

# Stratégie salariale : combien payer son assistante ?

Quelle rémunération donner à celle qui réalise au quotidien l'ensemble des tâches nécessaires à la bonne marche de son exercice ? Le point sur une question cruciale pour l'équipe du cabinet, avec notre Expert en management dentaire, **M. Rodolphe COCHET**.

Par Anna Paulhe

Quelle est la rémunération moyenne d'une assistante dentaire ? Il est difficile de répondre à cette question, car le salaire d'une assistante varie d'une ville à une autre, d'un cabinet dentaire à l'autre, mais varie aussi selon son ancienneté, son expérience, ses responsabilités et ses qualifications. Selon la grille des taux minimaux des personnels des cabinets dentaires libéraux, l'assistante dentaire doit être rémunérée sur la base de 10,81 € bruts/heure. Revue chaque année, cette grille a été relevée de 1,5 % par rapport à 2013 pour les emplois de secrétaire et d'assistante dentaire. Ainsi, en 2013, le salaire d'une assistante dentaire qualifiée ne pouvait être selon cette grille inférieur à 10,65 € bruts/heure, soit 1 614 € bruts mensuels pour 35 heures hebdomadaires. Dans la pratique, le salaire moyen d'une assistante dentaire qualifiée et expérimentée est 25 % supérieur (soit 2 017 €). Dans son portrait statistique des cabinets dentaires, publié en juillet 2012, l'Observatoire des métiers des professions libérales (OMPL) donne un salaire annuel de 17 619 € en moyenne pour les employées. Les employées de moins de trente ans ont un salaire de 15 590 €, entre 30 et 39 ans de 17 190 €, et entre 40 et 49 ans de 18 163 €, pour atteindre



© iStockphoto / tungstenblue

en fin de carrière 18 880 €, selon les chiffres 2009 de la Déclaration annuelle de données sociales (Dads). La rémunération des femmes de 50 ans et plus est supérieure de 21 % à celle des moins de 30 ans. « À catégorie sociale comparable, les rémunérations des femmes sont inférieures à celles des hommes sans que l'on puisse à ce stade savoir s'il s'agit des mêmes emplois », commente l'étude. La rémunération est plus élevée

dans les grands cabinets que dans les plus petits. Le salaire des employées des cabinets de moins de 10 salariées est de 17 586 €, un chiffre qui monte à 19 152 € pour les plus de 10 salariés.

## 97 % de femmes assistantes dentaires

L'OMPL reprend la base de données de l'AG2R (L'Association générale de retraite par répartition) : les cabinets dentaires en France

comptaient 47 936 salariés en 2009, dont 15 350 assistantes dentaires. Le nombre d'équivalents temps plein était en 2011 de 48 179, selon l'Organisme paritaire collecteur agréé des professions libérales (Opcal PL). Les salariés des cabinets dentaires sont des femmes à 97 % des équivalents temps pleins, selon l'Opcal PL de 2010, tandis que les hommes représentent 65 % des chirurgiens-dentistes libéraux. En 2008, AG2R comptabilisait seulement 50 salariés masculins au poste d'assistant dentaire. La catégorie des employés couvre 87 % des emplois, les professions intermédiaires 4 % et les cadres 2 %. On dénombre 89 % de salariées en CDI (source DADS 2009, étude OMPL indicateurs qualité de l'emploi). Dans les emplois d'assistants dentaires, on comptabilise 58 % de temps plein, le reste étant des temps partiels (source AG2R, 2002).

Selon le site Salairemoyen.com, reprenant les sources de l'INSEE (catégorie assistants dentaires, médicaux et vétérinaires) une assistante dentaire gagnait en moyenne en 2012 en net mensuel, 1 482 €, soit un salaire brut de 22 800 €

annuel. Le site indique lui aussi la disparité de salaire homme/femme qui peut paraître surprenante, au vu de l'extrême féminisation du métier, avec un salaire net mensuel de 1 472 € pour une femme.

## Une fourchette de salaire entre 1 600 € et 1 900 € nets

Une assistante-dentaire exerçant depuis 25 ans, en poste actuellement dans le Languedoc-Roussillon, s'avoue satisfaite de son salaire brut de 2 500 €, auquel s'ajoute une prime en fin d'année. « Le salaire de mon précédent emploi était supérieur, précise-t-elle. Je ne cherche pas à négocier d'augmentations car ma rémunération est correcte ». Elle considère comme très importante la qualité de vie au sein du cabinet et le respect dans les relations avec le praticien. Elle avoue n'avoir jamais suivi la grille des salaires de base qu'elle n'estime « pas à la hauteur des tâches qui incombent aux assistantes ». Un chirurgien-dentiste dans la région Rhône-Alpes paie son assistante 1 667 € nets (pour sept ans d'ancienneté). À ce salaire réévalué en fonction de la grille s'ajoutent des heures supplémentaires. Une assistante dentaire qualifiée en

orthopédie dento-faciale indique sur un forum dentaire avoir l'habitude de percevoir entre 1 650 € et 1 900 € nets avec avantages, après six ans d'expérience. Elle précise que si on lui propose un salaire net de 1 250 €, elle refuse, un signe que la demande reste forte sur le marché. Une fourchette de salaire toutefois importante qui en dit long sur les disparités de traitement. Un praticien indique sur le même forum payer son assistante dans le cadre d'un travail à quatre mains dans une fourchette haute (1 900 € nets) après 8 ans d'ancienneté.

Une assistante dentaire depuis plus de 12 ans en province déclare toucher le même salaire, mais brut, auquel s'ajoutent tickets restaurants et treizième mois. Si l'expérience de l'assistante est très élevée, le salaire grimpe logiquement. 2 300 € nets par mois pour 24 ans d'ancienneté est le salaire précisé par un autre praticien.

## Ce que dit la convention collective

Une assistante dentaire occupe un emploi dans le même cabinet entre 10 et 14 ans en moyenne, indique l'organisme de formation CNQAOS. La question →

Salaires conventionnels	Tarif*
Réceptionniste ou hôtesse d'accueil	9,53 €
Secrétaire	10,71 €
Aide dentaire	9,77 €
Assistante dentaire	10,81 €
Mention complémentaire*	.
<b>Contrat de professionnalisation</b>	
Secrétaire / Aide dentaire / Assistante dentaire	
Moins de 26 ans	90% SMIC - 8,58 €
Plus de 26 ans	100% SMIC - 9,53 €
*Mention complémentaire : 5 % du taux horaire du poste d'assistant(e) dentaire prévu à la grille salariale, consécutifs à l'obtention d'une attestation de validation de formation complémentaire délivrée par la CPNE-FP des cabinets dentaires tel que décrit à l'article 2.5.1 de l'annexe I de la Convention collective nationale des cabinets dentaires (proratisés pour les temps partiels).	
Prime de secrétariat 164€ (proratisée pour les temps partiels)	10 % du salaire mensuel minimal de base de l'assistante dentaire

## « Outil de fidélisation, le salaire ne fait pas tout. On entend souvent que l'argent peut être un problème dans la relation employeur-employé, mais il n'est jamais LA solution »

→ de la revalorisation du salaire de l'assistante dentaire qualifiée se pose au cours de cette période. Selon la convention collective des assistantes dentaires, une prime d'ancienneté s'ajoute au salaire réel (article 3-15). Elle est calculée « en pourcentage du salaire minimal conventionnel ». Ce taux est de 3 % après trois années d'ancienneté, 6 % après six ans, 9 % après neuf ans et 12 % après douze ans. Il est ajouté 1 % par année supplémentaire au-delà de douze ans jusqu'à vingt ans d'ancienneté. La convention collective précise dans l'article suivant que la prime de secrétariat correspond à 10 % du salaire conventionnel de l'assistante dentaire qualifiée. La convention collective spécifie clairement que le salaire minimal de l'assistante dentaire qualifiée est fixé selon une grille (article 3-14). Le salaire mensuel est égal au salaire horaire multiplié par le nombre d'heures de travail par semaine, lui-même multiplié par le quotient (4,33) de 52 semaines par 12 mois. Au-delà de ce minimum, le salaire varie évidemment selon l'implication de l'employée, son champ de compétence et son efficacité. Mais un autre critère →



### TROIS QUESTIONS

Rodolphe Cochet, coach en gestion des cabinets dentaires

#### Adopter une politique salariale pertinente

Dans quelle proportion un praticien peut-il augmenter son assistante dentaire, s'il souhaite aller au-delà de la grille salariale ? La réalisation courante des tâches de travail au cabinet n'est en aucun cas un motif de satisfaction patronale qui doit automatiquement conduire à la perception d'un gain salarial. Il s'agit ici d'un minimum légitime auquel a droit le praticien-employeur qui règle un salaire en fonction de bons et loyaux services de la part de son assistante compétente et performante. Réaliser correctement son travail est la moindre des obligations de l'employée d'un cabinet dentaire. Si le praticien souhaite unilatéralement récompenser son assistante de manière ponctuelle, il peut tout à fait décider de lui verser une prime exceptionnelle dont le montant ne saurait être inférieur à 10 % du salaire mensuel fixe de son assistante, faute de quoi, il vaut mieux s'abstenir. S'il souhaite valoriser le traitement salarial de son assistante ou secrétaire de manière durable (acquis salarial), rien ne l'empêche d'augmenter son salaire fixe ou son taux horaire de 10 à 15 %, à moins que celui-ci n'ait déjà été révisé à la hausse ces deux dernières années. Cependant, il est inconcevable, sans prendre en considération l'ancienneté (revalorisation automatique et obligatoire du salaire de tout employé), qu'une augmentation de 10 à 15 %

du salaire fixe soit mise en place tous les deux ans, faute de quoi une assistante dentaire ayant commencé son exercice à 18 ans se retrouverait en fin de carrière avec le même niveau de revenu moyen qu'un chirurgien-dentiste salarié d'un centre mutualiste, par exemple. Afin d'éviter que les décisions de revalorisation salariale soient soumises aux appréciations subjectives ou aux décisions parfois inopportunes des gestionnaires de cabinets dentaires, il est capital d'édicter en amont une politique salariale pertinente, fiable et dynamique, qui est l'un des premiers piliers du leadership de l'employeur et qui permettra d'asseoir de manière pérenne l'une de ses fonctions managériales fondamentales : la gestion RH (gestion des ressources humaines et gestion du personnel). Aligner l'augmentation des traitements et salaires sur les compétences, performances et motivations du personnel ainsi que sur les objectifs de développement organisationnel de l'employeur n'est pas une mince affaire en dentisterie et implique souvent le recours à des consultants et auditeurs RH qui feront des préconisations et proposeront dans certains cas un accompagnement à partir d'un bilan de compétences managériales initial des gérants et d'un entretien d'évaluation de l'ensemble des membres de l'équipe dentaire. S'agissant de la mise en place d'un salaire

variable au sein d'un cabinet dentaire, il est capital de mettre un terme définitif à certaines pratiques déviantes et non autorisées, telles que l'indexation de ce salaire dit variable sur la productivité ou la rentabilité dudit cabinet. En effet, un cabinet dentaire ne saurait être assimilé à un commerce (code de déontologie de la profession) ce qui implique de manière évidente qu'aucune prime commerciale ne peut être perçue par aucun personnel dentaire ou administratif subalterne. Même si cette pratique ultra minoritaire n'était pas considérée comme illicite, elle conduirait au départ et à la démission de la plupart des membres du personnel dont les motivations intrinsèques ne sauraient supporter la pression constante du chiffre. C'est par ailleurs ce qui s'est réellement passé dans certains malheureux cabinets dentaires ayant suivi les conseils de personnes extérieures mal avisées appartenant ou ayant appartenues à des officines de conseil en développement organisationnel qui fort heureusement ont quasiment disparu des sphères odontologiques.

#### Quelle demande d'augmentation accepter et à quel rythme ?

De manière radicale et stratégique, toute demande d'augmentation intempestive doit être systématiquement refusée par le gérant d'un →

→ rentre en compte, l'importance que revêt ce paramètre pour le chirurgien-dentiste, soit qu'il veuille fidéliser ses employées, investir les assistantes dans les résultats, témoigner de sa générosité, soit qu'il considère que son assistante est si indispensable à son exercice que cette réalité doit se traduire dans la rémunération. Un argument qui peut être soutenu par une autre réalité, celle du *turn over* qui peut s'avérer problématique s'il est récurrent. Tout d'abord embaucher une personne prend du temps, entre la sélection des candidatures et les entretiens. Ensuite la bonne marche du

cabinet peut s'en ressentir. Le praticien peut voir son chiffre d'affaires diminuer du fait qu'en l'absence momentanée d'une assistante, il se consacre beaucoup moins à son cœur de métier. Si une employée aime son travail, apprécie l'ambiance du cabinet, elle ne considérera pas que son niveau de salaire, si celui-ci est dans une fourchette basse, est un critère suffisant pour justifier sa recherche d'un autre poste. Pour autant, il ne faut pas oublier que la rémunération est une source de motivation importante. Mais le salaire n'est pas seulement une donnée économique, il est

## **Prendre une assistante en contrat de professionnalisation**

On peut choisir d'embaucher une assistante dentaire durant sa formation, dans le cadre d'un contrat de professionnalisation.

Son salaire minimum correspond à 90 % du Smic pour les moins de 26 ans ou 100 % au-delà de cet âge. Le salaire réel d'une stagiaire est cependant « négocié de gré à gré » entre l'employeur et son salarié, même si généralement c'est la grille minimum qui est appliquée.

Le Smic horaire brut a été porté au 1<sup>er</sup> janvier 2014 à 9,53 €, soit 1 445, 38 € bruts mensuels.

Il est possible d'obtenir tous les renseignements auprès du CNQAOS (école des assistant(e)s dentaires).

→ cabinet dentaire. En effet, aucune demande d'augmentation ne saurait être reçue ou considérée comme recevable en dehors de la période dite des entretiens annuels d'évaluation ou d'appréciation. Encore faut-il que ces entretiens aient lieu dans les cabinets dentaires hôtes ! Ces entretiens doivent avoir lieu en fin d'année, voire en tout début d'année afin de faire le point, tâche de travail par tâche de travail, de manière exhaustive, sur les réalisations du personnel dentaire. Dans ce cadre, un formulaire officiel de demande éventuelle de revalorisation salariale est remis à l'employé qui décide ou non d'utiliser cette option. S'il décide de faire une requête salariale, celle-ci doit être argumentée et étayée par des faits précis et horodatés, faute de quoi sa demande sera d'emblée considérée comme irrecevable. Précisons par conséquent qu'aucune demande de revalorisation orale ou présentée durant l'année au cours d'un entretien individuel ou d'une réunion ne saurait être actée. Lorsque cette demande ainsi formalisée de revalorisation salariale est posée dans le cadre de ces entretiens annuels, il appartient au gérant de l'accepter, de la refuser ou de la postposer en argumentant sa décision. Dans le cas où l'on veut postposer une demande d'augmentation, il faut avoir pris la précaution

d'instaurer et d'édicter une politique salariale au sein de son cabinet dentaire. L'employé doit s'y conformer, et en cas de refus de l'employeur, peut faire une nouvelle tentative l'année suivante à partir des éléments d'appréciation fournis par le décideur. Il est également conseillé lors du consentement à une revalorisation du salaire fixe à hauteur de 10 à 15 % de geler toute augmentation salariale de même nature durant au moins deux années consécutives. En effet, rien ne sert de porter les salariés à croire qu'ils pourront bénéficier d'une nouvelle augmentation de salaire fixe les deux ou trois années suivantes, alors que le gérant sait d'emblée qu'il n'y consentira pas. Si l'employé souhaite néanmoins user de son droit annuel à quémander une prochaine augmentation durant cette période de gel salarial probable, c'est toujours possible dans la limite des règles imposées par la politique managériale de l'employeur, mais il faudra se doter d'arguments solides ou avancer une situation de travail exceptionnelle et non prévisible ayant par exemple conduit à une véritable montée en puissance du cabinet (par exemple, un accroissement temporaire d'activité), tant du point de vue des compétences individuelles que des performances globales.

### **Le salaire est-il un bon moyen de fidéliser son personnel ?**

Sauf à considérer que l'employé bénéficie des minima sociaux ou perçoit un salaire ne lui permettant pas objectivement de pourvoir à ses besoins personnels ou familiaux, l'augmentation irrationnelle de ce salaire non alignée sur une politique de gestion globale du cabinet est l'un des leviers de motivation matérielle les moins probants. Autant dire qu'en dehors de certains cas sociaux, l'augmentation régulière ou irrégulière du salaire n'a pas d'impact majeur sur la fidélisation du personnel.

En effet, il convient de prendre ici appui non seulement sur des résultats statistiques et psychométriques (analyse des motivations intrinsèques et extrinsèques du personnel des cabinets dentaires), mais aussi sur nombre d'entretiens individuels en cabinet avec les assistantes et secrétaires dentaires. De manière générale, trois leviers de motivation sont prépondérants et influent directement sur le comportement en situation de travail du personnel dentaire.

En premier lieu, la qualité de la communication interne au cabinet, en second lieu, les modalités de management des praticiens et gérants, en troisième lieu et à un même niveau, l'ambiance générale du cabinet, les ordres de départ en congés et la formation continue.