboursement des soins ! Quand on sait qu'une assistante de direction de niveau Bac + 2 à 4 assimile la plupart des concepts de dentisterie nécessaires à l'exercice de ses fonctions administratives en l'espace d'un mois au sein même du cabinet : qui recrutera, pour le même

salaires, une simple secrétaire de niveau Bac dont la connaissance se cantonne à la maîtrise de concepts élémentaires d'édition de dossiers médicaux ? À quand un titre d'assistant(e) en logistique dentaire, et pendant que nous y sommes, de technicien(ne) de surface spécialisé(e) dans le nettoyage des cabinets dentaires ?

L'assistante dentaire et le besoin de reconnaissance

Le besoin de reconnaissance, qui pourrait prétendre s'en passer ? Il s'agit ici du niveau 3 de l'échelle de Maslow. L'assistante dentaire a besoin de bénéficier de manière régulière de marques d'estime et de reconnaissance de la part du praticien. Il n'est cependant pas question d'imaginer que des félicitations régulières pourraient se substituer à la revalorisation d'un salaire considéré comme objectivement insuffisant. La pyramide des besoins nous enseigne qu'il n'est possible de passer au niveau de motivation suivant que si le "besoin" précédent a été satisfait. En somme, gratifier régulièrement son assistante dentaire en la remerciant d'être un élément moteur de la réussite de son exercice ne sert strictement à rien si les besoins élémentaires de cette dernière (un salaire permettant à peine de satisfaire à ses besoins physiologiques et de sécurité) n'ont pas été comblés. Pire, une marque de reconnaissance dans un tel contexte socioprofessionnel est perçue par l'employée comme un signe de perfidie de la part de son patron : « *Il ne manque pas de me remercier pour mon travail et pour mon investissement personnel, mais on ne peut pas vraiment dire que le salaire suit...* » La satisfaction du besoin de reconnaissance doit aussi impérativement être encadrée, formalisée, et limitée. Sauf en cas de journée particulièrement difficile, où vous considérez que votre assistante dentaire s'est dépassée ou a su pallier, par exemple, un manque d'effectifs en remplaçant une collègue, il n'est pas conseillé de multiplier les marques d'estime du seul travail accompli. En effet, elles risqueraient dès lors de perdre tout leur sens.

Idéalement, le moment le plus opportun pour féliciter son assistante dentaire en respectant les formalités inhérentes à toute bonne gestion de ses ressources humaines est l'entretien annuel d'évaluation. La grande majorité des chirurgiens-dentistes employeurs ne réalisent pas suffisamment son impact sur la motivation et les performances de leur personnel : certains se contentent d'une réunion informelle et confuse juste avant les fêtes de fin d'année, d'autres, au contraire, en profitent pour faire le point sur leur insatisfaction récurrente insuffisamment exprimée en cours d'année, et réduisent l'entretien à une véritable séance d'abat-



tage, pensant que le stress et l'insatisfaction génèrent chez l'employé l'envie irrémédiable de toujours mieux faire et de se dépasser. Il est impératif que l'entretien annuel et formel d'évaluation soit dirigé et encadré par un professionnel du management: la notion de médiation est en effet capitale afin que les appréciations du personnel concerné restent impartiales, sinon, après tout, c'est le "patron" qui a toujours le dernier mot. Pour une assistante dentaire polyvalente, il faut compter en moyenne soixante tâches techniques, comportementales et relationnelles à évaluer par un système de notations et d'annotations. La réussite de ces entretiens conditionne la réalisation des objectifs de développement de l'année suivante. Il ne faut donc jamais négliger l'impact ni la portée d'une telle réunion qui doit être préparée au moins quinze jours avant la date effective.

L'assistante dentaire et le besoin d'appartenance

Le besoin d'appartenance peut se définir par la nécessité de dépendre d'un groupe ou d'une entité.

On peut se poser la question de savoir à quoi peut bien correspondre ce besoin d'appartenance sociale au sein d'une microstructure médico-dentaire: 30 % de praticiens français exercent encore en solo (près de 70 % en Belgique) et la majorité des praticiens-employeurs en exercice individuel travaillent avec une assistante den-

taire polyvalente, c'est-à-dire à moitié productive si la gestion du secrétariat lui est confiée. Fort heureusement, la situation tend à évoluer, lentement mais sûrement depuis environ cinq ans: la cellule ressources humaines (RH) d'un cabinet dentaire, qui doit permettre au praticien d'optimiser et de sécuriser les acquis de sa formation (initiale et continue) et de son expérience, est constituée d'une assistante dentaire et d'une secrétaire de direction (le plus difficile reste de savoir à quel moment il est opportun de conduire ce changement stratégique). Ce schéma tripartite de l'organisation d'un chirurgien-dentiste en exercice individuel peut désormais être considéré comme un modèle rationnel de gestion d'une équipe dentaire. La complexité croissante des opérations de gestion et d'administration oblige désormais les praticiens à recruter des professionnelles du secrétariat de direction de formation supérieure, de niveau bac + 2 à bac + 4. À défaut d'assistante de direction (leur recrutement au sein d'un cabinet dentaire nécessite la conduite d'opérations RH spécifiques assorties d'un accompagnement managérial de proximité), il faut préférer sans hésitation d'aucune sorte, une deuxième assistante dentaire "polyvalente" plutôt qu'une "secrétaire technique option santé"! La notion d'appartenance réclame en effet une

Management

définition particulière au sein d'une entité médico-dentaire: il s'avère que ce sont la politique de management et l'éthique (règles de conduite) du praticien qui permettent véritablement de fédérer l'équipe autour d'objectifs de développement communs. Bien plus que le sentiment d'appartenir à un groupe, c'est la vision à long terme de son poste (définition et évolution) et des modalités de gestion des patients qui permettra à l'assistante dentaire de s'identifier comme un élément "intégré" ou rejeté par le système de pensée et les pratiques professionnelles du chirurgien-dentiste. Par "politique de management" et "éthique", nous entendons qu'il est nécessaire pour tout praticien-gérant prétendant diriger du personnel (même s'il ne s'agit que d'une seule assistante dentaire, dès lors encore plus indispensable...) de s'appliquer à définir au sein de son cabinet des axiomes de bonne conduite et de bonnes pratiques, en termes de gestion d'équipe (management interne) et de gestion des soins (management externe), ces deux versants du management étant indissociables. Il n'est en effet pas envisageable d'exercer un métier réclamant tant de rigueur intellectuelle (méthodologie), technique (connaissances et pratiques odontologiques) et managériale (gestion au sens large du terme) sans prendre le temps nécessaire à "l'ordonnance" de principes directeurs: charte de poste, définition des priorités, gestion des urgences, protocoles cliniques, procédures administratives, politique salariale, formation continue, objectifs techniques de réalisation, logistique, etc. La liste est longue et le travail du chirurgien-dentiste manager n'est certainement pas assimilable à une navigation sur un long fleuve tranquille. Ceux qui vous le feraient croire n'ont qu'un seul talent, celui d'avoir le culot de vendre du mensonge.

L'assistante dentaire et le besoin d'accomplissement

Nous atteignons le sommet de la pyramide de Maslow, celui de la conquête de l'excellence professionnelle par laquelle l'employé tend à acquérir une autonomie intellectuelle et organisationnelle telle qu'il peut enfin relever le challenge de se dépasser. Les besoins physiologiques et matériels satisfaits, le besoin de sécurité assuré, les désirs de reconnaissance et ceux d'appartenance réalisés ou presque, il ne manque plus à l'assistante dentaire que le sentiment de s'accomplir dans sa profession pour endosser la panoplie de la "perle rare". À ceux qui pensent que

cette perle peut se trouver - à force de recherches et de présélections acharnées dignes d'un chasseur de têtes, comme si la "super-assistante dentaire" devenait une denrée si rare que seul un prétendu recruteur pût perdre son temps à la dénicher - la leçon de Maslow est sans appel. Sur le marché de l'emploi dentaire, il n'y a pas d'idée plus inconsistante que de déléguer le recrutement d'une assistante dentaire qualifiée à un prestataire de services, ou pire, à une assistante dentaire improvisée "recruteuse". Penser que cela pourrait représenter une plus-value ou même un gain de temps n'est que le signe de notables insuffisances managériales. Plus nettement, la très grande majorité des assistantes dentaires qualifiées sont fermement opposées à toute présélection qui ne soit pas "pratique" (mise en situation réelle en

salle de soins), ni strictement et exclusivement menée par le praticien-gérant ou chirurgien-dentiste manager directement concerné par le travail à quatre mains. Les principes fondateurs du management odontologique sont ici en germe: un cabinet dentaire n'est en rien assimilable à une entreprise. Les échecs flagrants et cuisants de tentatives d'intégration du management anglo-saxon teinté de marketing au sein des cabinets dentaires en sont la parfaite illustration.

Sur le marché de l'emploi dentaire, il n'y a pas d'idée plus inconsistante que de déléguer le recrutement d'une assistante dentaire qualifiée à un prestataire de services...

En conclusion

Toutes les assistantes dentaires qualifiées, celles qui ont eu le courage et l'ambition d'aller jusqu'au bout d'une formation théorique et pratique qui n'est pas de tout repos, sont des "perles de culture" qui ne demandent qu'à cristalliser. Car c'est un métier dans lequel on ne "dure" que si la passion de l'assistance médicale, technique et relationnelle ne faiblit pas. Aussi (ce ne sont pas les praticiens qui démentiront...), une "top" assistante dans un cabinet peut se révéler un vrai "flop" dans un autre cabinet. Certes, cette démonstration ne concerne pas l'assistante débutante éligible à un contrat de formation, encore moins une assistante de direction ou de gestion. On peut forcer le raisonnement sans risque d'extrapolation fallacieuse: ce sont les plus mauvais recrutements d'assistantes dentaires qualifiées qui ont fait les meilleurs chirurgiens-dentistes managers!