



**HAL**  
open science

# L'optimisation du fonctionnement du cabinet dentaire par la relation chirurgien-dentiste/assistant dentaire

Charly Gaignon

► **To cite this version:**

Charly Gaignon. L'optimisation du fonctionnement du cabinet dentaire par la relation chirurgien-dentiste/assistant dentaire. Sciences du Vivant [q-bio]. 2017. dumas-01813188

**HAL Id: dumas-01813188**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01813188>**

Submitted on 12 Jun 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**THÈSE D'EXERCICE / UNIVERSITÉ DE RENNES 1**  
*sous le sceau de l'Université Bretagne Loire*

Thèse en vue du

**DIPLÔME D'ÉTAT DE DOCTEUR EN CHIRURGIE DENTAIRE**

présentée par

**Charly GIGNON**

né le 22 juin 1990 à La Ferté-Macé

---

**L'optimisation du  
fonctionnement du  
cabinet dentaire par  
la relation chirurgien-  
dentiste/assistant  
dentaire**

**Thèse soutenue à Rennes  
le 16 janvier 2017**

devant le jury composé de :

**Valérie BERTAUD-GOUNOT**

Professeur des Universités, UFR odontologie  
Rennes1 / *Président*

**Hervé PRIGENT**

Maître de Conférences des Universités, UFR  
odontologie Rennes1 / *Directeur de thèse*

**Vincent MEURIC**

Maître de Conférences des Universités, UFR  
odontologie Rennes1 / *Juge*

**Constance AMBROISE**

Assistant Hospitalier Universitaire, UFR  
odontologie Rennes1 / *Juge*

**CORPS ENSEIGNANTS DE L'U.F.R. D'ODONTOLOGIE**

**56e SECTION : DEVELOPPEMENT, CROISSANCE ET PREVENTION**

SOUS-SECTION 01 : PEDODONTIE

Professeur des Universités	:	M.	SIXOU Jean-Louis
Maître de Conférences des Universités	:	Mme	MARIE-COUSIN Alexia
Assistant Hospitalier Universitaire	:	Mme	GENDRONNEAU Marion
Assistant Hospitalier Universitaire	:	Mme	PELLERIN Constance

SOUS-SECTION 02 : ORTHOPEDIE DENTO-FACIALE

Professeur des Universités	:	M.	SOREL Olivier
Maître de Conférences des Universités	:	Mme	MANO Marie-Charlotte
Assistant Hospitalier Universitaire	:	Mme	GUILLOM Mathilde
Assistant Hospitalier Universitaire	:	M.	GUEDON Jonathan
Assistant Hospitalier Universitaire	:	M.	DUCROZ Bertrand

SOUS-SECTION 03 : PREVENTION, EPIDEMIOLOGIE, ECONOMIE DE LA SANTE,  
ODONTOLOGIE LEGALE

Professeur des Universités	:	Mme	BERTAUD-GOUNOT Valérie
Maître de Conférences des Universités	:	M.	PRIGENT Hervé
Assistant Hospitalier Universitaire	:	Mme	TROHEL Gilda
Assistant Hospitalier Universitaire	:	Mme	AMBROISE Constance

**57e SECTION : SCIENCES BIOLOGIQUES, MEDECINE ET CHIRURGIE BUCCALES**

SOUS-SECTION 01 : PARODONTOLOGIE

Professeur des Universités	:	Mme	JEANNE Sylvie
Assistant Hospitalier Universitaire	:	Mme	SOENEN Anne
Assistant Hospitalier Universitaire	:	Mme	NOVELLO Solen

SOUS-SECTION 02 : CHIRURGIE BUCCALE, PATHOLOGIE ET THERAPEUTIQUE,  
ANESTHESIE ET REANIMATION

Maître de Conférences des Universités	:	Mme	LEJEUNE-CAIRON Sophie
Maître de Conférences des Universités	:	M.	LIMBOUR Patrick
Maître de Conférences des Universités	:	M.	CLIPET Fabrice
Maître de Conférences des Universités	:	M.	BADER Gérard
Assistant Hospitalier Universitaire	:	Mme	OBRY Faustine
Assistant Hospitalier Universitaire	:	Mme	THIBAUT Flora

SOUS-SECTION 03 : SCIENCES BIOLOGIQUES (Biochimie, Immunologie, Histologie, Embryologie, Génétique, Anatomie Pathologique, Bactériologie, Pharmacologie)

Professeur des Universités	:	Mme	BONNAURE-MALLET Martine
Maître de Conférences des Universités	:	M.	MEURIC Vincent
Maître de Conférences associé des Universités	:	Mme	MARTIN Bénédicte
Assistant Hospitalier Universitaire	:	M.	BOYER Emile
Assistant Associé Universitaire	:	Mme	DAVID Sandrine

<b>58e SECTION : SCIENCES PHYSIQUES ET PHYSIOLOGIQUES ENDODONTIQUES ET PROTHETIQUES</b>
---

SOUS-SECTION 01 : ODONTOLOGIE CONSERVATRICE, ENDODONTIQUE

Professeur des Universités	:	M.	VULCAIN Jean-Marie
Maître de Conférences des Universités	:	Mme	DAUTEL-MORAZIN Anne
Maître de Conférences des Universités	:	Mme	LE GOFF Anne
Maître de Conférences des Universités	:	M.	TURPIN Yann-Loïg
Maître de Conférences des Universités	:	M.	PERARD Matthieu
Maître de Conférences des Universités	:	Mme	LE CLERC Justine
Assistant Hospitalier Universitaire	:	Melle	DUMONT Laure-Anne
Assistant Hospitalier Universitaire	:	Mr	DEMOY Julien
Assistant Hospitalier Universitaire	:	Mme	BINET Sophie

SOUS-SECTION 02 : PROTHESES (Conjointe, Adjointe Partielle, Complète, Maxillo-Faciale)

Maître de Conférences des Universités	:	M.	RAVALEC Xavier
Maître de Conférences des Universités	:	M.	BEDOUIN Yvan
Assistant Hospitalier Universitaire	:	Mme	BARRAU-VASLIN Lorianne
Assistant Hospitalier Universitaire	:	M.	POIRIER Charles-Edouard
Assistant Hospitalier Universitaire	:	M.	VASLIN Marc
Assistant Hospitalier Universitaire	:	Mr	PERRIGAULT Sébastien

SOUS-SECTION 03 : SCIENCES ANATOMIQUES ET PHYSIOLOGIQUES, OCCLUSODONTIQUES, BIOMATERIAUX, BIOPHYSIQUE, RADIOLOGIE

Professeur des Universités	:	M.	CATHELINEAU Guy, Président de l'Université
Maître de Conférences des Universités	:	Mme	CHAUVEL-LEBRET Dominique
Maître de Conférences des Universités	:	Mme	MEARY Fleur
Assistant Hospitalier Universitaire	:	Mr	LE PADELLEC Clément

<b>ENSEIGNANTS AUTRES SECTIONS</b>
------------------------------------

41<sup>e</sup> section : Sciences Biologiques

Maître de Conférences : Mme TAMANAI-SHACOORI Zohreh

64<sup>e</sup>/65<sup>e</sup> section : Biochimie et Biologie Moléculaire/Biologie Cellulaire

Maître de Conférences : Mme GAUTIER-COURTEILLE Carole

\*\*\*\*\*

**A Madame le Professeur Valérie BERTAUD-GOUNOT,**

*Je vous remercie de m'avoir fait l'honneur d'accepter la présidence du jury de cette thèse.*

*Veillez trouver ici le témoignage de ma plus vive reconnaissance.*

**A Monsieur le Docteur Hervé PRIGENT,**

*Je vous remercie d'avoir accepté la direction de cette thèse et de m'avoir fait confiance pour sa réalisation.*

*Je vous remercie également pour votre disponibilité, votre écoute, et votre dévouement à transmettre vos connaissances.*

*Trouvez ici le témoignage de toute l'estime que je vous porte.*

**A Monsieur le Docteur Vincent MEURIC,**

*Je te remercie d'avoir accepté de siéger dans ce jury.*

*Je te remercie pour la qualité de ton enseignement théorique et clinique et pour ton honnêteté, rare de nos jours.*

**A Madame le Docteur Constance AMBROISE,**

*Je te remercie d'avoir accepté de siéger dans ce jury.*

*Je te remercie pour ces années d'études passées ensemble, pour ta gentillesse et ta simplicité.*

*Je te souhaite toute la réussite que tu mérites dans ta carrière hospitalo-universitaire.*

**A papa et maman,**

*Pour tout ce que vous avez fait pour moi... Pour vos sacrifices, votre soutien, vos encouragements et l'amour que vous me portez. J'espère que l'aboutissement de mes études vous emplit de bonheur. Je vous dédie cette thèse.*

**A Virginie, William et toute la petite famille,**

*Pour tout ce que nous avons partagé ensemble et pour tout ce qu'il nous reste à partager.*

**A Pépé, Mémé, Papy, Mamie,**

*Pour votre attention et pour tout ce que vous m'avez appris. Mon chemin est différent des vôtres mais je n'oublierais jamais d'où je viens.*

**A Rere et Nonoy,**

*Pour l'amitié inébranlable que nous avons, depuis pas mal d'années maintenant et pour encore longtemps je l'espère.*

**A mes amis de promotion, Dave, Beber, Mikmik, Lagadoune, Lulu, Flo, Cece, Agatho, Sam et les autres...**

*Merci pour ces quelques années à vos côtés et pour celles à venir aux quatre coins de la Bretagne, de la France, que dis-je, du monde !*

**A Blandine,**

*Pour m'avoir supporté toutes ces années et pour me supporter encore, dans les moments les plus joyeux comme dans les plus tristes.*

**A tous les assistants dentaires avec qui j'ai eu le plaisir de travailler...**

« Je certifie sur l'honneur ne pas avoir repris pour mon compte des propos, citations, ou illustrations déjà publiées »

# Table des matières

INTRODUCTION .....	1
1. La profession assistant dentaire.....	3
1.1. Présentation de la profession .....	3
1.1.1. Exercice de la profession.....	4
1.1.1.1. Formation et conditions d'accès .....	4
1.1.1.2. Autorisation d'exercice de la profession.....	4
1.1.1.3. Enregistrement.....	5
1.1.2. Qualités requises.....	5
1.1.3. Démographie.....	6
1.2. Activité de l'assistant au cabinet.....	7
1.2.1. Accueil .....	7
1.2.2. Préparation de la salle de soins.....	8
1.2.3. Aide au fauteuil .....	8
1.2.4. Désinfection, nettoyage, stérilisation .....	9
1.2.5. Divers autres rôles.....	9
2. Définition des besoins .....	10
2.1. Modes d'exercice .....	10
2.1.1. Exercice solitaire.....	11
2.1.2. Exercice en groupe .....	11
2.1.3. Autres types d'exercice .....	12

2.2. Une profession en mutation .....	13
2.2.1. Evolutions de la profession .....	13
2.2.1.1. Démographie et offre de soins.....	13
2.2.1.2. Technicité du matériel, des actes, des soins.....	14
2.2.1.3. Demande de soins.....	15
2.2.1.4. Complexification de la gestion d'une entreprise .....	15
2.2.1.5. Conclusion sur les évolutions.....	16
2.2.2. Impact de l'évolution : l'assistant allié indispensable ? .....	16
2.2.2.1. Avantages de l'exercice avec assistant .....	17
2.2.2.2. Inconvénients de l'exercice avec assistant.....	17
2.2.2.3. Conclusion sur l'exercice avec ou sans assistant .....	18
2.3. Des décisions à prendre .....	19
2.3.1. Début de carrière .....	19
2.3.2. Des choix importants.....	19
2.3.3. Hasard et opportunités .....	20
3. Recrutement.....	22
3.1. Décision de recruter .....	22
3.1.1. Formalités liées à l'embauche.....	22
3.1.2. Viabilité du projet.....	23
3.1.2.1. Quand est-ce viable d'embaucher ?.....	24
3.1.2.2. Apport de l'assistant dans le chiffre d'affaire .....	24
3.1.2.3. Estimer le coût de l'embauche.....	24

3.2. Définir ses besoins.....	25
3.2.1. Profil recherché .....	25
3.2.1.1. Profil de personnalité .....	26
3.2.1.2. Fiche de poste .....	26
3.2.1.3. Profil professionnel .....	28
3.2.1.3.1. Former son assistant .....	28
3.2.1.3.2. Embaucher un assistant qualifié .....	28
3.2.1.3.3. Cas particulier de la reprise d'un cabinet avec assistant .....	29
3.2.3. Erreurs à ne pas commettre.....	29
3.3. Recrutement.....	30
3.3.1. Outils de recrutement .....	30
3.3.2. Rédaction d'une annonce .....	31
3.3.3. Analyse des profils.....	32
3.3.3.1. Sélection des CV .....	32
3.3.3.2. Lettre de motivation .....	32
3.3.3.3. Sélection des candidats à l'entretien .....	32
3.3.4. Entretien d'embauche.....	34
3.3.4.1. Préparation de l'entretien.....	34
3.3.4.2. Présentation du cabinet et du praticien .....	35
3.3.4.3. Description du poste .....	35
3.3.4.4. Examen du CV.....	35
3.3.4.5. Cerner les motivations .....	35

3.3.4.6. Quelques conseils.....	36
3.3.4.7. Terminer l'entretien .....	36
3.3.5. Signature du contrat de travail .....	38
4. Relation au quotidien .....	39
4.1. Etat des lieux .....	39
4.1.1. Satisfaction professionnelle .....	39
4.1.1.1. De l'assistant .....	40
4.1.1.2. Du dentiste .....	41
4.1.1.3. Conclusion sur la satisfaction .....	41
4.1.2. Stress au travail .....	42
4.1.2.1. De l'assistant .....	43
4.1.2.2. Du dentiste .....	44
4.1.2.3. Conséquences du stress .....	44
4.1.3. Quand les problèmes arrivent.....	45
4.1.3.1. Raisons qui poussent un assistant à partir .....	45
4.1.3.2. Raisons qui poussent à vouloir se séparer de son assistant .....	46
4.1.3.3. Réactions face aux problèmes .....	46
4.1.3.4. Mettre fin à la collaboration .....	47
4.1.3.4.1. Démission .....	47
4.1.3.4.2. Licenciement .....	48
4.1.3.4.3. Rupture conventionnelle.....	49
4.1.3.5. Conclusion et litiges .....	50

4.2. Clés d'une bonne collaboration .....	51
4.2.1. Suivi d'intégration .....	51
4.2.2. Manager une équipe .....	52
4.2.2.1. Principes de management.....	52
4.2.2.2. Fixer des objectifs.....	52
4.2.2.3. Motiver.....	53
4.2.2.3.1. Théorie de Maslow.....	55
4.2.2.3.2. Théorie de Herzberg.....	57
4.2.2.3.3. Conclusion .....	59
4.2.2.4. Communiquer .....	60
4.2.2.4.1. Bases sur la communication.....	60
4.2.2.4.2. Clés de la communication au quotidien.....	61
4.2.2.4.3. Réunions.....	62
4.2.2.4.4. Entretien annuel.....	65
4.2.2.4.5. Conclusion sur la communication .....	68
4.2.2.5. Gestion des relations au sein de l'équipe .....	68
4.2.2.5.1. Esprit d'équipe .....	68
4.2.2.5.2. Humanisation des relations .....	69
4.2.2.5.3. Tutoiement ou vouvoiement ?.....	70
4.2.3. Gestion de situations du quotidien.....	71
4.2.3.1. Absentéisme.....	71
4.2.3.2. Congés et congés maternité.....	73

4.2.3.2.1. Congés maternité .....	73
4.2.3.2.2. Congés annuels .....	74
4.2.3.3. Salaires et primes .....	75
4.2.3.3.1. Définir une politique salariale .....	75
4.2.3.3.2 Répondre à une demande d'augmentation .....	77
4.2.3.4. Départ à la retraite .....	77
4.3. Limites de la relation .....	78
CONCLUSION .....	79
ANNEXES .....	80
TABLE DES FIGURES.....	82
BIBLIOGRAPHIE.....	83

## INTRODUCTION

A la sortie de sa formation initiale, le chirurgien-dentiste doit en plus des tâches cliniques qu'il maîtrise se confronter à des tâches non cliniques, en relation avec le statut de chef d'entreprise qu'il endossera souvent. Le constat est fait que si complète soit la formation, les connaissances acquises lors des études odontologiques sont souvent insuffisantes pour aborder sereinement les nouvelles exigences du métier dont une en particulier : la gestion du personnel. C'est premièrement lors des stages hospitaliers mais ensuite et surtout lors du stage actif d'initiation à la vie professionnelle que l'étudiant appréhende vraiment son futur rôle de gestionnaire de cabinet. J'ai pu constater à cette occasion, par mon expérience personnelle ainsi que celle relatée par nombre de mes camarades de promotion que les relations professionnelles et en particulier celles avec l'assistant dentaire pouvaient avoir des répercussions importantes sur le travail au quotidien.

A la suite de ce constat, il semble donc intéressant de comprendre comment en créant les conditions les plus favorables et en tirant le meilleur parti de la relation entre praticien et assistant, on peut tendre à l'efficacité optimale du cabinet dentaire. La définition de cette relation entre les deux parties étant leur lien d'interdépendance.

Ce travail, conçu du point de vue du praticien nécessite donc de connaître les caractéristiques de la profession d'assistant dentaire (formation, exercice, activité...). Profession que nous côtoyons tous les jours au cabinet mais qui reste assez méconnue de la plupart d'entre nous. En effet, selon le type d'exercice choisi, le dentiste sera la plupart du temps amené à collaborer avec un salarié, souvent un assistant. C'est donc durant toute sa vie professionnelle qu'il devra prendre des décisions pour optimiser le fonctionnement de son cabinet au travers de la relation qu'il entretient avec son ou ses assistants.

Le but de ce travail qui s'adresse à tout futur dentiste ainsi qu'à tout dentiste désireux de connaissances supplémentaires en gestion des ressources humaines est donc de comprendre les étapes et les événements où les deux parties sont amenées à entrer en relation. Ainsi, il permet de donner des clés pour appréhender au quotidien et de la meilleure manière qu'il soit, la relation avec son ou ses assistants et donc d'optimiser le fonctionnement de son cabinet. Pour cela, après une présentation de la profession d'assistant dentaire et une définition des besoins des dentistes, ce travail évoquera le recrutement de l'assistant ainsi que les différents points de la relation quotidienne entre dentiste et assistant.

Enfin, il s'agit également d'un travail pouvant être repris pour appuyer et compléter des enseignements de la formation théorique de l'étudiant en odontologie, en particulier, la gestion et l'insertion professionnelle.

## 1. La profession assistant dentaire

Tout dentiste qui fera le choix de travailler avec un ou plusieurs assistants sera quotidiennement en relation avec les acteurs de cette profession qu'il semble donc nécessaire de présenter. La profession d'assistant dentaire est depuis la loi du 26 janvier 2016 de modernisation de notre système de santé<sup>1</sup>, reconnue par le Code de santé publique. Elle consiste à assister dans son activité professionnelle le chirurgien-dentiste ou le médecin exerçant dans le champ de la chirurgie dentaire, sous sa responsabilité et son contrôle effectif. L'inscription à la liste des professionnels de santé aura été un long combat qui a commencé il y a une dizaine d'années.

Au-delà de clarifier l'accès à la profession, la formation et l'activité, cette disposition permet de valoriser le métier puisqu'il possède dorénavant une reconnaissance officielle par le biais d'un titre reconnu par l'État. De nombreux points sont donc clarifiés et notamment vis-à-vis des tâches que les assistants doivent pouvoir effectuer en toute légalité : « *La liste des activités ou actes que l'assistant dentaire peut se voir confier est déterminée par décret en Conseil d'Etat pris après avis de l'Académie nationale de médecine et de l'Académie nationale de chirurgie dentaire* » (Art. L. 4393-8. de l'Article 120 de la LOI n° 2016-41 du 26 janvier 2016 de modernisation de notre système de santé)<sup>1</sup>.

Un malaise existait concernant un éventuel exercice illégal lors de la réalisation de certaines tâches que les assistants ne seraient pas habilités à faire compte tenu de leur convention professionnelle. Il est vrai que dans un certain nombre de cabinets, les assistants sont amenés à réaliser des actes techniques comme la prise de radiographies panoramiques, la prise d'empreintes, des motivations à l'hygiène... Ces pratiques mal définies jusqu'à présent pouvaient faire courir un certain nombre de risques d'autant que leur enseignement n'est souvent pas inclus dans leur formation initiale.

### 1.1. Présentation de la profession

L'inscription récente de la profession dans le Code de santé publique clarifie de nombreux points encore flous jusqu'à présent. Les conditions d'accès, les modalités de formation et les autorisations à la pratique du métier d'assistant dentaire sont par exemple des thèmes abordés dans la loi de modernisation du système de santé.

### 1.1.1. Exercice de la profession

#### 1.1.1.1. Formation et conditions d'accès

On peut lire dans la récente loi de modernisation de notre système de santé<sup>1</sup> : « *Les modalités de la formation, notamment les conditions d'accès, le référentiel des compétences ainsi que les modalités de délivrance de ce titre seront fixées par arrêté du ministre chargé de la santé, après avis d'une commission comprenant des représentants de l'Etat et des chirurgiens-dentistes et des assistants dentaires, dont la composition sera fixée par décret* ». Jusqu'à présent, c'était la Convention Collective Nationale des cabinets dentaires (CCN)<sup>2</sup> du 17 janvier 1992 qui régissait cela.

La formation se déroule en alternance pendant une période de 18 mois sous contrat ou période de professionnalisation. Elle est accessible aux personnes âgées d'au moins 18 ans, justifiant d'un diplôme ou d'une qualification de niveau V minimum ou titulaires d'une équivalence délivrée par la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de la branche (CPNE-FP).

Le nombre d'heures de formation nécessaires aux salariés en contrat ou en période de professionnalisation pour obtenir le titre d'assistant dentaire est fixé à 590. Ces 590 heures sont réparties en :

- 336 heures de formation externe dans un centre de formation agréé par la CPNE-FP, réparties en 14 modules de formation. (*Annexe 1*)

- 254 heures de formation interne assurée au cabinet dentaire se déroulant sous le contrôle de l'organisme de formation en collaboration avec le tuteur désigné dans la convention de formation établie entre le centre de formation et l'employeur.

#### 1.1.1.2. Autorisation d'exercice de la profession

En France, peuvent exercer la profession d'assistant dentaire les personnes titulaires du titre de formation français permettant l'exercice de cette profession. De plus, l'autorité compétente peut autoriser individuellement les étudiants en chirurgie dentaire qui ont obtenu un niveau de connaissance suffisant à exercer la profession d'assistant dentaire dans les cabinets dentaires pendant la durée de leurs études. Le niveau de formation requis et les conditions de mise en œuvre de cette disposition sont fixés par décret.

Enfin, l'autorité compétente peut, après avis d'une commission composée notamment de professionnels, autoriser individuellement à exercer la profession d'assistant dentaire les ressortissants d'un Etat membre de l'Union européenne ou d'un autre Etat partie à l'accord sur l'Espace économique européen qui ont suivi avec succès un cycle d'études secondaires et qui sont titulaires de différents titres de formation délivrés par ces états.

#### 1.1.1.3. Enregistrement

Les personnes ayant obtenu un titre de formation ou une autorisation requise pour l'exercice de la profession d'assistant dentaire sont tenues de se faire enregistrer auprès du service ou de l'organisme désigné à cette fin par le ministre chargé de la santé avant leur entrée dans la profession.

#### 1.1.2. Qualités requises

Le sens du relationnel est une qualité primordiale pour un assistant dentaire. Que cela passe par une certaine complicité nécessaire avec le chirurgien-dentiste ou par la relation importante qu'il entretient avec les patients, l'assistant doit être à l'aise en toutes situations. Cela passe aussi par le sens de l'accueil, la facilité de dialogue et l'assurance téléphonique. En effet, au cabinet, c'est souvent l'assistant qui est en première ligne et l'image qu'il donne est primordiale et se doit de refléter la philosophie du cabinet.

Outre le côté relationnel, la forte composante technique que requiert la profession nécessite une connaissance parfaite du fonctionnement d'un cabinet. Cette connaissance est à renouveler et à actualiser. Rigueur et précision manuelle sont donc des qualités importantes en vue du bon fonctionnement d'un cabinet dentaire.

Encore, l'une des principales qualités est l'adaptation. Tout au long de la carrière d'un assistant, des débuts en alternance aux différents cabinets parcourus, il devra sans cesse s'adapter aux changements et nouveautés. Cela concerne tous les champs du métier, l'informatique, l'organisation, la manière de travailler, les nouveaux matériaux et protocoles...<sup>3</sup>

### 1.1.3. Démographie

Il est difficile d'établir la démographie exacte des salariés des cabinets dentaires en France et encore plus celle des assistants dentaires qualifiés. Les cabinets dentaires en France comptaient en fonction des sources entre 40 et 48000 salariés en 2009. On peut lire dans une étude de L'Observatoire des Métiers dans les Professions Libérales (OMPL)<sup>4</sup> qui reprend la base de données de l'AG2R (Association Générale de Retraite par Répartition) qu'environ 44% de ces salariés ont le titre d'assistant dentaire et 7% sont des aides dentaires qui n'ont par définition pas le droit d'assister le praticien au fauteuil (*figure1*).

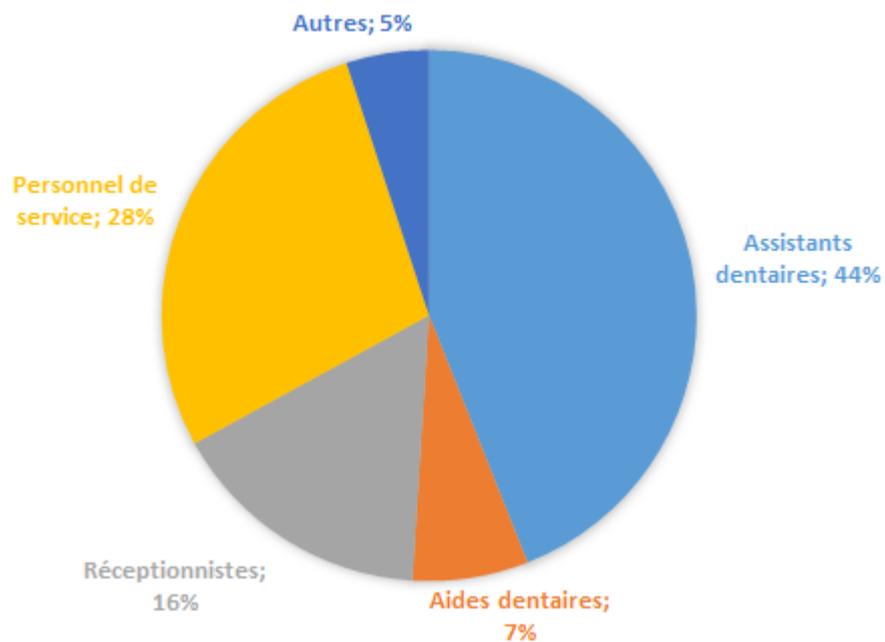


Figure 1 : Répartition en pourcentage des salariés des cabinets dentaires en France en 2008 <sup>4</sup>

En ce qui concerne la répartition par sexe, on peut lire dans cette étude qu'en 2008, 97% des salariés des cabinets dentaires étaient des femmes <sup>4</sup>. C'est sûrement pour cette raison que la nomination exacte de la profession (avant d'être reconnue officiellement par le Code de santé publique) était souvent au féminin.

## 1.2. Activité de l'assistant au cabinet

Le choix pour un dentiste de travailler avec un ou plusieurs assistants va souvent avoir d'importantes répercussions sur son activité, sur l'organisation et le fonctionnement de son cabinet mais aussi sur le déroulement de ses journées et sur le temps accordé à ses patients. Nous verrons que de nombreux modes d'exercice différents existent en fonction du nombre de praticiens, d'assistants, de secrétaires... et il relève de chacun de choisir celui qui lui conviendra le mieux en définissant ses besoins.

A l'heure où l'exercice solitaire et sans salarié(s) devient de plus en plus rare (*figure 2*), on peut penser que l'assistant dentaire est aujourd'hui un élément essentiel du cabinet. Il possède de nombreux rôles qui peuvent différer en fonction de l'exercice du praticien mais qui se regroupent globalement.

<b>Entreprises dentaires avec salariés</b>	<b>23460</b>
<b>Entreprises dentaires sans salariés</b>	<b>12640</b>
<b>Total</b>	<b>36100</b>

*Figure 2 : Nombre de cabinets dentaires avec et sans salariés en 2007* <sup>5</sup>

### 1.2.1. Accueil

Le premier contact entre le patient et le cabinet se fera le plus souvent par le biais de l'assistant dentaire donnant au patient de quoi se faire sa première image du cabinet. Qu'il soit visuel ou téléphonique, ce contact peut se révéler très important pour mettre en confiance le patient et ainsi assurer une meilleure collaboration pour la suite de son traitement. Il est donc bon de mettre tout en œuvre pour avoir un accueil le plus professionnel et efficace possible. En effet, l'absence fréquente de secrétaire donne souvent à l'assistant ce rôle.

C'est tout d'abord la prise des rendez-vous qui demandera du temps, de la rigueur et une certaine connaissance de l'art dentaire ainsi que des habitudes du praticien. La bonne gestion des appels entrants est donc importante et le respect de certaines règles favorisera la bonne tenue du

carnet de rendez-vous et ainsi un travail plus efficace et serein. Certaines qualités d'écoute, d'interrogation et de communication permettent par exemple de faire la distinction entre une véritable urgence et un rendez-vous plus classique.

Outre la prise de rendez-vous, le rôle de « l'assistant secrétaire » peut aller plus loin dans certains cabinets où ce dernier est aussi responsable de l'encaissement des honoraires, de l'impression des feuilles de soins et de la télétransmission par exemple.

Enfin, c'est souvent lui qui doit gérer certaines situations délicates avec des patients retardataires ou insatisfaits. Cette gestion devra toujours se faire avec tact et courtoisie quelle que soit la décision prise.

### **1.2.2. Préparation de la salle de soins**

Le bon déroulement d'une journée classique ne pourra avoir lieu qu'en présence d'une salle de soins fonctionnelle et ordonnée. C'est souvent l'assistant qui arrive avant le praticien pour mettre en marche le matériel, les équipements et pour préparer la salle de soins en fonction des rendez-vous prévus de la journée. Le rangement de tous les instruments doit être aussi effectué et nécessite une parfaite connaissance de ces derniers, de leur utilisation et de leur place.

Entre chaque patient, c'est aussi le rôle de l'assistant de préparer le fauteuil et le plateau technique en fonction de l'acte à réaliser. Les éventuelles radiographies à utiliser doivent être prêtes et les dossiers papiers ou informatiques ouverts. Le nettoyage et la décontamination du fauteuil, de l'unit, des surfaces de travail sont aussi à faire afin d'accueillir le patient dans les meilleures conditions possibles.

### **1.2.3. Aide au fauteuil**

Un autre rôle important de l'assistant est l'aide du praticien au fauteuil par un travail à quatre mains. Ce travail s'il est efficace et organisé peut faire gagner un temps précieux et améliorer la qualité et le confort des soins pour le patient.

Son rôle ne s'arrête pas à la simple tenue d'une aspiration. En effet, en s'impliquant totalement dans le soin, il anticipe les actions du praticien, présente les instruments et prépare les matériaux utiles. C'est la connaissance parfaite du plan de traitement, des habitudes du praticien et des différentes séquences de soins qui est à l'origine d'un travail efficace.

#### **1.2.4. Désinfection, nettoyage, stérilisation**

Cette part des rôles de l'assistant au cabinet est sûrement actuellement la plus importante en ce qui concerne le temps passé mais aussi en termes de sécurité et de prévention de la santé. Il est précisé dans l'article R4127-204 du Code de la santé publique que <sup>6</sup> : « *le chirurgien-dentiste ne doit en aucun cas exercer sa profession dans des conditions susceptibles de compromettre la qualité des soins et des actes dispensés ainsi que la sécurité des patients. Il doit notamment prendre, et faire prendre par ses adjoints ou assistants, toutes dispositions propres à éviter la transmission de quelque pathologie que ce soit* ».

Nous sommes donc tenus de respecter la chaîne de stérilisation afin de lutter contre l'infection en assurant de plus une traçabilité irréprochable. Ces tâches sont le plus souvent celles de l'assistant et sont régies par des protocoles bien définis. Une salle de stérilisation dédiée à cela et possédant le matériel nécessaire doit donc être présente dans chaque cabinet.

Tout ce travail demande beaucoup de temps et c'est entre autres pourquoi de moins en moins de chirurgiens-dentistes choisissent l'exercice solitaire en préférant déléguer ces tâches à du personnel compétant et formé à cela.

#### **1.2.5. Divers autres rôles**

D'autres actes sont quotidiennement effectués par les assistants dentaires au cabinet. Ils ne peuvent être tous cités car dépendent de l'exercice et des habitudes mais certains reviennent fréquemment. La gestion des stocks est par exemple, souvent du ressort de l'assistant. Il faut pour cela une grande rigueur afin de ne jamais manquer de matériel et de consommables. Encore, l'expédition/réception des travaux de laboratoire doit se faire en respectant un certain timing et est souvent faite par l'assistant. L'entretien voire le ménage sont parfois aussi effectués par l'assistant.

Même s'il n'est pas toujours facile de délimiter la profession en termes d'actes techniques, on sait que bien souvent, les nombreuses tâches remplies par l'assistant font de lui un allié important.<sup>7</sup>

## 2. Définition des besoins

Chaque dentiste peut envisager d'exercer sa profession comme il le souhaite. Durant une carrière, il a l'avantage de pouvoir choisir son lieu d'activité, son mode d'exercice, ses collaborateurs, son personnel... Tous ces choix parfois difficiles à prendre de par les conséquences qu'ils engendrent doivent être réfléchis et il est donc essentiel de définir ses besoins professionnels. En ce qui concerne notre sujet, c'est du choix du mode d'exercice et donc du personnel associé que découleront les éventuelles relations professionnelles avec un ou plusieurs assistants.

### 2.1. Modes d'exercice

Il existe différents modes d'exercice s'offrants aux praticiens de l'art dentaire présentant chacun d'entre eux, avantages et inconvénients. D'après l'état des lieux de la démographie des chirurgiens-dentistes de décembre 2013 fait par l'Observatoire National de la Démographie des Professions de Santé (ONDPS) <sup>8</sup>, les chirurgiens-dentistes exercent principalement en secteur ambulatoire (98,2 %), en exercice libéral ou mixte (90,4 %) et en cabinet (89,2%) (figure 3).

	Libéral	Mixte	Salarié hospitalier	Autres salariés	Total
Hôpital public	25	348	318	2	693
ESPIC*	0	19	12	0	31
Etablissement privé	2	8	1	0	11
Autres ambulatoires	41	568	58	3021	3688
Cabinet	35039	856	14	501	36410
<b>Total</b>	<b>35107</b>	<b>1799</b>	<b>403</b>	<b>3524</b>	<b>40833</b>

\* Etablissements de Santé Privés d'Intérêt Collectif

Figure 3 : Tableau récapitulatif des modes et lieux d'exercice au 1<sup>er</sup> janvier 2013 <sup>8</sup>

L'exercice libéral ou mixte, majoritaire dans la profession est celui qui nous intéresse le plus pour ce sujet. Ce n'est pas que la question de la relation avec l'assistant n'existe pas dans un exercice salarié mais elle se limite au côté professionnel et la gestion quotidienne n'entre alors pas en jeu. C'est pourquoi le sujet de cette thèse évoque principalement le cas de l'exercice libéral même si de nombreux points en particulier sur la relation au quotidien sont bien sûr applicables quel que soit l'exercice.

### **2.1.1. Exercice solitaire**

L'exercice solitaire s'il est bien organisé peut apporter beaucoup de satisfaction à celui qui le choisit et peut se concevoir de différentes manières. D'un exercice le plus solitaire sans personnel ni assistant à une pratique avec employé(s), ce mode d'exercice peut présenter avantages et inconvénients.

La liberté, l'indépendance et la limitation des problèmes de gestion sont les principales motivations à ce type d'exercice. Cependant, l'isolement peut souvent conduire à une diminution des échanges entre professionnels et des regards extérieurs. Les investissements lourds seront aussi plus difficiles à assumer et l'efficacité ainsi que la qualité des services annexes au travail (permanences, urgences...) auront tendance à être plus difficilement envisageables.

La présence ou non de salariés (assistants, secrétaires, comptables...) dans un exercice solitaire ajoutera la casquette d'employeur et de responsable hiérarchique au chirurgien-dentiste mais pourra faire grandement évoluer l'activité du cabinet.

### **2.1.2. Exercice en groupe**

L'exercice en cabinet regroupant plusieurs dentistes est de plus en plus fréquent. Les praticiens se lançant dans des cabinets de groupe devront avoir certaines qualités de partage, de vision dans l'avenir et de communication pour que cela fonctionne. Il existe de nombreux modes d'exercices et types de contrats différents que nous ne détaillerons pas.

Cet exercice peut présenter des avantages indéniables comme la complémentarité entre praticiens, les investissements partagés, la qualité des services proposés... L'exercice est aussi généralement plus convivial et offre plus de confort en ce qui concerne le temps de travail. Le

cabinet peut rester ouvert plus facilement toute l'année et les indisponibilités imprévues seront plus faciles à gérer.

Cependant, ce qui retient souvent les dentistes de s'associer, c'est principalement les risques de mésentente. Les principales difficultés se trouveront alors plutôt côté organisation et gestion. Même si chacun est libre de travailler comme il l'entend à son fauteuil, les renoncements individuels au profit du cabinet et les concessions seront aussi plus fréquents.<sup>9</sup>

### **2.1.3. Autres types d'exercice**

D'autres types d'exercice libéral existent comme les collaborations libérales ou les cabinets pluridisciplinaires.

Dans le cas de la collaboration libérale, le praticien possède le statut social et fiscal du professionnel libéral mais exerce dans un cabinet dont il n'est pas titulaire. Très fréquemment emprunté par les jeunes dentistes, ce mode d'exercice est généralement provisoire et permet souvent de travailler dans une structure sans s'engager ou de tester une entente avant une éventuelle association.

Devant l'accroissement des cabinets médicaux, l'installation pour les dentistes au sein de structures regroupant diverses professions médicales et paramédicales est de plus en plus fréquente. Il existe presque autant de fonctionnements différents que de structures et le principal inconvénient pour le chirurgien-dentiste est la mise en commun difficile à gérer avec les autres professions. De nombreux avantages résultent cependant de ce type d'exercice comme la collaboration avec d'autres professionnels de santé, la patientèle amenée par les autres professionnels, l'entraide, la mutualisation des moyens...

Tous ces modes d'exercice présentent avantages et inconvénients qu'il adviendra à chacun de prendre en compte avant de prendre l'importante décision d'orienter son choix vers l'un d'entre eux.

## 2.2. Une profession en mutation

### 2.2.1. Evolutions de la profession

Le métier de chirurgien-dentiste est un métier très spécifique, technique, technologique et manuel, ancré comme nous l'avons vu dans une culture fortement libérale. C'est pourquoi cette profession occupe un champ à part, assez autonome dans le système de santé publique. Ces dernières années, les différents domaines de l'activité ont fortement évolués.

#### 2.2.1.1. Démographie et offre de soins

D'après l'étude de l'Observatoire des Métiers dans les Professions Libérales (OMPL) <sup>4</sup> et selon des données de l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE) de 2007, l'évolution du nombre de praticiens est en baisse d'environ 1 % par an (figure 4).

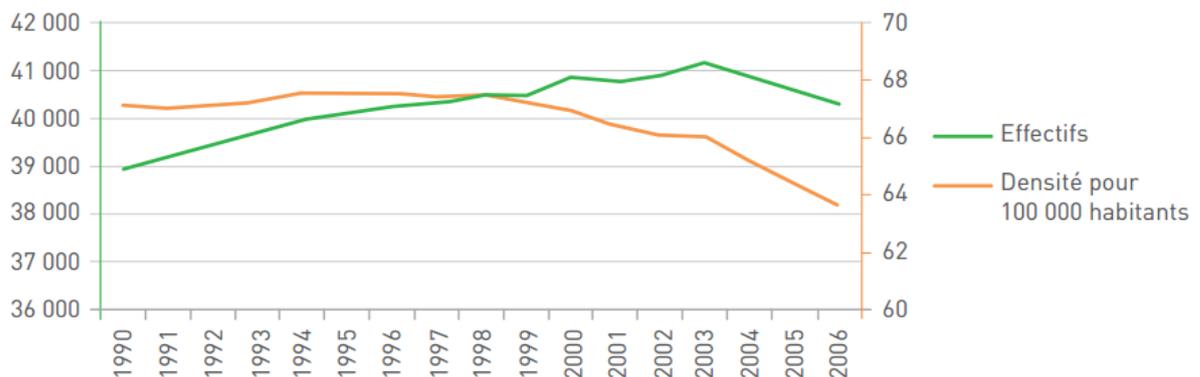


Figure 4 : Evolution du nombre et de la densité des chirurgiens-dentistes entre 1990 et 2006 <sup>4</sup>

On peut constater aussi une réduction du nombre moyen des heures de travail. Cette baisse cumulée à celle du nombre de praticiens conduit à une offre quantitative plus réduite. En revanche, l'optimisation de l'organisation du cabinet, le perfectionnement des protocoles de soins et le progrès des techniques et des matériaux (en particulier en ce qui concerne l'anesthésie) contribuent à une augmentation importante de la productivité horaire des praticiens.

En ce qui concerne les modes d'exercice, on peut noter des tendances d'évolution. En effet, la pratique évolue progressivement vers un exercice en cabinets regroupés même si l'association

peut rester délicate sur des plans personnels et professionnels. Le nombre de chirurgiens-dentistes exerçants en cabinets individuels ne cesse de diminuer au profit d'une augmentation de ceux exerçants en association (*figure 5*).

	2009	2012
<b>Dentistes avec exercice individuel en cabinet</b>	20421	19845
<b>Dentistes avec exercice en association avec d'autres dentistes</b>	16369	16953

*Figure 5 : Evolution du nombre de chirurgiens-dentistes selon leur type d'exercice entre 2009 et 2012*

Enfin, outre les omnipraticiens, la profession s'organise de plus en plus autour de spécialistes et de référents. Un chirurgien référent n'a pas de patientèle propre mais des confrères correspondants qui lui adressent les patients pour des interventions qu'eux-mêmes ne pratiquent pas. Ces professionnels ne relèvent pas toujours de spécialités médicales reconnues mais du développement d'une expertise et d'une pratique centré sur certaines techniques comme l'implantologie ou l'endodontie qu'il est plus difficile de maîtriser (en compétences et en ressources) dans le cadre d'un exercice occasionnel.

#### 2.2.1.2. Technicité du matériel, des actes, des soins

Nous sommes actuellement dans une aire où les évolutions tant du matériel que des matériaux et des techniques finissent par modifier profondément l'art dentaire. Ces évolutions exigent une mise à jour régulière pour la maîtrise des compétences et du matériel nécessaire. De plus, l'approche de soins se fait maintenant de manière globale et non plus sur une dent causale comme cela s'est beaucoup fait par le passé.

C'est en partie afin de répondre au mieux à toutes ces nouvelles exigences de la profession que la tendance se tourne vers une pratique plus collective avec un investissement plus simple vers du matériel de plus en plus coûteux et un plateau technique de plus en plus important.

### 2.2.1.3. Demande de soins

L'hygiène bucco-dentaire s'est considérablement améliorée en France ces dernières décennies. En témoigne l'indice carieux (ou indice CAO, représentant le nombre moyen de dents cariées, absentes ou obturées par enfant), qui était de 4,2 en 1987 et de 1,94 en 1998, et est descendu à 1,23 en 2006 <sup>10</sup>.

La société change, les mentalités évoluent et les patients suivent ce mouvement. Aujourd'hui on ne consulte plus majoritairement pour des urgences mais pour bien d'autres raisons. Le vieillissement de la population entraîne aussi inéluctablement une augmentation des besoins en parodontologie, en implantologie, en prothèse et l'exigence esthétique est aussi une priorité importante pour beaucoup.

L'évolution des techniques et des matériaux offre des solutions nouvelles en soins et en prothèses et les patients de plus en plus informés et exigeants demandent et doivent pouvoir bénéficier de tous ces progrès.

### 2.2.1.4. Complexification de la gestion d'une entreprise

La profession comme beaucoup d'autres est confrontée à un phénomène qui s'amplifie avec les années : toujours plus de papiers à remplir, de normes à respecter, de contraintes administratives, de comptabilité... L'exercice moderne va donc de pair avec des tâches périphériques à l'acte dentaire de plus en plus chronophages. En ajoutant à cela des charges à la hausse, des investissements onéreux, l'utilisation de consommables toujours plus importante, il est facile de comprendre que la gestion du cabinet dentaire devient de plus en plus complexe.

Aujourd'hui, on parle de plus en plus du cabinet dentaire comme d'une "entreprise de santé" où certains conseillent d'adopter un comportement de chef d'entreprise pour pouvoir répondre avec efficacité aux nouveaux impératifs de la profession. De nombreuses entreprises de gestion se sont donc développées ces dernières années proposant des formations, des conseils en organisation, du management, du coaching et surtout, des suivis personnalisés pour faire évoluer le cabinet. On peut par exemple citer le « Groupe Edmond Binhas », « IDO Santé », « Efficience », « Rh-dentaire » qui sont parmi les principaux prestataires.

Il est vrai que durant la formation initiale du chirurgien-dentiste, le nombre d'heures consacré à l'insertion professionnelle, à la gestion d'un cabinet dentaire et à l'organisation d'une

pratique libérale est assez faible et certaines clés pourraient être données ou approfondies. Mais attention aux nombreuses dérives qui se profilent, on assiste de plus en plus à un marché de soins imprégné d'une logique marchande avec l'idée de gagner toujours plus d'argent avec de la santé. Du vocabulaire bien connu des entreprises comme "rentabilité", "productivité" est fréquemment utilisé par ces entreprises de conseils. Il convient de garder un esprit très critique face à cette offre en gardant à l'esprit ce pourquoi nous exerçons tous une profession de santé et ce à quoi nous prêtons serment : *"Mon premier souci sera de préserver, de promouvoir ou de rétablir la santé dans toutes ses dimensions, physique et mentale, personnelle et sociale"* (Serment d'Hippocrate modifié et actualisé pour les Médecins dentistes).

#### 2.2.1.5. Conclusion sur les évolutions

Ces vingt dernières années ont donc vu une transformation forte du métier : la nature des actes a profondément évolué et les contraintes règlementaires se sont intensifiées. Pour des raisons liées au progrès technique et des raisons démographiques, on assiste à une évolution assez notable des modes d'exercice. Le cabinet individuel laisserait progressivement la place à des pratiques plus collectives reposant sur une mutualisation des moyens et parfois sur une spécialisation des pratiques.

Cette pratique qui ne cesse d'évoluer nous amène donc à nous questionner sur l'intérêt de travailler avec du personnel plus nombreux et à fortiori, sur l'intérêt de l'exercice avec un ou plusieurs assistants.

#### **2.2.2. Impact de l'évolution : l'assistant allié indispensable ?**

Devant les changements actuels de la profession, et d'après l'étude sur les caractéristiques actuelles et évolutions du métier de chirurgien-dentiste de Rigal et Micheau <sup>9</sup>, pour la grande majorité des praticiens, travailler avec un assistant fait partie de la normalité. Sans aller jusqu'à parler de nécessité, la plupart des dentistes rencontrés dans l'étude admettent en tout cas qu'avoir un assistant, c'est mieux que ne pas en avoir. Pourtant, de nombreux « irréductibles » persistent, refusant ce mode de travail. Quels sont donc les avantages et inconvénients qui peuvent faire pencher la balance quant au choix du travail avec assistant ?

### 2.2.2.1. Avantages de l'exercice avec assistant

Les avantages cités par les dentistes et repris dans les études semblent nombreux, tant en termes de confort de travail, de sérénité, d'accueil du patient, de qualité et de rapidité des soins et donc de rentabilité du cabinet.

Tout d'abord, la présence physique au cabinet assure l'image du cabinet par l'assistant dans son rôle d'accueil et d'information aux patients. En plus de l'image, c'est aussi la qualité de la pratique et des services proposés qui s'accroît souvent avec la présence d'un assistant.

Selon les études menées par le « Groupe Edmond Binhas », un praticien travaillant seul passe 50 % de son temps hors du fauteuil<sup>11</sup>. Ce pourcentage avoisine les 30 % lorsqu'il est secondé par un assistant à laquelle incombent les tâches non cliniques. La gestion du temps au fauteuil semble donc plus simple en déléguant certaines tâches. Le temps passé à soigner en hausse conduira inévitablement vers une productivité en progression et donc un chiffre d'affaires en hausse.

Mais il y a une condition à cela. Le praticien doit savoir s'entourer de personnes qui comprennent et suivent sa philosophie. Ce n'est qu'au travers d'une bonne relation au quotidien entre membres du cabinet où la coopération et l'esprit d'équipe s'entremêlent que tous ces avantages peuvent voir le jour. La qualité de vie professionnelle qui peut être grandement améliorée en s'entourant peut aussi rapidement se dégrader si les relations ne sont pas au beau fixe entre les acteurs du cabinet.

### 2.2.2.2. Inconvénients de l'exercice avec assistant

L'argument le plus souvent avancé pour justifier le choix de travailler sans assistant par les dentistes est celui du coût salarial fixe. En effet, il faut que le praticien dégage un chiffre d'affaires suffisant pour payer l'assistant et ce, tout au long de l'année. Une certaine liberté est alors perdue par cette obligation.

La gestion est le second inconvénient majeur. Que ce soit la gestion des salaires, des absences, des congés... La tâche d'employeur n'est pas toujours simple et tous les dentistes ne souhaitent pas forcément endosser la casquette de patron avec les inconvénients qui en découlent.

## 2.2.2.3. Conclusion sur l'exercice avec ou sans assistant

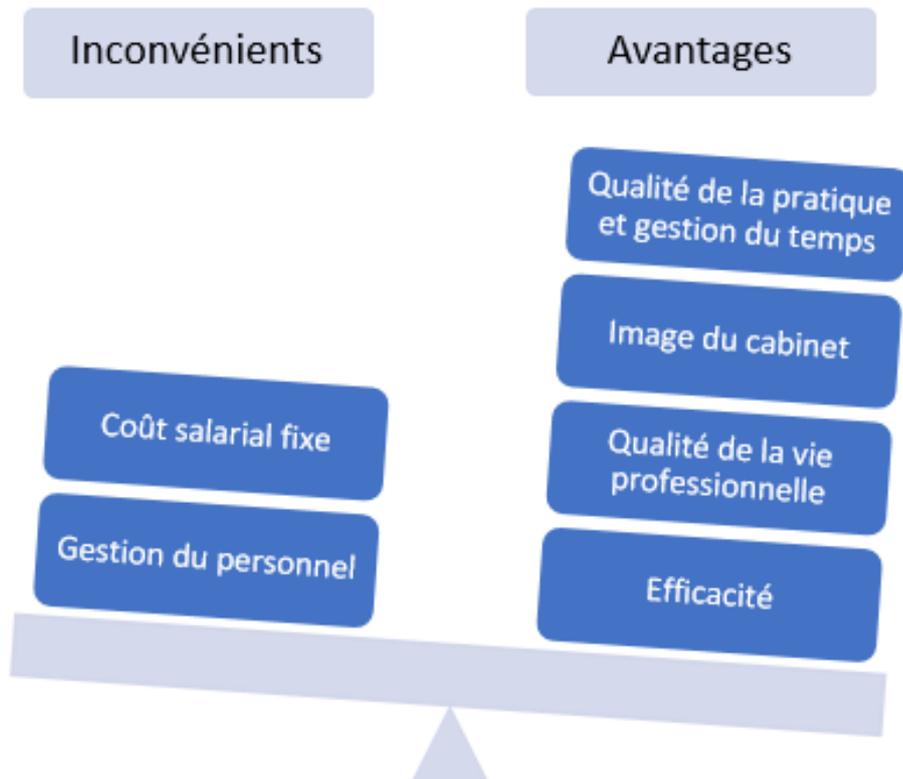


Figure 6 : Avantages et inconvénients du travail avec assistant

Si le recrutement d'un assistant présente tant d'avantages, pourquoi nombre de praticiens fonctionnent-ils sans ? En ce qui concerne le motif économique (le plus souvent avancé) on se rend compte qu'il s'agit d'un pseudo frein dans la mesure où même dans un cabinet ayant un chiffre d'affaires moyen, l'emploi d'un assistant est assez rapidement amorti.

L'autre raison semble être la peur de la gestion salariale et il est vrai que l'étudiant en dentaire est peu formé à cela. Le choix de ne pas travailler avec assistant semble être alors plus un choix par défaut dû à un manque de connaissances et d'informations alors que quelques clés simples comme nous le verront suffisent à débloquent ce verrou.

Enfin, les irréductibles auront des freins plus personnels qui se comprennent dans une profession où la liberté de son choix d'exercice est primordiale. Prendre un assistant peut être vu comme un renoncement à une partie de son pouvoir et l'acceptation d'une tierce personne sur son territoire n'est pas toujours facile. Se passer d'assistant permet en quelque sorte de préserver sa liberté.

## **2.3. Des décisions à prendre**

On sait qu'il existe différents modes d'exercice présentant avantages et inconvénients, on connaît l'évolution de la profession et des méthodes et on sait aussi que l'assistant s'avère être un allié de plus en plus indispensable. A partir de ce constat, comment définir ses besoins et prendre les bonnes décisions pour choisir son exercice et s'épanouir dans un cabinet qui fonctionne bien, en accord avec son projet de vie ?

### **2.3.1. Début de carrière**

A la sortie des études dentaires, les jeunes praticiens se donnent de plus en plus de temps pour développer tranquillement leurs projets. D'après l'étude de Rigal et Micheau <sup>9</sup>, les premières années d'exercice semblent en général composées de deux périodes distinctes, une première d'apprentissage suivie de l'installation.

Il y a tout d'abord un temps d'apprentissage, commun à tous, qui correspond le plus souvent aux deux ou trois premières années après le diplôme. Ces années sont généralement consacrées à faire des remplacements et/ou des collaborations. Elles sont considérées comme une période d'apprentissage nécessaire lors de laquelle le jeune praticien peut perfectionner les techniques apprises à la faculté.

Suite à cet apprentissage, le jeune praticien saute en général le pas vers l'installation. Par installation, on n'entend pas ici uniquement le fait de s'installer à son compte, mais plutôt le début d'un exercice envisagé à moyen ou long terme parmi les différents modes d'exercice possibles vus. Les premières années qui suivent cette installation sont très souvent vécues comme un temps d'appropriation non plus des gestes techniques mais de toutes les autres composantes de la vie professionnelle : le rythme de travail, l'organisation du cabinet, les relations confraternelles, les aspects comptables, le relationnel avec les patients et la gestion du personnel.

### **2.3.2. Des choix importants**

L'installation est donc un tournant sur le parcours. De nombreuses questions se posent alors et nécessitent des décisions importantes à prendre. Il s'agit, dès le départ, de faire le bon choix de sa vie professionnelle pour ne pas avoir à regretter les décisions initiales. Edmond Binhas décrit 5 lois à respecter par le chirurgien-dentiste pour une installation réussie <sup>13</sup> :

### **- 1 : Choisir sa vie**

Il est important d'anticiper selon ses envies plutôt que de réagir aux évènements qui se produisent. Bien choisir son lieu d'installation en fonction de son choix de vie personnel et de l'étude de la viabilité de l'endroit. Choisir sa structure, ses investissements en fonction de ses choix de travail de ses ambitions et de son confort de vie.

### **- 2 : Choisir le bon cabinet**

Le choix initial est important devant les diverses possibilités d'exercice en sachant leurs avantages et inconvénients. Aussi, il faut être clair si l'on souhaite créer, s'associer, racheter...

### **- 3 : Choisir ses partenaires**

Lors de l'installation, le dentiste est amené à s'entourer de beaucoup de professionnels. Prothésiste, représentant de laboratoire, banquier, comptable, distributeur de matériel, architecte, consultant en organisation, avocat... Savoir s'entourer de personnes de confiance et compétentes est très important et ce qui peut parfois sembler être une dépense superflue peut finalement s'avérer très utile.

### **- 4 : Choisir son personnel**

Faut-il démarrer seul ou avec un assistant ? Comment faire en cas de reprise d'un cabinet ayant déjà un assistant qui connaît bien les patients et les habitudes du cabinet ? Que doit-il en être si le praticien précédent exerçait seul ou dans le cas d'une création ?

### **- 5 : Développer un potentiel de patients motivés**

Il faut au démarrage accorder de l'importance à la communication de la présence, des heures d'ouverture, de la prise d'urgences... L'emplacement et plus tardivement la réputation seront des facteurs cruciaux à prendre aussi en compte pour développer sa patientèle.

### **2.3.3. Hasard et opportunités**

De façon assez surprenante, et contrairement à ce que pourrait laisser penser le caractère libéral de la profession, il semble que la vie professionnelle du chirurgien-dentiste soit rarement totalement stratégiquement organisée et que le hasard et les opportunités ont une place importante.

Durant toute la carrière d'un dentiste, on constate que ce sont des rencontres, des opportunités qui déclenchent des décisions et des orientations d'activité et cette part de hasard touche des éléments clés qui peuvent changer du tout au tout l'exercice et la façon dont il est vécu. C'est souvent dès la sortie de la faculté que par des relations, un cercle de connaissances... la première collaboration est trouvée. Devant l'importance de l'offre face à la demande, on pourrait s'attendre à ce que le futur collaborateur soit attentif à un grand nombre de critères. En réalité le choix semble se faire souvent un peu au hasard.

Que ce soit le lieu d'installation ou les investissements qui suivront, on constate que les choix sont plus le fait d'une certaine inertie. Le lieu d'exercice a par exemple une grande importance dans la vie professionnelle alors que l'installation est rarement réfléchi en tenant compte des avantages et des inconvénients d'un point de vue strictement professionnel. On s'installe quelque part parce qu'on y a grandi, parce qu'on y a fait un remplacement et qu'on a eu une proposition de collaboration ou d'association, parce qu'on y a fait ses études et qu'on ne veut pas s'éloigner de la faculté, de sa famille et de ses camarades de promotion... Il s'agit plus d'inertie que de réelle réflexion stratégique sur les conséquences en termes de clientèle, de demande de soins, de pratique ou de conditions d'exercice. La réflexion sur les avantages et les inconvénients du lieu où l'on s'est installé survient quelquefois a posteriori, lorsque le praticien se rend compte qu'il ne peut pas avoir la pratique souhaitée.

Pour conclure, il reviendra donc à chacun de déterminer son type d'exercice souhaité et ses choix de vie pour pouvoir s'épanouir aussi bien professionnellement que personnellement. Tout cela en prenant conscience lors des décisions que le hasard et l'inertie peuvent prendre un rôle important et que la plus petite décision entraînera d'importantes conséquences.

Si l'exercice avec un ou plusieurs assistants est alors envisagé, que ce soit lors d'une création ou d'une reprise de cabinet, viendra ensuite la difficile tâche de trouver la personne correspondant au profil recherché.

## 3. Recrutement

Si la décision de travailler avec un ou plusieurs assistants est prise, la difficulté du recrutement se présente alors et celui-ci ne s'improvise pas, d'autant que les chirurgiens-dentistes font le constat d'une certaine difficulté à trouver. Majoritairement, les praticiens n'ont pas appris à recruter ni à manager du personnel et encore moins à définir une fiche de poste de la recrue dont ils ont besoin à la sortie des études. Or, il s'avère que la bonne organisation d'un recrutement est primordiale en vue d'un travail en équipe de qualité car il pose les bases de la future relation entre les deux acteurs majeurs du cabinet.

Quelques notions sont donc indispensables pour trouver ce que tous les dentistes espèrent : l'assistant idéal...

### 3.1. Décision de recruter

Recruter un salarié est une décision importante car elle aura un impact sur la situation du chirurgien-dentiste qui devient employeur. L'embauche implique alors de nombreuses formalités administratives et nécessite au préalable une étude rigoureuse de la viabilité du projet.

#### 3.1.1. Formalités liées à l'embauche

Tout d'abord l'employeur ne peut embaucher un salarié qu'après avoir effectué une Déclaration Préalable à l'Embauche (DPAE) auprès de l'Union de Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales (URSSAF). La DPAE permet de remplir, en une seule formalité, l'essentiel des obligations incombant à l'employeur lors de l'embauche de salariés. Cette déclaration est adressée au plus tôt dans les 8 jours précédant la date effective d'embauche.

Ensuite, la réalisation d'un contrat de travail est obligatoire. Toute embauche en contrat de travail à durée indéterminée doit normalement être accompagnée, dans les deux mois, d'un écrit comportant un certain nombre de mentions. En cas d'embauche d'un salarié en contrat de travail à durée déterminée, ce contrat doit être transmis au salarié au plus tard dans les 2 jours suivant son embauche <sup>13</sup>.

De nombreuses autres formalités sont à effectuer :

- S'immatriculer auprès de la caisse de retraite complémentaire
- Informer l'inspection du travail
- Réaliser la visite médicale d'embauche
- Ouvrir un registre unique du personnel
- Etablir un document unique d'évaluation des risques (DUER)
- Tenir un livre de paie ou garder un double des bulletins de paie
- Conserver les observations et mises en demeure des agents de l'inspection du travail
- Ouvrir un Registre des délégués du personnel
- Afficher certaines informations concernant par exemple l'inspecteur du travail, le médecin du travail, la convention collective, le règlement intérieur...

Toutes ces formalités peuvent sembler complexes pour un novice dans le domaine. La peur de faire des erreurs, le temps à consacrer, le stress engendré sont autant d'arguments qui peuvent pousser le dentiste à se faire aider. Que ce soit simplement pour le côté administratif ou pour toute la démarche de recrutement, des professionnels proposent leurs services comme par exemple des cabinets de recrutement. A noter que le coût de ces derniers est généralement compris entre 10 et 20 % du salaire annuel brut du salarié embauché. L'appel à ces professionnels peut sembler utile quand le nombre de candidatures à traiter soi-même est important mais le coût élevé peut faire réfléchir dans le cas de notre profession.

### **3.1.2. Viabilité du projet**

L'étude de la viabilité du projet d'embauche est essentielle afin de ne pas aller droit vers un gouffre dont il serait difficile de sortir. Tout d'abord, d'un point de vue organisationnel, le recrutement demande des changements importants. Que ce soit en termes d'espace, de matériel, de temps de travail mais surtout de gestion globale du cabinet, il ne faut négliger aucun paramètre afin de s'assurer de la réussite d'une collaboration naissante. C'est ensuite et surtout financièrement qu'il est important d'étudier si le recrutement est envisageable. Il faut pour

répondre à cette question estimer le coût que représente l'embauche tout en sachant qu'en contrepartie une compensation se fera par un chiffre d'affaires en augmentation.

#### 3.1.2.1. Quand est-ce viable d'embaucher ?

Pour le dentiste, l'embauche n'est utile qu'à partir du moment où il 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 lors que son volume de patients est suffisant, la question de recruter peut alors se poser.

#### 3.1.2.2. Apport de l'assistant dans le chiffre d'affaire

Pour de nombreux cabinets de conseil, la question de la rentabilité de l'assistant ne devrait même pas se poser tant son arrivée engendre une hausse du chiffre d'affaires. Rodolphe COCHET écrit dans un article en 2014 <sup>14</sup> : « *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, 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.* ».

Tous les chiffres avancés ici et par tous les cabinets de conseil en odontologie sont bien évidemment à lire avec beaucoup de précautions et hautement critiquables car aucunes informations sur les sources, les échantillons, les méthodes ne sont généralement précisées.

Néanmoins, malgré le fait qu'aucune étude sérieuse n'ait été réalisée sur le sujet, de nombreux dentistes s'accordent à dire que si le praticien se consacre pleinement à son cœur de métier en déléguant de manière efficace une partie des actes hors bouche, l'embauche d'un assistant en plus du confort apporté ne devrait pas entraîner une situation déficitaire.

#### 3.1.2.3. Estimer le coût de l'embauche

Il est comme nous l'avons vu difficile de chiffrer réellement l'apport financier que représentera l'arrivée d'un assistant, en revanche, il est beaucoup plus simple de prévoir le coût global de l'embauche. On distingue des coûts directs et des coûts indirects.

### - Les coûts directs :

Le principal coût direct est le salaire brut de l'employé. Le taux minimum réévalué tout récemment au 1<sup>er</sup> décembre 2016 est de 11.13€ brut de l'heure pour un assistant dentaire soit 1688.1€ par mois sur une base de 151.67 heures. Ce taux minimum peut varier en fonction de différents paramètres comme le montre la grille des taux des personnels des cabinets dentaires libéraux (*annexe 2*) mais aussi et surtout en fonction du dentiste qui peut décider lui-même d'augmenter ce taux. En pratique courante, la rémunération est plus importante, car d'après l'étude de l'observatoire des métiers des professions libérales<sup>4</sup>, le salaire annuel net d'un assistant en 2012 est de 17 619 € soit environ 1468 euros par mois.

Les charges patronales s'ajoutent aux coûts directs et sont calculées sur la base du salaire brut. Il s'agit des cotisations d'assurance maladie, d'allocations familiales, d'assurance vieillesse, d'accident du travail, d'assurance chômage, de retraite complémentaire, de formation professionnelle ainsi que les taxes sur les salaires et l'apprentissage.

Enfin, selon les entreprises, on peut également inclure dans les coûts directs les avantages en nature (nourriture, logement), les gratifications : treizième mois, diverses primes...

Pour estimer ces coûts directs avant d'embaucher, le gouvernement a créé le 1<sup>er</sup> octobre 2014 un module d'estimation du coût d'une embauche : « <https://embauche.beta.gouv.fr> ». Ce dernier permet en renseignant des paramètres simples sur l'entreprise et le salarié de connaître une estimation du coût mensuel de ce dernier afin d'envisager la possibilité d'un éventuel recrutement.

### - Les coûts indirects :

Aux coûts directs s'ajoutent des coûts indirects qui sont composés des ressources dont le salarié aura besoin pour l'exécution de son travail (matériels, fournitures, équipements...).

## 3.2. Définir ses besoins

### 3.2.1. Profil recherché

En amont de toute procédure de recrutement, le praticien doit avec le concours de son équipe (s'il n'exerce pas seul) définir les conditions, les fonctions et le statut du poste afin de

garantir le futur exercice et que le cabinet ne soit pas confronté à d'éventuels conflits d'intérêts et de responsabilités.

Tout d'abord, la nouvelle recrue va devoir s'adapter à l'ambiance, au fonctionnement, à la philosophie... et définir un profil de personnalité à rechercher peut sembler intéressant. Ensuite, définir le poste en réfléchissant et listant de façon non exhaustive toutes les tâches prescrites, ce qui permet de hiérarchiser les besoins du poste. Enfin, réfléchir et définir le profil professionnel du candidat. Ceci permet d'affiner les souhaits en termes de formation, d'expérience professionnelle et de compétences pour répondre au mieux à la fiche de poste définie au préalable.

#### 3.2.1.1. Profil de personnalité

Quand on sait que généralement, le dentiste passe durant sa vie professionnelle plus de temps au cabinet que chez lui, on comprend l'importance de définir un profil de personnalité car c'est avant tout le croisement du profil du praticien et de celui de l'assistant qui va déterminer les chances de succès de la future collaboration. Rien ne sert évidemment de définir précisément les traits de caractères souhaités mais savoir reconnaître un caractère incompatible qui pourrait mettre à mal les relations au sein de l'équipe est primordial.

On notera que chercher un profil trop similaire au sien (âge, tempérament, expérience...) peut conduire au risque que s'installe une certaine compétition voire éventuellement un conflit d'autorité. A l'inverse, chercher un profil trop éloigné du sien peut entraîner des conflits de désaccord et de mécontentement.

Chercher un profil complémentaire semble donc idéal pour que s'installe une confiance réciproque entre praticien et assistant. Malgré cela, c'est comme nous verrons la gestion de la relation au quotidien qui fera la force et l'efficacité de la collaboration.

#### 3.2.1.2. Fiche de poste

Qu'il s'agisse d'un exercice individuel ou d'un cabinet de groupe, la fiche de poste est essentielle à la définition et à la déclinaison des fonctions et responsabilités des employés. Toute fiche de poste doit être constituée d'éléments indispensables qui permettront de régir les interrelations professionnelles entre le gérant du cabinet, ses employés et ses collaborateurs éventuels.

Il existe différentes manières de concevoir une fiche de poste d'assistant dentaire mais certains points sont essentiels et doivent apparaître <sup>15</sup>:

- **Données relatives à l'employé** : nom et prénom, statut ou grade, ancienneté dans le poste...

- **Intitulé du poste** : appellation usuelle du métier conformément au Code de la santé publique.

- **Mission du poste** : domaines d'intervention de l'employé sur son poste de travail. Les missions permettent de répondre à la question des raisons d'être du poste.

- **Activités et tâches du poste** : ensemble des opérations à réaliser pour chaque mission. Les activités permettent de répondre à la question « Que fait-on précisément ? ». Les missions et activités décrites doivent permettre d'appréhender le niveau de maîtrise de l'employé et déclinent le niveau de délégation et d'autonomie.

Par exemple : activités et tâches liées à l'assistance au fauteuil, activités et tâches liées à l'hygiène et l'asepsie...

Les tâches sont à décrire précisément.

- **Dépendances hiérarchiques** : situation du poste sur l'organigramme du cabinet dentaire. Dans le cas d'un poste d'encadrement, indiquer le nombre de personnes sous la responsabilité de l'employé.

- **Interrelations professionnelles** : relations hiérarchiques et fonctionnelles entre les différents acteurs du cabinet et relations externes : fournisseurs, laboratoires, référents.

- **Prérequis** : niveau requis, formations et qualifications souhaitées, compétences nécessaires qu'elles soient techniques (stérilisation, travail à 4 mains...), relationnelles (expression orale...) ou managériale (gestion des urgences...).

- **Moyens mis à disposition** : moyens humains, matériels et financiers mis à disposition pour la réalisation des tâches.

- **Conditions d'exercice** : horaires et particularités éventuelles comme le travail isolé...

- **Evolutions possibles du poste** : évolutions qui vont affecter le poste à moyen terme.

D'autres précisions peuvent être ajoutées à la fiche de poste et chaque dentiste employeur devra se pencher minutieusement sur la réalisation de celle-ci. C'est elle en effet, qui définit principalement le profil recherché pour répondre aux besoins du cabinet.

### 3.2.1.3. Profil professionnel

Comment savoir s'il faut s'orienter vers un assistant dentaire qualifié ou à qualifier ? On constate que le même schéma a souvent tendance à se reproduire, celui du dentiste qui se tourne premièrement vers le choix de recruter un assistant qualifié mais qui devant la difficulté de le trouver va finalement décider de former son assistant. Or les deux possibilités présentent avantages et inconvénients qu'il est bon de prendre en compte avant toute décision.

#### 3.2.1.3.1. Former son assistant

Il est possible pour le dentiste d'embaucher un assistant en contrat de professionnalisation. Il faut savoir que ce choix demande en général un gros investissement personnel de la part du praticien et/ou de l'équipe soignante. En effet, en plus de la formation théorique, l'assistant devra apprendre le fonctionnement du cabinet et ses particularités. Il est souvent plus simple d'embaucher un assistant en contrat de professionnalisation si un assistant est déjà présent dans le cabinet afin de le guider et d'améliorer son intégration.

Malgré le fait que l'adaptation et le temps pour devenir opérationnel et autonome sont plus longs, les avantages sont bien présents. L'assistant formé au sein du cabinet le sera selon les besoins de ce dernier. Il connaîtra parfaitement son fonctionnement et les méthodes de travail du praticien tandis qu'un assistant déjà qualifié aura parfois du mal à s'adapter à une nouvelle forme de travail. De plus, durant le contrat de professionnalisation, le salaire brut sera inférieur à celui d'un assistant qualifié (*annexe 2*), ce qui peut simplifier l'embauche pour le dentiste. Enfin, le constat est aussi que l'expérience antérieure d'un assistant qualifié fait souvent peur aux jeunes dentistes et peut représenter un frein psychologique à son embauche. Frein qu'il n'y aura pas avec un assistant en formation.

#### 3.3.1.3.2. Embaucher un assistant qualifié

L'assistant qualifié présente le principal avantage d'être déjà formé et en théorie, seule l'adaptation au nouveau cabinet est nécessaire. En théorie mais pas en pratique car la majorité des chirurgiens-dentistes s'entendent sur la nécessité d'un « reformatage » de l'assistant, afin qu'il

s'adapte aux particularités du cabinet hôte ainsi qu'aux pratiques de soins qui diffèrent d'un praticien à l'autre. Cette formation permet de conforter les acquis issus de la formation initiale et de l'expérience, de combler des lacunes parfois fondamentales et de développer de nouvelles compétences et de nouveaux savoirs.

En contrepartie, l'assistant qualifié pourra apporter lui aussi son expérience et son point de vue pouvant s'avérer très utiles au praticien. Enfin, contrairement à celui en formation il a l'avantage de savoir ce que lui réserve sa profession et ne risque pas d'être surpris ou déçu par une profession qui peut être idéalisée et qui de par ses spécificités ne convient pas forcément à tout le monde.

#### *3.2.1.3.3. Cas particulier de la reprise d'un cabinet avec assistant*

Le cas de la reprise d'un cabinet est assez complexe et demande d'autant de précautions du repreneur que le cabinet présente de salariés. En effet, l'article L.1224-1 du Code du travail <sup>16</sup> nous dit : « *Lorsque survient une modification dans la situation juridique de l'employeur, notamment par succession, vente, fusion, transformation du fonds, mise en société de l'entreprise, tous les contrats de travail en cours au jour de la modification subsistent entre le nouvel employeur et le personnel de l'entreprise.* ». L'acquéreur a donc l'obligation de conserver à son service le personnel du cédant en respectant les modalités de contrats de travail des salariés repris et notamment l'ancienneté.

En ce qui concerne l'assistant dentaire, le chirurgien-dentiste a donc l'obligation de travailler avec. La situation peut très bien se passer comme elle peut vite tourner au cauchemar dans le cas d'une mauvaise entente entre les parties pour quelque raison que ce soit. Le dentiste repreneur a donc tout intérêt à prendre de grandes précautions lors de reprises de cabinets avec personnel.

### **3.2.3. Erreurs à ne pas commettre**

Embaucher son assistant dentaire peut se transformer en une très mauvaise affaire en cas d'erreur de « casting ». Une mésentente qui tourne au conflit, un assistant qui ne remplit pas son rôle, voilà de quoi démoraliser gravement un praticien. Un premier recrutement, plus encore que les suivants, s'apparente à un véritable défi. Il convient donc d'agir en redoublant de prudence, de professionnalisme et... de temps. Attention à ne pas se laisser emporter car en pratique, l'urgence guide souvent la démarche.

### 3.3. Recrutement

#### 3.3.1. Outils de recrutement

Avec internet et les réseaux sociaux, les outils de recrutement se sont fortement multipliés ces dernières années. Pour autant, les outils traditionnels ne sont pas abandonnés et on constate dans la majeure partie des cas que le recruteur cherche à effectuer un recrutement efficace et le moins coûteux possible.

D'après une enquête de 2015 <sup>17</sup>, on note que depuis 2010 les sites d'emplois sont plébiscités comme l'outil principal par les recruteurs (*figure 7*).

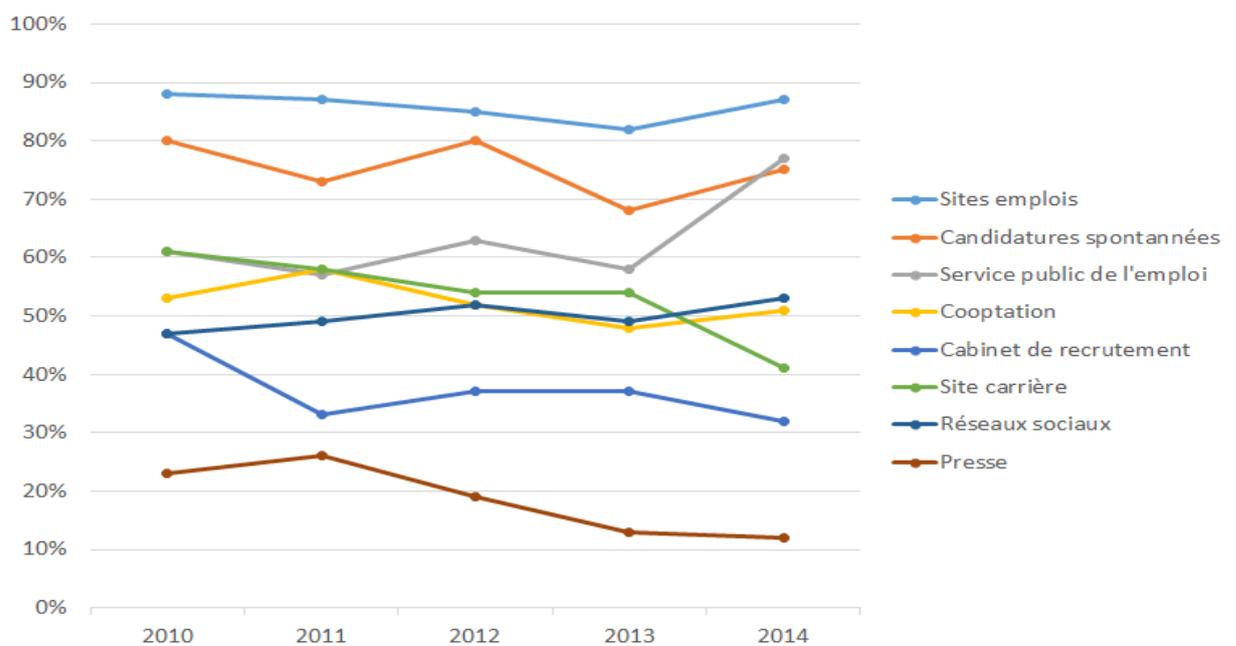


Figure 7 : Evolution des pourcentages d'utilisation des outils de recrutement par les recruteurs de 2010 à 2014

Cependant, dans notre profession, comme toujours, un peu à l'écart, le recrutement s'effectue aussi très souvent par le réseau du cabinet dentaire (un ancien patient, un voisin, un ami d'amis...). La plupart des cabinets avancent avoir recours au « bouche à oreille » pour choisir leur assistant, même s'ils reconnaissent que les résultats sont rarement à la hauteur de leurs espérances... Alors attention de ne pas tomber dans la facilité en commettant les erreurs précédemment citées.

### 3.3.2. Rédaction d'une annonce

La plupart du temps, la rédaction d'une annonce sera nécessaire. Quelle soit diffusée sur internet, dans la presse générale ou professionnelle, via le service public de l'emploi... l'annonce devra être claire et précise. Son but sera de présenter le poste proposé ainsi que le profil recherché afin que le postulant ait des chances de se reconnaître et de s'y intéresser.

Quelques éléments clés doivent se retrouver dans une annonce pour optimiser son taux de succès<sup>18</sup> :

- **L'intitulé du poste** : définir en une phrase s'il s'agit de la recherche d'un assistant en formation ou d'un assistant qualifié.

- **Le contrat et la durée du travail** : indiquer s'il s'agit d'un CDI ou d'un CDD, d'un temps complet ou d'un temps partiel, du nombre d'heures de travail effectif et des horaires de travail.

- **La description du cabinet et de l'équipe** : présenter en détail l'infrastructure de son cabinet ainsi que les membres et collaborateurs présents. Cela afin que l'assistant puisse se projeter dans le cabinet.

- **La description du poste** : elle doit être précise et complète. C'est la polyvalence ou la spécialisation annoncée du poste de travail qui orientera ou non le candidat vers l'emploi proposé. Il convient donc de lister toutes les tâches de travail et responsabilités même élémentaires qui seront confiées au candidat.

- **La fourchette de salaire** : la présentation des conditions salariales n'est que très rarement annoncée par les chirurgiens-dentistes employeurs dans leurs offres d'emploi pour laisser ouverte la possibilité de négociation souvent à la baisse ! Il est pourtant recommandé de donner une fourchette moyenne de salaire qui sera la marge de négociation.

- **Les perspectives d'évolution** : il ne faut pas hésiter pour finir à aborder l'évolution possible de l'assistant sur le moyen et long terme car cela ne passera pas inaperçu. Par exemple, mentionner des opportunités de formations... afin de montrer que le poste n'est pas figé si tel est le cas.

Enfin, il ne faut pas oublier de demander de joindre à la candidature un Curriculum Vitae (CV) et une lettre de motivation. Ne reste plus alors qu'à analyser les différentes candidatures s'il y en a...

### 3.3.3. Analyse des profils

Une fois l'annonce passée, il faut se laisser deux bonnes semaines au minimum (dans le cas d'un recrutement d'urgence) pour collecter les candidatures. Ne pas se précipiter et attendre d'avoir un plus grand choix de candidats est important en gardant à l'esprit qu'il est impossible de trouver « la perle rare » !

#### 3.3.3.1. Sélection des CV

Un CV doit être clair, précis, détaillé, mais synthétique. Il doit relater les expériences professionnelles (de date à date en mentionnant l'employeur), lister les formations suivies, les diplômes validés (avec les dates d'obtention). Il doit enfin, permettre d'apprendre un peu de la personnalité du candidat par la description des centres d'intérêts hors professionnels ou engagements du candidat (associatifs par exemple).

#### 3.3.3.2. Lettre de motivation

La lettre de motivation permet au candidat de mettre en avant ses atouts et d'inciter le recruteur à le recevoir, elle donne une première vision de la façon dont la personne s'exprime et se présente. Elle permet d'entrevoir la motivation de la personne pour le poste. Une lettre brouillonne, mal écrite, pleine de fautes d'orthographe n'incitera pas à recevoir le candidat même si son CV réunit les éléments convenants au poste. Cette lettre est souvent la première image que donne l'assistant au dentiste. Elle constitue dans le cas le plus favorable une ébauche aux futures relations qu'entreprendront assistant et dentiste.

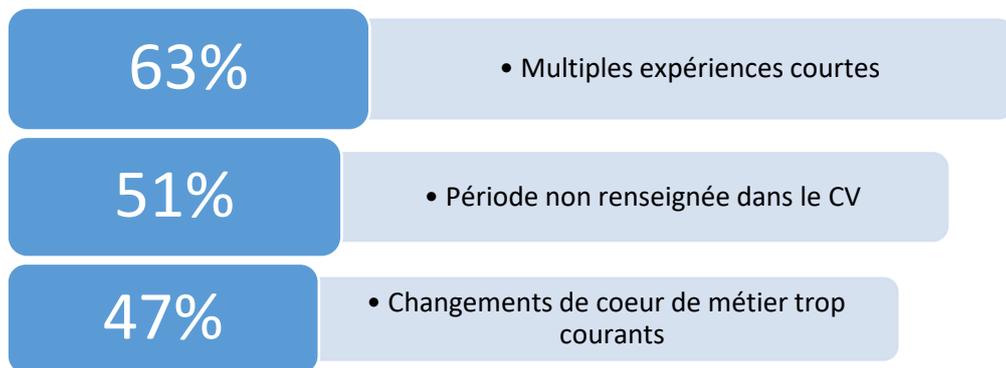
#### 3.3.3.3. Sélection des candidats à l'entretien

Cette opération a pour but de retenir les personnes dont on estime la candidature intéressante eu égard au poste proposé. L'examen des candidatures se fait sur des critères objectifs simples : ils correspondent à des éléments jugés incontournables pour le poste ou la fonction (d'où l'intérêt d'écrire un profil de poste). Les cabinets de recrutement estiment en moyenne qu'il faut que 3/5 des critères soient présents pour retenir une candidature à partir d'un CV ou d'une lettre de motivation.

Même s'il en ressort du ressenti de tout un chacun de juger la lettre de motivation et le CV, certains éléments positifs ou négatifs peuvent guider ce choix.

**- Les éléments négatifs :**

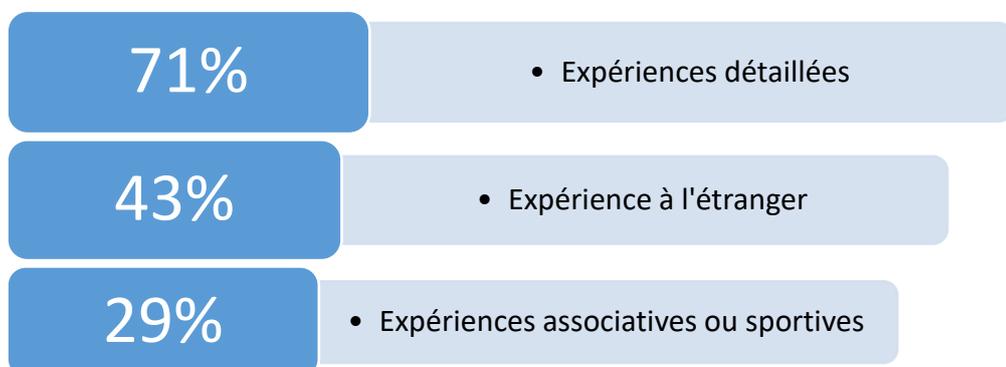
D'après l'étude sur les méthodes de recrutement 17, quand on demande aux recruteurs les éléments les plus négatifs dans une candidature ou sur un CV, ils citent principalement les multiples expériences courtes mais aussi le manque de cohérence dans le parcours ou encore, des informations manquantes (*figure 8*).



*Figure 8 : Considération des éléments négatifs d'un CV en pourcentage par les recruteurs*

**- Les éléments positifs :**

Les recruteurs sont surtout attentifs aux expériences professionnelles sous toutes leurs formes mais aussi extra-professionnelles. La rubrique hobbies semble toutefois peu compter dans le choix d'un candidat, elle apporte toute de même des informations sur sa personnalité (*figure 9*).



*Figure 9 : Considération des éléments positifs d'un CV en pourcentage par les recruteurs*

Enfin, on constate aussi dans cette étude que depuis quelques années, de nouvelles pratiques permettent aux employeurs de se faire un avis sur les candidats à sélectionner à l'entretien. Tout d'abord, de plus en plus de recruteurs ont tendance à contacter les anciens employeurs afin d'obtenir des informations sur la personne. Enfin, les recherches en ligne d'informations sur les candidats sont fréquentes que ce soit pour recouper des informations avec le CV ou pour consulter des informations plus personnelles. Attention tout de même à ne pas faire l'amalgame entre relations professionnelles et personnelles...

### **3.3.4. Entretien d'embauche**

Autant un curriculum vitae et une lettre de motivation ne reflètent que très insuffisamment le profil psycho-professionnel d'un candidat à l'emploi d'assistant dentaire, autant le contact direct lors de l'entretien permet souvent de mieux cerner un éventuel futur collaborateur. Il est donc de mise de bien préparer son entretien afin que les conditions soient optimales pour être à l'aise et mettre à l'aise.

Les professionnels du recrutement sont en accord pour définir précisément des étapes à suivre lors d'un entretien d'embauche. Mais il en va bien sûr de l'envie de chaque dentiste de l'organiser comme il le souhaite, seules des pistes sont données pour le guider.

#### **3.3.4.1. Préparation de l'entretien**

Il faut tout d'abord contacter les candidats en leur indiquant que leur candidature a été présélectionnée et que les entretiens de recrutement auront lieu à une date précise. En effet, il vaut mieux éviter de donner des rendez-vous au bon vouloir et dresser un planning en proposant aux candidats des créneaux disponibles (surtout si les candidats sont nombreux). Il est par exemple intéressant d'effectuer tous les entretiens sur une même demi-journée en évitant cependant d'effectuer des entretiens de groupe assez difficiles à manœuvrer. Il est important que la période de recrutement ne s'éternise pas, non seulement car les candidats présélectionnés continuent leurs recherches en parallèle mais aussi et surtout, parce que le risque est de ne pas être équitable en termes de jugement par oubli.

#### 3.3.4.2. Présentation du cabinet et du praticien

Prendre cinq à dix minutes afin de détendre l'atmosphère en faisant le tour du cabinet semble être une bonne idée. Visiter les lieux, présenter l'équipe, expliquer les conditions d'exercice, les principes d'organisation, l'éthique professionnelle du cabinet... sont autant de choses importantes. Lors de l'entretien, il est essentiel de mettre le candidat à l'aise, il aura plus de facilité à parler de lui et à se dévoiler.

Ne pas continuer la suite de l'entretien dans une salle de soin, pièce qui ne semble pas assez neutre. Préférer un bureau ou une salle de réunion s'il y en a une.

#### 3.3.4.3. Description du poste

L'idée est de commencer en reprenant point par point la fiche de poste préétablie afin de présenter le poste dans les moindres détails et le plus précisément possible. Il peut être intéressant d'observer durant ce monologue du dentiste si le candidat est bien attentif et à l'écoute, critère très important pour un assistant.

#### 3.3.4.4. Examen du CV

Après la présentation du dentiste, du cabinet et du poste, il convient de passer à celle du candidat en lui demandant de présenter son parcours scolaire et professionnel. Il ne faut alors pas hésiter à demander des précisions et à poser des questions, cela permet d'observer certaines compétences de concentration, de réactivité à reprendre la conversation.... Attention tout de même de ne pas juger au premier abord et de faire la différence entre un stress réel du candidat à l'emploi et d'éventuelles lacunes. Se rappeler des entretiens passés où les rôles étaient inversés semble intéressant afin de se souvenir que la place du candidat n'est vraiment pas la plus facile, humilité est alors le maître-mot !

#### 3.3.4.5. Cerner les motivations

Ensuite, cerner les motivations réelles en posant par exemple la question suivante : « Décrivez ce qui selon vous serait le poste idéal d'un assistant dentaire ? ». Cela permet alors au candidat d'objectiver au maximum sa situation professionnelle. Il est préférable que la motivation soit

explicite et pertinente, c'est-à-dire en rapport direct avec le contenu du poste proposé et non pas générale, applicable à n'importe quel cabinet. Attention tout de même aux motivations de type : rapprochement domicile/vie familiale, salaire insuffisant... qui ne montrent pas un réel intérêt pour le poste proposé.

#### 3.3.4.6. Quelques conseils

Certains petits conseils peuvent être utiles pour effectuer un bon entretien :

##### - **Eviter les préjugés et les premières impressions :**

Ne pas rester sur une première impression trop souvent basée sur la présentation du candidat. Privilégier les compétences relationnelles et comportementales aux compétences techniques (toujours perfectibles) et surtout à l'apparence physique (trop souvent considéré comme critère de sélection).

##### - **Attention aux questions à poser :**

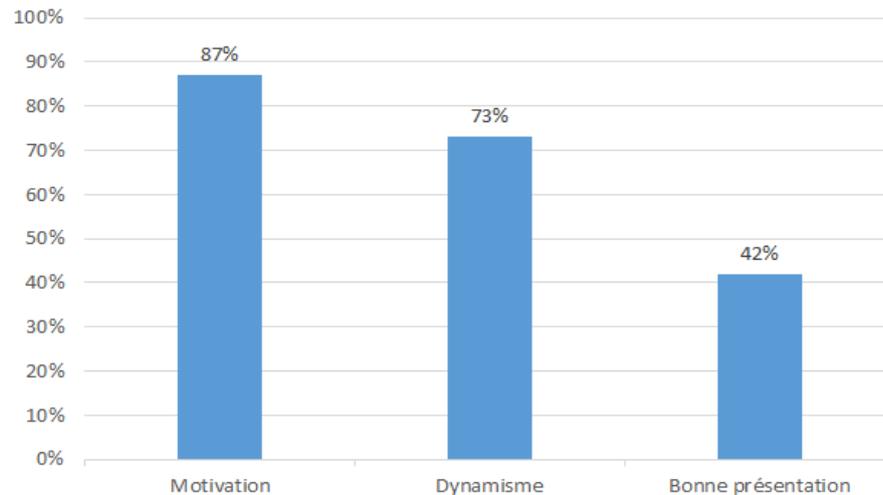
Eviter au maximum les questions fermées (« Savez-vous travailler en équipe ? » se transformera par exemple en « Qu'attendez-vous du travail en équipe ? »). Poser des questions sur tout ce qui concerne le professionnel comme la formation, le parcours, l'avenir professionnel, les intérêts... mais ne jamais dériver sur le plan personnel comme la situation conjugale, la religion, la santé... En plus de risquer de mettre mal à l'aise le postulant, ces questions pourraient être interprétées comme critères de décision discriminants, ce qui est illégal et condamnable. Il est vrai qu'au fil d'une conversation et sans arrière-pensées, le thème de la vie privée est souvent abordé mais attention tout de même car selon l'article L1221-6 du Code du travail<sup>19</sup> : *« Les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, au candidat à un emploi ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation des aptitudes professionnelles. »*

#### 3.3.4.7. Terminer l'entretien

Pour finaliser l'entretien, revalider le délai de disponibilité du candidat (d'autant plus s'il est actuellement en poste) et demander s'il a quelque chose à rajouter. De plus, demander aux candidats de rappeler dans les 48 heures afin de confirmer leur motivation après avoir réfléchi aux conditions du poste. Ce temps permet aussi à l'embaucheur de se décider sur l'intérêt qu'il porte

aux candidats. Lors de cet appel, fixer un rendez-vous pour un essai préalable au fauteuil d'une demi-journée avant l'embauche définitive si le profil du candidat est intéressant.

La difficulté est alors de savoir quel profil semble le plus correspondre au profil recherché. L'étude sur les méthodes de recrutement <sup>17</sup> nous montre que les paramètres qui font la différence pour les recruteurs lors d'un entretien sont principalement la motivation, le dynamisme et la présentation (*figure 10*).



*Figure 10 : Considération des paramètres de sélection des candidats en pourcentage après un entretien par les recruteurs*

Le recrutement n'étant pas une science exacte, ces paramètres sont à prendre avec du recul. Outre la correspondance du profil avec celui recherché, il en va souvent de l'instinct personnel du recruteur pour aiguiller son choix. Et s'il n'existe sûrement pas de candidat parfait semblant convenir à merveille au poste, il faut savoir qu'il en est de même pour le candidat. De son côté il est rare que le candidat soit entièrement conquis à la signature du contrat. D'après une enquête sur les tendances de recrutement faite en 2013 <sup>20</sup>, 67% des nouvelles recrues reconnaissent être encore ouvertes à de nouvelles opportunités juste après avoir commencé leur nouveau travail.

Il est donc de rigueur, pour conclure, de considérer le recrutement d'un assistant comme une étape majeure de la vie d'un cabinet dentaire. L'optimisation du fonctionnement du cabinet ne peut se faire que par un recrutement raisonné, réfléchi et organisé. Cependant, même avec les plus grandes précautions personne n'est à l'abri d'une erreur d'appréciation et d'une embauche qui peut mettre le cabinet dans une situation délicate.

### 3.3.5. Signature du contrat de travail

La finalisation de l'embauche de l'assistant passe par la signature du contrat de travail. Il formalise la prestation de travail fournie par le salarié, sous la subordination de son employeur, contre rémunération. Sa réalisation est très bien encadrée par le Code du travail et par l'article 3 de la Convention collective nationale des cabinets dentaires.

Tout d'abord, le contrat peut être à durée déterminée ou indéterminée, à temps complet ou partiel. Il est évident que dans l'objectif d'une collaboration efficace à long terme, le CDI est à privilégier. Les modalités sont différentes selon le type de contrat mais les mentions obligatoires contenues dedans sont identiques <sup>21</sup> :

*« Le contrat écrit signé par les parties doit mentionner les références de l'employeur, l'état civil du salarié, la date d'embauche, indiquer la nature et le (ou les) lieu(x) de l'emploi, les fonctions, la catégorie du salarié, la position hiérarchique au sein de la classification, la rémunération, la durée hebdomadaire de travail, la répartition des repos hebdomadaires, la référence à la présente convention collective et la durée de la période d'essai à effectuer.*

*Les conditions particulières d'exercice de la profession en cas notamment de pluralité de cabinets et les obligations qui en découlent doivent être portées au contrat. Le contrat est établi en deux exemplaires. Le salarié doit faire précéder sa signature de la mention manuscrite "Lu et approuvé".*

*Le personnel qualifié doit présenter à l'employeur les diplômes ou attestations confirmant sa qualification.*

*L'employeur doit tenir à la disposition des salariés un exemplaire à jour de la présente convention. »*

En ce qui concerne la période d'essai, différente en fonction du type de contrat, elle a comme intérêt de permettre de rompre le contrat facilement si le salarié ne donne pas satisfaction aux yeux de l'employeur ou bien si le poste et ses conditions ne conviennent pas au salarié.

Outre le côté administratif du contrat de travail, sa signature marque le début officiel de la collaboration entre dentiste et assistant. C'est souvent un évènement heureux de la relation entre les deux parties car le début de quelque chose de nouveau d'autant que la signature n'est généralement pas synonyme de négociations et de conflits. Si le recrutement et en particulier l'entretien ont été bien menés et que les modalités des conditions du poste ont été abordées et clarifiées suffisamment tôt, les relations entre dentiste et assistant ne peuvent que bien débuter.

## 4. Relation au quotidien

Après un recrutement consciencieux et bien mené et la signature du contrat de travail, c'est maintenant un nouveau membre qui rejoint le cabinet. La relation entre dentiste et assistant devient alors quotidienne et se doit d'être la meilleure possible. En effet, quand on sait qu'en 2014, un Français travaillait en moyenne 1473 heures par an et ce durant 34.7 années <sup>22</sup>, on comprend l'importance des relations professionnelles. Que le cabinet compte un praticien et un assistant ou une équipe de plus grande envergure, les constats sont similaires et les clés pour établir une collaboration efficace aussi.

L'optimisation du cabinet passe de plus par l'efficacité clinique du binôme dentiste/assistant qui sera fonction du respect des rôles de chacun définis notamment dans la fiche de poste de l'assistant. Nous n'évoquerons pas cela dans ce travail dont le but n'est pas de décrire les différentes techniques de travail qui existent (ce qui pourrait être un sujet à part entière) mais de s'intéresser simplement au lien d'interdépendance des deux parties.

### 4.1. Etat des lieux

Afin de mieux comprendre comment parvenir à un fonctionnement optimal du cabinet par la relation dentiste/assistant et quels sont les points clés de cette relation, il est bon de s'intéresser séparément aux avis des protagonistes. Pour cela, on peut se demander comment les deux acteurs principaux du cabinet vivent leur quotidien au travail et quelles sont les réactions à avoir compte tenu de ces réponses ?

#### 4.1.1. Satisfaction professionnelle

La satisfaction professionnelle est un bon indice de la santé d'un cabinet dentaire pour faire un état des lieux du quotidien. En effet, un cabinet où praticiens et assistants sont satisfaits de leur emploi et de leurs conditions de travail offrira une meilleure qualité de soins et un fonctionnement plus efficace. Même si comme nous l'avons dit, d'autres paramètres plus cliniques entrent en compte, c'est bien la satisfaction et l'épanouissement au travail qui sont piliers d'une activité prospère. Comme exemple simple, un travail à quatre mains rodé et efficace sera inutile si l'assistant n'y trouve pas une certaine satisfaction remettant alors en cause sa motivation, son désir de s'investir et de s'intégrer au projet futur du cabinet.

#### 4.1.1.1. De l'assistant

De nombreuses études ont été faites sur la satisfaction d'assistants dentaires au sujet de leur emploi et les résultats diffèrent quelque peu selon les pays, aucune étude de ce genre n'ayant été menée en France.

D'après une étude de Jazairy <sup>23</sup> sur l'influence des caractéristiques personnelles et professionnelles dans la satisfaction professionnelle des assistants dentaires en Arabie Saoudite, 76.5% des assistants sont globalement satisfaits de leur emploi et le score moyen de satisfaction est de 3.86 sur 5. Les facteurs importants qui déterminent la satisfaction au travail qui ressortent de cette étude sont le revenu, la qualité du service rendu, et le prestige de la profession. Par exemple, le score moyen le plus bas, de 2.78 sur 5 a été donné à la satisfaction du salaire perçu.

Une autre étude de 2013 sur la satisfaction du travail des assistants dentaires au Brésil <sup>24</sup> montre que 81.5% des assistants sont satisfaits par leur travail et que la satisfaction est influencée par le salaire, le lieu de travail, la charge de travail et la personnalité du dentiste. Parmi les 18.5% qui estiment n'être globalement pas satisfaits, 63.2% le sont à cause d'un salaire trop bas. C'est donc encore le salaire qui semble être une des principales causes d'insatisfaction professionnelle.

Enfin, une dernière étude menée au Canada en 1990 <sup>25</sup> montre que l'intention de changer d'emploi est significativement liée à l'insatisfaction professionnelle des assistants dentaires. Cette étude complétée en 1996 précise que le manque de reconnaissance, le manque d'opportunités d'évoluer mais aussi la faible rémunération sont les causes principales d'insatisfaction et donc de changement d'orientation professionnelle. Elle va plus loin et fait un rapprochement entre le stress et la décision de changer de profession. On constate que 28,8 % des assistants dentaires souhaitent se réorienter dans un domaine qui n'a rien avoir avec l'art dentaire et 43 % de ceux qui veulent se réorienter sont stressés.

Malgré la disparité des résultats, l'insatisfaction quotidienne au travail des assistants semble minoritaire mais ses principales causes sont récurrentes. Le salaire est la cause la plus citée mais la personnalité du dentiste, les perspectives d'évolution, la charge de travail... en sont d'autres que l'on retrouve fréquemment.

Toutes ces causes sont donc autant de points importants à privilégier en tant que dentiste employeur. Mais, au-delà de la satisfaction, on constate que le stress est un indicateur important

à prendre en compte, de plus en plus présent chez les assistants, il peut avoir de grandes répercussions sur le fonctionnement du cabinet.

#### 4.1.1.2. Du dentiste

Peu d'études sont réalisées sur la satisfaction des dentistes au travail et encore moins en France. Une étude Australienne de septembre 2005<sup>26</sup> réalisée sur des dentistes des secteurs privés et publics avait pour but de mesurer la satisfaction au travail pour identifier les problèmes influençant la conservation et le recrutement des dentistes. Près de 81% des dentistes tout âge, sexe et secteur confondus étaient globalement satisfaits de leur travail. La responsabilité administrative est la principale cause d'insatisfaction professionnelle dans ce pays. Au contraire, l'autonomie, les relations professionnelles et les ressources et matériels sont les principales raisons de satisfaction au travail.

Malgré le peu d'informations sur la satisfaction des dentistes, on peut conclure qu'il existe différents paramètres qui l'influencent et la prise en compte de ces paramètres est importante pour garantir le bon fonctionnement d'un cabinet. En ce qui concerne notre sujet, on note que les relations professionnelles (avec l'assistant par exemple) ont un impact direct sur la satisfaction du dentiste et donc sur sa manière de travailler et sur le quotidien au cabinet. L'amélioration des relations semble donc doublement bénéfique pour la satisfaction des deux parties en interdépendance.

#### 4.1.1.3. Conclusion sur la satisfaction

La satisfaction professionnelle semble donc globalement assez bonne chez les principaux acteurs du cabinet dentaire mais le dentiste employeur tout comme l'assistant doivent sans cesse se remettre en question pour tendre à ce qu'elle soit optimale. Et ce d'autant plus que ces professions sont en mutation constante.

Nous avons vu les mutations actuelles de la profession de dentiste, mais il en est de même pour celle d'assistant. Devant ce métier en évolution, il faut donc s'adapter pour répondre aux besoins. D'après une étude de l'Observatoire Cegos<sup>27</sup> sur les nouvelles tendances et enjeux du métier des secrétaires et assistants, pour 85% d'entre eux, le métier évolue vers plus d'autonomie, d'indépendance et de responsabilités. Pour faire face à cette évolution, 38% des assistants pensent que la formation est le moyen le plus efficace (*figure 11*). C'est donc au dentiste de faire en sorte que ses

assistants évoluent en accord avec leur profession. Que cela passe par la formation, l'accompagnement, ou le partage des connaissances.

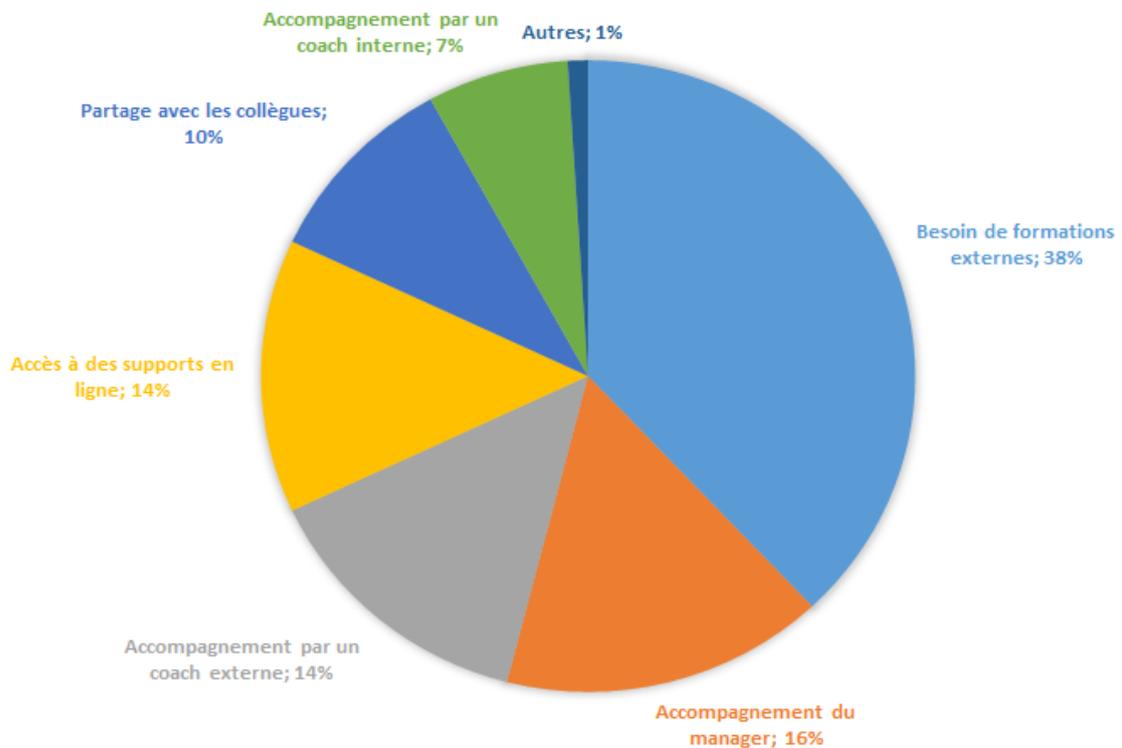


Figure 11 : Moyens en pourcentage vus par les assistants dentaires pour faire face à l'évolution de leur profession

Les répercussions de la satisfaction au travail semblent importantes, cependant, on note qu'un autre élément prend une part de plus en plus forte, influençant la relation, le fonctionnement, et même la qualité des soins... c'est le stress. Qu'il soit du côté du dentiste ou de celui de l'assistant, il a de nombreuses conséquences et mieux appréhender ses causes et ses conséquences ne permettra jamais de le supprimer mais de tenter de l'atténuer.

#### 4.1.2. Stress au travail

Le cabinet dentaire est toujours un haut lieu de stress. Les causes de ce stress sont nombreuses et si une forte confiance n'existe pas entre le praticien et l'assistant, cela pourra rendre très vite la situation invivable pour l'un comme pour l'autre.

Le stress est l'association de deux éléments, une stimulation ou une agression et la réponse de l'organisme à cette agression. La stimulation peut être physique, psychologique ou sensorielle et la réponse permet à l'organisme de s'adapter à cette situation d'agression. L'homme est en fait physiologiquement en état permanent de stress, par contre un excès de stimulus peut être dangereux s'il dépasse les capacités d'adaptation du sujet et devient alors pathologique. Pour l'endocrinologue Hans Selye<sup>28</sup>, plus l'agression est importante, plus les mécanismes biologiques et psychologiques d'adaptation mis en jeu sont intenses, et plus les conséquences sont sensibles. Quand l'agression est trop violente, les moyens de défense peuvent être insuffisants, il y a alors danger d'où l'importance de tout faire pour limiter ces stimulus.

D'après la thèse de Bensedira<sup>29</sup> sur le stress dans la relation dentiste/assistant, le stress est causé principalement par des problèmes d'organisation, de personnel et d'agenda côté assistant et plutôt par certains actes comme l'endodontie ou la chirurgie implantaire côté praticien. Dans tous les cas, il est présent des deux côtés avec de lourdes conséquences.

#### 4.1.2.1. De l'assistant

Dans son quotidien, l'assistant dentaire est confronté à de multiples situations génératrices de stress, qu'il soit ponctuel ou permanent. D'après une étude menée au Canada sur 1000 assistants dentaires<sup>25</sup>, 38,8 % des assistants sont moyennement stressés et 14,5 % sont extrêmement stressés.

Si l'assistant ne parle pas toujours de façon simple de cette situation avec le dentiste, on remarque que nombre d'entre eux se connectent et témoignent plus facilement sur des forums ou sites internet. Par exemple en analysant les témoignages d'un site très fréquenté : « [www.blog-assistantes.fr](http://www.blog-assistantes.fr) »<sup>30</sup>, on peut se rendre compte de l'importance du stress et de ses nombreux facteurs et conséquences. L'un des facteurs qui semble être le plus important est la gestion du temps quand le rythme de travail s'accélère. L'assistant se sent tiraillé dans ses multiples fonctions avec le sentiment de manquer de temps pour tout réaliser correctement. D'autres facteurs de stress comme les tâches administratives, l'emportement du praticien, les problèmes informatiques ou de matériels dentaires, la gestion des urgences, des retards et la peur de communiquer avec le praticien reviennent aussi.

Les résultats de la thèse sur le stress dans la relation chirurgien-dentiste et assistant dentaire vont dans le même sens et montrent que les assistants sont surtout stressés par l'humeur du praticien, le secrétariat, le manque de communication, d'organisation, le rythme imposé et les

urgences <sup>29</sup>. En ce qui concerne la relation avec le praticien, les assistants dentaires sentent aussi qu'ils rejettent leur stress sur eux et sont surtout stressés par son humeur, son manque de communication, d'organisation et par le retard qu'il prend dans la journée.

Tout cela a un impact certain sur leur travail se traduisant par des erreurs qui stressent les praticiens et on entre dans un cercle vicieux de communication du stress.

#### 4.1.2.2. Du dentiste

Les sources de stress sont nombreuses en ce qui concerne le chirurgien-dentiste et pour maintenir le stress sous contrôle, la première étape consiste à les identifier. Les trois principaux facteurs de stress pour un chirurgien-dentiste selon l'enquête du stress du chirurgien-dentiste de la thèse de VERNET <sup>31</sup> sont :

- Le respect du planning horaire (les urgences, le retard dans les rendez-vous...).
- Les problèmes de gestion, finances, comptabilité.
- Les patients anxieux.

Ces facteurs sont très nombreux et importants à prendre en compte mais ne sont pas en rapport direct avec la relation dentiste/assistant et ne seront pas développés dans ce travail. En plus du stress lié à l'activité à proprement parlé, les chirurgiens-dentistes pensent majoritairement être stressés par leur assistant dentaire. D'après la thèse sur le stress dans la relation chirurgien-dentiste et assistant dentaire, les dentistes sont stressés par le manque d'implication, de rapidité, d'efficacité mais aussi par le fait d'interférer avec le patient <sup>29</sup>. Ils aimeraient que les assistants dentaires s'impliquent plus au cabinet dentaire. Cependant les chirurgiens-dentistes ont aussi conscience de stresser les assistants par leur niveau d'exigence, le rythme imposé dans la journée et le manque de communication.

#### 4.1.2.3. Conséquences du stress

Les conséquences de tout ce stress sont nombreuses chez les deux parties tant sur la qualité du travail que sur la santé, physique (hypertension musculaire, maladies cardiaques, ulcères <sup>32</sup>...) et mentale (dépression, burn-out <sup>33</sup>...).

C'est pourquoi, les acteurs du cabinet doivent faire en sorte de lutter contre ce stress communicatif. L'esprit d'équipe et l'environnement de travail sont donc des points clés d'une relation saine et efficace entre des parties qui travaillent avec une même philosophie. Enfin, on constate que l'organisation et la communication sont des points trop souvent négligés mais sont essentiels et permettent comme nous allons le voir par quelques méthodes simples de garantir une relation saine et efficace. A l'inverse, si rien n'est fait au sein de la relation, les problèmes de stress et d'insatisfaction au travail peuvent très vite s'accroître jusqu'à entraver le bon fonctionnement du cabinet.

### 4.1.3. Quand les problèmes arrivent...

#### 4.1.3.1. Raisons qui poussent un assistant à partir

De manière générale, les raisons qui poussent un salarié à quitter son entreprise sont nombreuses et d'après une enquête sur les tendances de recrutement et de recherche d'emploi<sup>20</sup>, le principal motif concerne les possibilités d'évolution limitées (*figure 12*). L'accomplissement personnel joue donc un rôle très important quand on sait que la carrière représente une grande part des raisons de quitter son employeur, plus importante même que le salaire. La reconnaissance du travail semble aussi très importante.

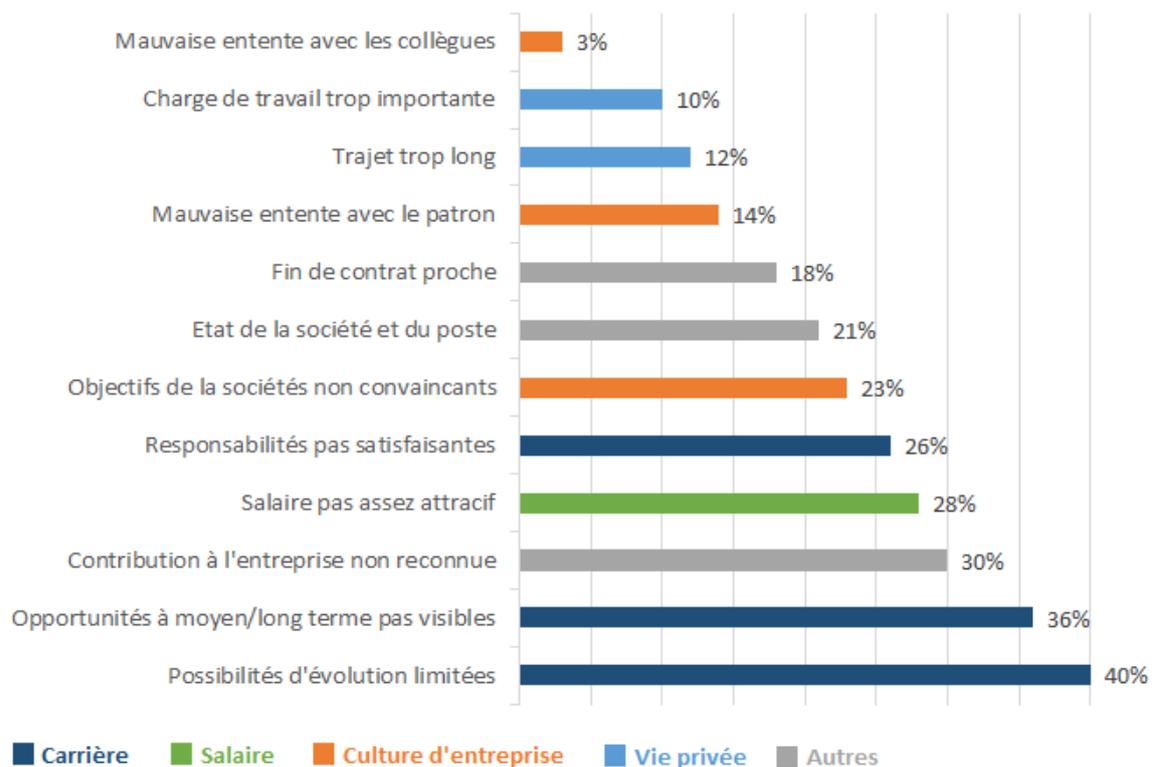


Figure 12 : Raisons de quitter son employeur actuel en pourcentage des salariés interrogés

En ce qui concerne le cas propre des assistants dentaires, les principales raisons à l'origine du choix de partir sont très souvent dues à des problèmes d'organisation, de communication et de management loin devant les conflits matériels ou salariaux. Les changements intempestifs de protocoles, le manque de cohérence dans les décisions, l'impossible visibilité de son poste de travail dans un avenir plus ou moins proche, les promesses jamais tenues, l'inefficacité des opérations de communication interne du cabinet, la non valorisation du travail sont autant de raisons qui exaspèrent les assistants jusqu'à les pousser vers la sortie <sup>34</sup>.

#### 4.1.3.2. Raisons qui poussent à vouloir se séparer de son assistant

Dès l'ouverture de la porte du cabinet, la simple présence de l'assistant insupporte, c'est l'angoisse d'une bourde à chaque instant, on peut alors croire qu'il est temps de se séparer de son assistant. Il existe tout autant de raisons poussant un assistant à partir qu'un dentiste à vouloir s'en séparer. Que ce soit un problème d'incompatibilité personnelle ou professionnelle, une accumulation d'erreurs, un manque d'investissement ou de motivation, un désintéressement pour le métier... la différence est qu'il n'est pas souvent simple de se séparer d'un salarié !

Cependant, la fin de la collaboration n'est pas une fatalité et des solutions peuvent être trouvées avant qu'il ne soit trop tard.

#### 4.1.3.3. Réactions face aux problèmes

L'envie de partir n'est pas irrémédiable à condition que le praticien décèle suffisamment tôt le manque de motivation et d'implication de l'assistant. Il pourra alors tenter de redynamiser l'équipe en passant par une communication irréprochable pour répondre aux problèmes. Nous verrons par la suite les stratégies de motivation et de communication à adopter pour redonner l'envie à l'équipe soignante de s'intégrer dans le projet du cabinet.

Dans le cas inverse, il est important aussi de faire part rapidement des reproches envers son assistant car la communication est primordiale pour se remettre en question et trouver ensemble des solutions s'il en existe encore. Il faut donc éliminer tout sujet d'irritation chronique avant qu'il ne vienne à gâcher la quiétude des journées de travail. L'entretien individuel est la meilleure réponse à cela et permet de débattre autour du sujet responsable du problème. Que ce soit d'ordre technique, comportemental ou relationnel, il convient parfois d'intervenir avant l'entretien annuel de motivation. Un rappel des attitudes et comportements souhaités appuyé

d'exemples précis relevés est nécessaire et doit être suivi d'une demande d'engagement verbal. Les conséquences en cas de persistance des manquements doivent être annoncées et un compte rendu réalisé<sup>3</sup>.

#### 4.1.3.4. Mettre fin à la collaboration

Nous ne nous attarderons pas trop sur ce sujet complexe lors de ce travail car l'objectif est bel et bien de comprendre comment optimiser le fonctionnement du cabinet et la fin d'une collaboration peut alors être vue comme un échec de bon fonctionnement. Cependant, il est important d'en parler car même avec toutes les clés à mettre en œuvre et la plus grande volonté de travailler en osmose avec son assistant, il est utopique de penser que ce dernier restera toute sa vie professionnelle dans le même cabinet...

##### 4.1.3.4.1. Démission

Quand l'initiative de rompre le contrat de travail vient de l'assistant en CDI, la rupture peut se faire par démission et doit respecter certaines règles précises de procédure et de forme même si aucune justification de la décision n'est obligatoire. Pour qu'une démission soit valable, la volonté de mettre fin au contrat de travail doit être manifestée de façon claire et non équivoque. Ainsi, ni une absence injustifiée ni un abandon de poste ne peuvent être considérés comme une démission.

Pour manifester une volonté claire et non équivoque de démissionner, il est nécessaire pour l'assistant de prévenir l'employeur par oral ou par écrit en lettre recommandée avec accusé de réception (préférable). Alors, il n'est pas possible de simplement quitter le travail car le salarié doit respecter un délai de préavis (sauf cas particuliers de dispense de préavis). La durée du préavis est fixée par notre Convention collective nationale des cabinets dentaires (CNN)<sup>2</sup>, elle est de :

- 15 jours pour la période qui s'étend entre la fin de la période d'essai et avant 6 mois d'ancienneté.

- 1 mois au-delà du 6<sup>ème</sup> mois.

- 2 mois après 2 ans de présence.

En ce qui concerne les salariés ayant une position cadre depuis au moins 1 an, cette durée de préavis réciproque est de 3 mois.

Pendant la période de préavis, le salarié est autorisé à s'absenter chaque jour pour chercher du travail, que le contrat de travail soit à temps plein ou à temps partiel. Pour les contrats à temps partiel d'une durée hebdomadaire inférieure à 16 heures, le temps rémunéré de recherche d'emploi sera de 15 minutes par heure quotidienne de travail prévue au contrat. Pour les contrats supérieurs à 16 heures par semaine, le salarié est autorisé à s'absenter deux heures par jour. Ces heures rémunérées au taux normal, peuvent être bloquées sur plusieurs jours, afin de permettre au salarié des déplacements plus importants, en vue de la recherche d'un travail.

Enfin, une dispense de préavis à l'initiative de l'employeur ou du salarié peut avoir lieu dans des conditions particulières.

#### 4.1.3.4.2. Licenciement

Si l'initiative vient du praticien, la rupture peut se faire par licenciement. Cette méthode est assez éprouvante tant psychologiquement qu'administrativement pour les deux parties et il est presque essentiel de se faire aider par un professionnel pour entamer des démarches de licenciement. En effet cette rupture du contrat de travail est sévèrement encadrée par la loi et contrôlée par les tribunaux car le licenciement doit reposer sur un motif réel et sérieux. On peut distinguer plusieurs catégories de licenciements en fonction du motif de rupture invoqué par l'employeur. Les motifs de licenciement sont soit économiques, soit personnels. Quels que soient les motifs, il est important d'avoir les éléments nécessaires pour prouver un agissement ou une situation. Le licenciement pour motif économique suppose que le cabinet se trouve dans une situation financière délicate. En ce qui concerne les motifs personnels, ils sont divers (*figure 13*).

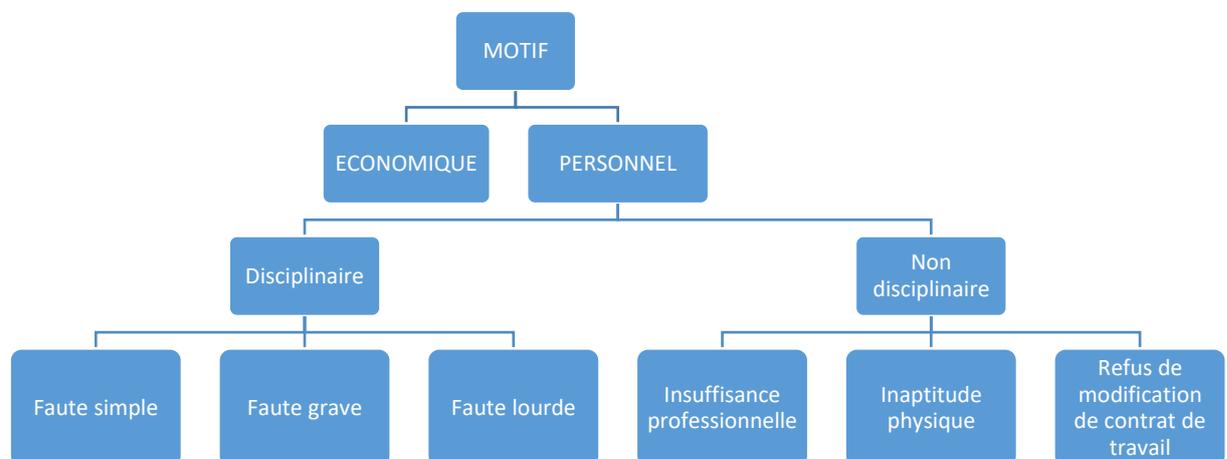


Figure 13 : Les motifs de licenciement

En ce qui concerne la procédure de licenciement pour motif personnel, elle comporte 3 étapes, applicables à tout licenciement <sup>35</sup> :

- La convocation du salarié à un entretien préalable.
- L'entretien préalable au licenciement.
- La notification du licenciement par lettre recommandée avec accusé de réception.

La procédure de licenciement économique obéit aux mêmes règles auxquelles sont ajoutées d'autres mesures <sup>36</sup> :

- En amont, elle doit respecter certaines dispositions favorables au salarié.
- En aval, elle garantit certains droits au salarié.

Tout comme lors d'une démission, le contrat n'est pas interrompu dès la notification du licenciement. Le salarié reste tenu d'exécuter un préavis, identique à celui d'une démission, sauf exceptions. Au terme du préavis, le contrat de travail prend fin et le salarié perçoit, en complément de son dernier salaire et s'il y a droit, des indemnités définies dans la CNN <sup>2</sup> :

- L'indemnité de licenciement.
- Les indemnités compensatrices de préavis et de congés payés.
- La contrepartie financière prévue en cas de clause de non-concurrence.

#### *4.1.3.4.3. Rupture conventionnelle*

Depuis 2008, il est possible pour tout chirurgien-dentiste, de convenir d'un commun accord par consentement réciproque avec l'un de ses salariés des conditions de la rupture de leur relation. Cette solution de rupture amiable, alternative au licenciement et à la démission est de plus en plus utilisée par les praticiens et leurs assistants. Afin de prévenir tout abus, cette rupture obéit à une procédure spécifique et est entourée d'un certain nombre de garanties pour le salarié et lui ouvre droit, dans les conditions de droit commun, au bénéfice de l'allocation d'assurance chômage. En ce qui concerne l'employeur, c'est la simplification de la procédure par rapport à celle du licenciement qui est intéressante.

La procédure se déroule en quatre étapes<sup>37</sup> :

1- Un entretien entre le praticien-gérant et son salarié avec possibilité d'assistance pour les deux parties.

2- La signature d'une convention de rupture qui va définir les conditions de cette rupture. Elle mentionne le montant de l'indemnité spécifique de rupture conventionnelle qui sera versée au salarié ainsi que la date de rupture de contrat de travail.

3- Un délai de rétractation de 15 jours calendaires entre la date de la signature de la convention et celle de sa transmission à l'autorité administrative pour homologation.

4- L'homologation de la rupture conventionnelle par la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE).

#### 4.1.3.5. Conclusion et litiges

Il existe donc trois manières de rompre le contrat de travail, à envisager selon la situation et selon les parties souhaitant la rupture. Chaque type de rupture possède des procédures bien spécifiques (*figure 14*).

PROCEDURE	TYPE DE RUPTURE		
	Démission	Rupture conventionnelle	Licenciement
<b>Motif</b>	- Volonté claire et non équivoque du salarié	- Volonté commune des parties	- Motif réel et sérieux, d'ordre personnel ou économique
<b>Notification</b>	- Par le salarié	- Convention de rupture signée de l'employeur et du salarié	- Par l'employeur après entretien avec le salarié
<b>Préavis</b>	- Durée légale établie dans la CNN	- Aucun	- Durée légale établie dans la CNN
<b>Indemnités</b>	- De préavis en cas de dispense de préavis par l'employeur - Compensatrice de congés payés	- Spécifique de rupture conventionnelle - Compensatrice de congés payés	- Légale de licenciement - Compensatrice de congés payés - De préavis en cas de dispense de préavis par l'employeur - En cas de clause de non-concurrence
<b>Chômage</b>	- Non (sauf démission considérée comme légitime)	- Oui	- Oui

Figure 14 : Résumé des différents types de rupture de contrat et de leurs procédures

Même si c'est rarement dans une ambiance des plus agréable que se passe une rupture de contrat, elle se déroule cependant la plupart du temps dans de bonnes conditions. La rupture conventionnelle, assez récente et de plus en plus utilisée semble idéale tant administrativement que financièrement si les parties ont trouvé un terrain d'entente. Cependant, dans quelques rares cas, des litiges peuvent voir le jour et compliquer la procédure. Ces litiges sont alors soumis à des procédures spécifiques sur le plan judiciaire, longues et complexes qui passent par le recours aux Conseils de Prud'hommes.

## **4.2. Clés d'une bonne collaboration**

Bien heureusement, il est souvent possible d'anticiper l'apparition de problèmes au sein de la relation dentiste/assistant. Le dentiste chef d'entreprise doit pour cela établir une politique de gestion de ses salariés claire et rigoureuse. Ainsi il pourra optimiser la collaboration quotidienne et donc le fonctionnement du cabinet dentaire par le biais de cette relation bilatérale. Plus que de tenter de faire disparaître stress et insatisfaction, le but est de faire en sorte qu'ils soient bannis du cabinet...

### **4.2.1. Suivi d'intégration**

Dans le cas de l'arrivée d'un assistant qu'il soit qualifié ou à former et après la signature de son contrat, il est évident, que le suivi d'intégration est essentiel et pose les bases de la collaboration naissante. Tout commence par la prise de temps dans la journée, simple mais essentielle, nécessaire à l'accompagnement et à l'accueil de l'arrivant. Outre le côté professionnel et technique, en ce qui concerne la relation, il faut être conscient qu'une période d'adaptation plus ou moins longue est nécessaire et que durant cette période, l'indulgence et la reconnaissance sont les clés de la réussite future. Le temps nécessaire à être opérationnel est bien différent selon les personnes et quelques erreurs sont à éviter comme les critiques systématiques et les exigences démesurées. Au contraire, durant cette période d'essai, dynamiser en confiant des tâches de plus en plus importantes, encourager la prise d'initiatives et la réalisation de projets.

Il est vrai que le souhait d'un assistant efficace dès les premiers jours est utopique. Bien sûr, l'objectif à terme est que l'exercice tende à coller à la fiche de poste mais en attendant, il est important d'être présent à ses côtés tout en sachant que quelques règles de base de politesse comme « merci » ou « s'il vous plait » ont trop tendance à être oubliées...

## 4.2.2. Manager une équipe

### 4.2.2.1. Principes de management

Il est vrai que nous entendons à longueur de journées parler de certains concepts en marketing relationnel conduisant à des préconisations thérapeutiques douteuses où le cœur du métier de soignant n'est plus un but mais un moyen pour faire fleurir une société au dépend de la qualité des soins. Il ne devrait même pas y avoir besoin de préciser que le but de ce travail est tout autre et que même totalement désintéressé d'une logique commerciale, le dentiste d'aujourd'hui ne saurait se dispenser de connaissances fondamentales en management et gestion des ressources humaines.

Manager une entreprise passe entre autres et c'est ce qui nous intéresse ici par manager une équipe. C'est découvrir les points forts et les points faibles des collaborateurs afin de leur attribuer les fonctions et d'organiser leur travail afin de correspondre le mieux à leurs qualités prédominantes. Dans le cas de petites structures comme le cabinet dentaire où l'équipe peut être constituée de seulement deux personnes, le management est autant organisationnel que psychologique. La relation y est souvent duelle et met en présence deux professionnels certes, mais avant tout deux personnes. Manager une équipe au cabinet passe alors par plusieurs points :

- Définir les missions et les objectifs à atteindre en respectant la fiche de poste et le contrat de travail.
- Motiver et renforcer la collaboration entre les acteurs du cabinet.
- Communiquer pour ne pas s'enfermer et pour avancer.
- Gérer les relations au sein de l'équipe.

### 4.2.2.2. Fixer des objectifs

Qu'ils soient comportementaux, relationnels ou techniques, les objectifs doivent permettre de progresser et de se remettre en question pour atteindre un but et ainsi éviter la stagnation voire le déclin. Pour cela, ils doivent être pertinents et réalisables mais pas non plus fantômes (donner des objectifs pour donner des objectifs). Le mieux est même de leur donner une échéance en privilégiant le fait qu'ils soient quantifiables. Tout cela en gardant tact et mesure afin

de ne pas transformer ce qui doit être un élan de motivation en une contrainte difficilement atteignable et source de stress.

Pour cela, les objectifs du cabinet ainsi que ceux de l'assistant peuvent être proposés, débattus et enrichis en équipe, lors de réunions où la participation active des deux parties est recommandée. C'est aussi durant l'entretien annuel d'évaluation que les deux parties feront le bilan de l'accomplissement de ces objectifs. Attention cependant, dans le cadre d'une équipe plus importante à privilégier l'intérêt du cabinet face aux intérêts individuels, les objectifs n'ayant pas pour but de créer un esprit de compétition néfaste à la cohésion de l'équipe.<sup>38</sup>

#### 4.2.2.3. Motiver

D'après une étude Ipsos de 2011 sur le bien-être et la motivation des salariés Français<sup>39</sup>, on peut voir que sur les 4000 salariés interrogés, 40% trouvent que leur motivation au travail diminue contre seulement 7% qui trouvent qu'elle augmente. En comparant ces chiffres avec ceux des années précédentes et en remontant à 2007 on en conclut que la motivation au travail des salariés en France ne fait que baisser (*figure15*).

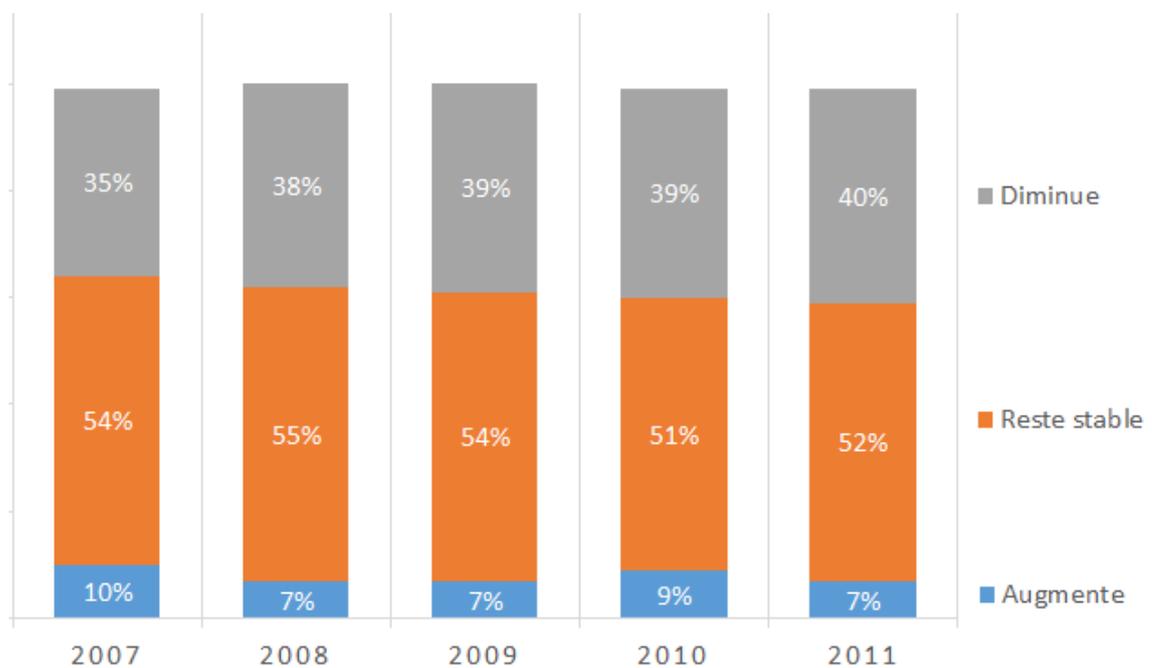
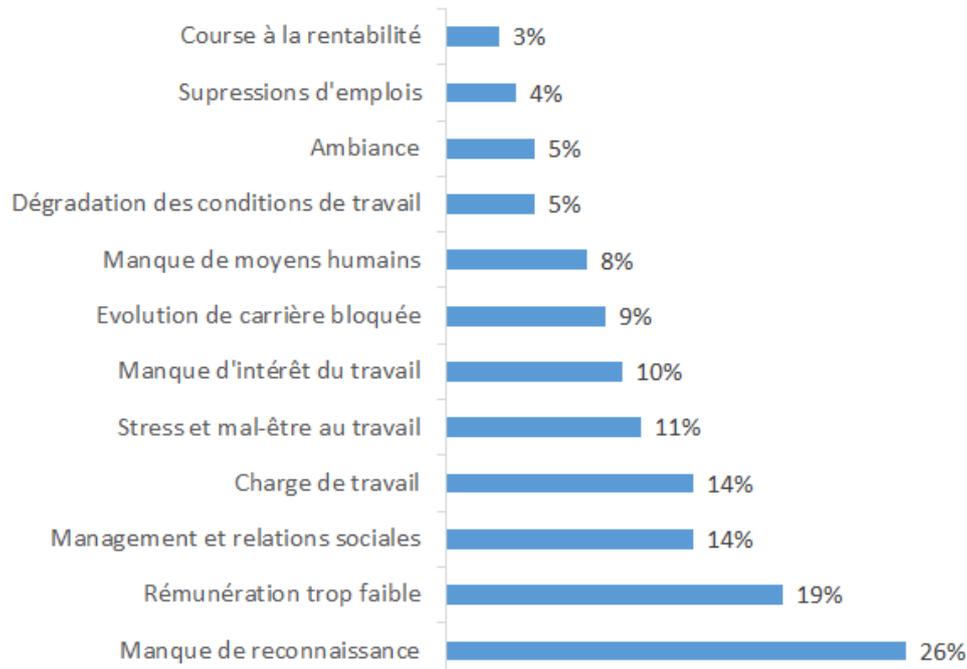


Figure 15 : Evolution de la motivation au travail chez les salariés Français en pourcentage entre 2007 et 2011

En ce qui concerne les raisons de cette démotivation, l'étude va plus loin en questionnant ouvertement les salariés sur les facteurs de démotivation (*figure 16*). C'est assez loin devant que l'on retrouve le manque de reconnaissance comme facteur principal.



*Figure 16 : Facteurs de démotivation des salariés Français en pourcentage en 2011*

Ayant conscience de l'impact de la motivation sur la performance, le chirurgien-dentiste doit donc s'efforcer de comprendre comment elle fonctionne. En effet, il est trop simple et inefficace de développer des stratégies de motivation de type ; systèmes de primes à la performance, primes de fin d'année, intéressement aux résultats du cabinet, statut cadre.... C'est malheureusement ce que l'on observe bien souvent. Toutes ces techniques diminuent certes l'insatisfaction pour un temps mais n'ont que peu d'influences sur la motivation. Trop peu de praticiens s'investissent réellement dans des stratégies rationnelles et pérennes de motivation car pour cela, il faut comprendre ce phénomène complexe, variable d'un individu à l'autre, d'un contexte à l'autre, d'un moment à l'autre. Mais le bénéfice peut être grand en retour car un assistant dentaire motivé, impliqué, plus autonome et investi dans ses fonctions, est prêt à se dépasser et à exceller pour le praticien qui l'emploi.

Pour comprendre le phénomène complexe de la motivation au travail, il existe deux grandes théories reprises par nombre de psychologues et professionnels des ressources humaines, applicables au cabinet dentaire.

#### 4.2.2.3.1. Théorie de Maslow

Aussi appelée la théorie de la motivation par la hiérarchisation des besoins, elle est décrite par le psychologue Abraham Harold MASLOW <sup>40</sup>. Elle se base sur ce que Maslow décrit comme les cinq groupes de besoins fondamentaux : les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins d'appartenance et d'amour, les besoins d'estime et de reconnaissance et les besoins d'accomplissement de soi. Ces besoins sont inscrits dans le cadre d'une hiérarchie et s'ils sont tous continuellement présents, certains se font plus sentir que d'autres à un moment donné. Lorsqu'un groupe de besoins est satisfait, un autre va progressivement prendre sa place et lorsqu'un besoin précédent n'est plus satisfait, il redevient prioritaire selon un ordre hiérarchique (figure 17).

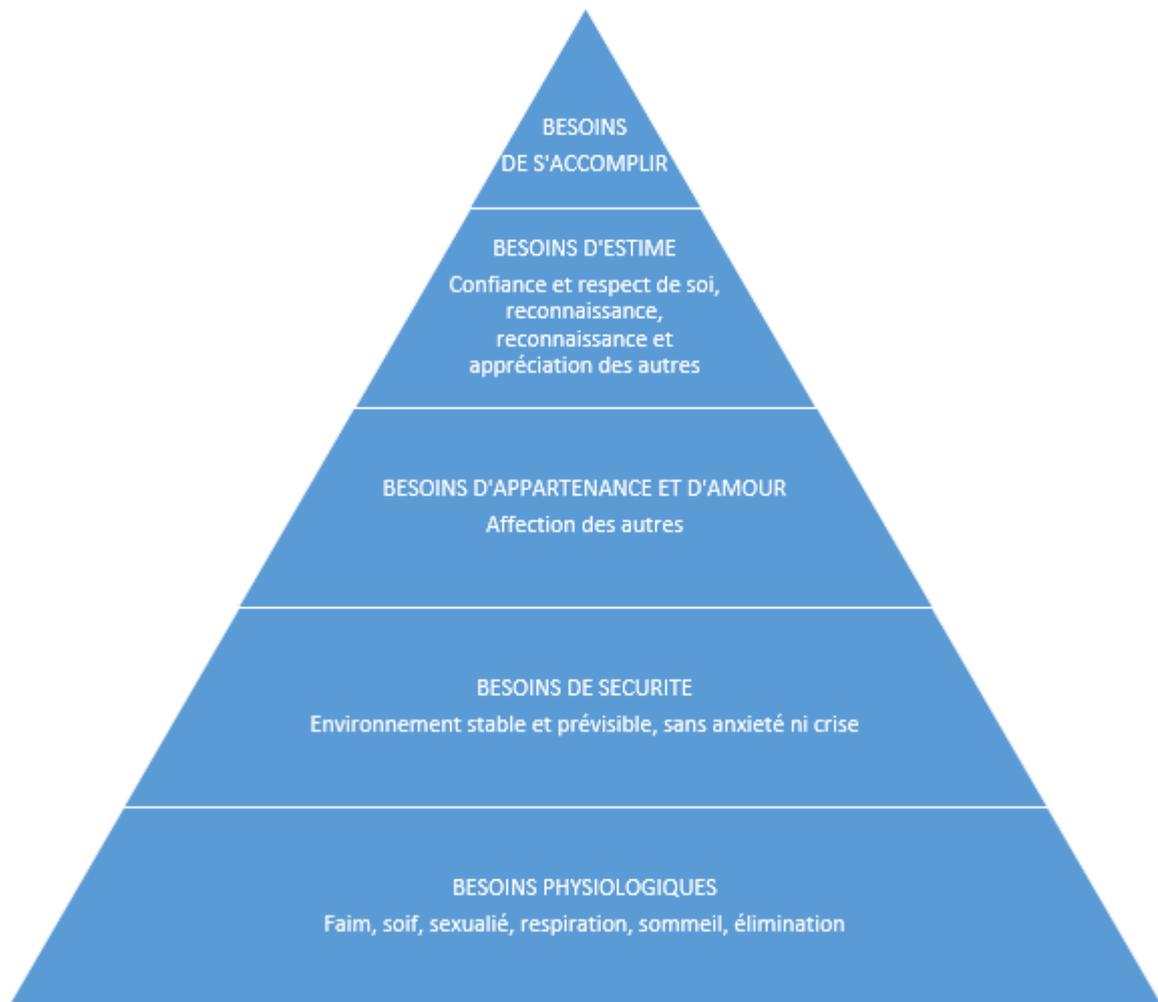


Figure 17 : Pyramide hiérarchique des besoins de Maslow

On peut alors appliquer cette théorie au cabinet dentaire et donc aux besoins de l'assistant<sup>41</sup> :

**- Les besoins physiologiques :**

Appliqué à l'assistant, ce sont les besoins de base pour survivre, entre autres relatifs à la nourriture, au repos.... On ne peut pas demander au chirurgien-dentiste de se préoccuper de ses salariés tel un parent cependant, la question se pose en matière de salaire minimum permettant de vivre correctement, de rythme biologique en situation de travail... Ces besoins simples sont les premiers à satisfaire dans la hiérarchie des besoins de Maslow et sont retrouvés fréquemment dans les causes de stress citées préalablement.

**- Les besoins de sécurité :**

Viennent ensuite ces besoins, dépendants des ressources qui permettent de satisfaire les besoins physiologiques. La question du salaire et du traitement est donc capitale mais c'est la sécurité de l'emploi qui est essentielle pour pleinement satisfaire ce besoin de sécurité. D'un point de vue psychologique, l'indétermination du terme du contrat (CDI) a un impact important qui permet à l'assistant de se projeter à plus ou moins long terme dans le travail et donnera un sens à sa vie professionnelle. La grande majorité des assistants recherchent idéalement la stabilité et la sécurité de l'emploi, mais attention car certainement pas au détriment de leurs ambitions professionnelles.

**- Les besoins d'appartenance :**

Ils se définissent 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. Bien plus que le sentiment d'appartenir à un groupe, c'est la vision à long terme de son poste et des modalités de gestion des patients qui permettra à l'assistant dentaire de s'identifier comme un élément intégré ou rejeté par le système de pensée et les pratiques professionnelles du chirurgien-dentiste. Il s'avère que ce sont la politique de management et l'éthique du praticien qui permettent véritablement de fédérer l'équipe autour d'objectifs de développement communs. Il est pour cela nécessaire d'établir des principes directeurs en termes de gestion d'équipe (si petite soit-elle) et de gestion de soins : charte de poste, définition des priorités, gestion des urgences, protocoles cliniques, procédures administratives, politique salariale, formation continue, objectifs techniques de réalisation, logistique...

### - Les besoins d'estime :

Arrivant ensuite sur la pyramide, le besoin d'estime et de reconnaissance semble très important quand on voit que comme nous l'avons vu, 26% des salariés citent le manque de reconnaissance comme facteur de démotivation<sup>39</sup>. Pour cela, l'assistant 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. Idéalement, le moment le plus opportun pour féliciter son assistant dentaire en respectant les formalités inhérentes à toute bonne gestion de ses ressources humaines est l'entretien annuel d'évaluation mais les petites attentions de tous les jours seront très appréciées en cas de travail bien fait.

### - Les besoins d'accomplissement

C'est le sommet de la pyramide de Maslow, celui de la conquête de l'excellence professionnelle par laquelle l'employé tend à acquérir une pleine autonomie telle qu'il peut enfin relever le challenge de se dépasser. Tous les besoins précédents satisfaits, il ne manque plus à l'assistant dentaire que le sentiment de s'accomplir dans sa profession.

Pour conclure sur la théorie de Maslow appliquée au cabinet, ce n'est pas l'assistant parfait qu'il faut chercher quand on recrute mais bien un être humain, qui a eu le courage et l'ambition d'aller au bout d'une formation, qui exerce une profession difficile et qui ne demande par des besoins simples et hiérarchisés qu'à devenir une « denrée rare » indispensable. Les besoins de base d'abord puis supérieurs ensuite sont à satisfaire pour obtenir une motivation indispensable au travail.

#### 4.2.2.3.2. Théorie de Herzberg

Appelée aussi la théorie des deux facteurs, elle est décrite par le psychologue Frederick Irving HERZBERG<sup>42</sup>. Elle se base sur le fait que la satisfaction et l'insatisfaction au travail agissent de manière indépendante et que les facteurs responsables de la satisfaction ne sont pas les mêmes que ceux à l'origine de l'insatisfaction. Pour résumer, selon Herzberg, pour être motivé au travail, il faut ne pas être insatisfait et être satisfait. Il distingue pour cela deux sortes de facteurs (*figure 18*) :

- Les facteurs d'hygiène (liés à l'environnement de travail) qui doivent être remplis pour réduire l'insatisfaction mais qui ne sont pas de véritables sources de motivation. Par contre, la non satisfaction de ces besoins peut être source de mécontentement et donc de démotivation.
- Les facteurs de motivation (liés au contenu du travail) qui relèvent de l'épanouissement de l'individu. Une fois les facteurs d'hygiène assurés, les facteurs de motivation peuvent être remplis pour générer de la satisfaction.

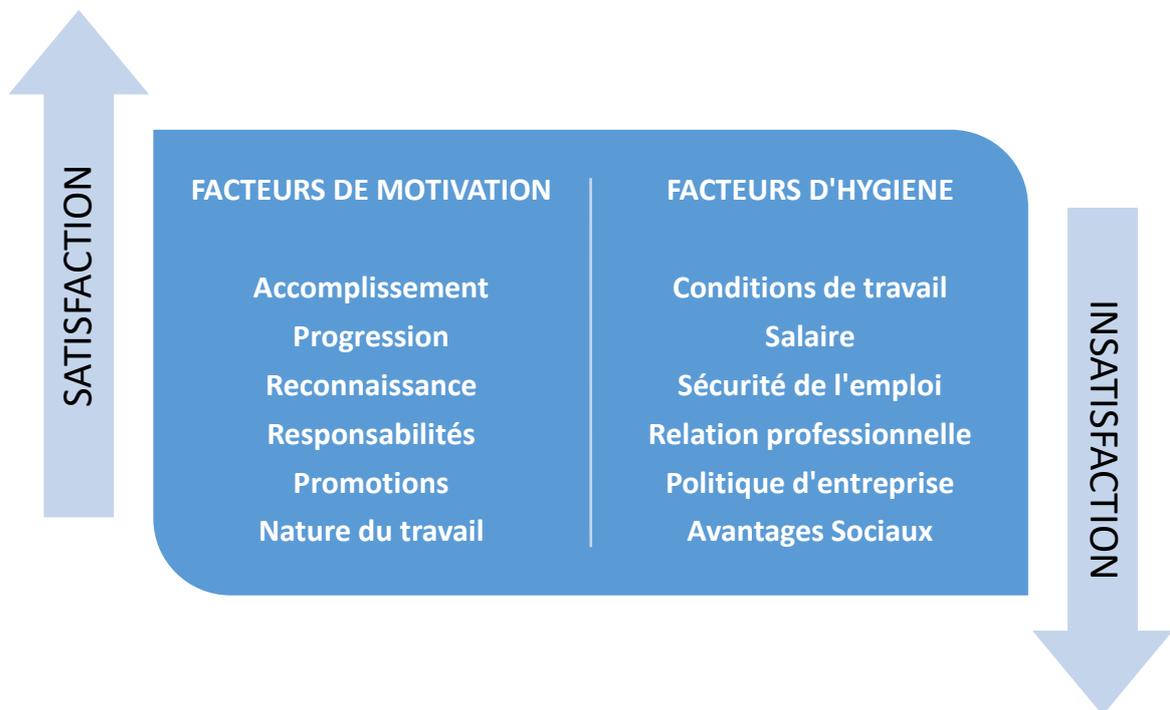


Figure 18 : Théorie des deux facteurs de Herzberg

En appliquant cette théorie au cabinet, on comprend bien que ce n'est pas seulement en cherchant à diminuer toute source d'insatisfaction au travail que l'on motive son assistant. Ce n'est pas parce qu'un employé n'a pas de raison d'être insatisfait, qu'il sera pour autant réellement satisfait de son travail et s'investira pleinement avec envie et plaisir... On peut donc faire la corrélation avec le cabinet<sup>43</sup> :

**- Les facteurs d'hygiène :**

Le pouvoir des facteurs dits « d'hygiène » est donc éphémère. Ce sont pourtant ceux qui sont le plus souvent pris en considération par les chirurgiens-dentistes employeurs. La politique de gestion de l'entreprise, la qualité des relations avec la hiérarchie, les conditions matérielles de travail, la qualité des relations avec les collègues, l'impact de la vie privée, le statut et l'ancienneté, la sécurité de l'emploi, le salaire sont autant de facteurs qui doivent être remplis mais qui n'ont que peu d'influence sur la motivation. L'impact de tous ces éléments sur la qualité de vie au travail n'est certainement pas à négliger, mais dans tous les cas, ils ne permettent aucunement aux employés concernés de s'épanouir réellement dans le cadre de leur activité professionnelle.

**- Les facteurs de motivation :**

Frederick Herzberg s'est attaché à découvrir ce que les employés pouvaient attendre de leur activité professionnelle et il en a conclu que les employés réellement satisfaits de leurs conditions de travail étaient mus par des facteurs intrinsèques, c'est-à-dire liés à l'accomplissement de soi dans leur activité. Dans le cas de l'assistant dentaire, les leviers de motivation d'après Herzberg sont ceux qui lui permettront de tendre vers l'excellence et qui ont directement à voir avec son cœur de métier : l'aide opératoire et l'aide instrumentiste, l'hygiène et l'asepsie, et selon les cas, la logistique. L'assistant dentaire démotivé, qui n'a pas les moyens d'exercer pleinement sa profession, sera peut-être redynamisé quelque temps si son temps de travail est réaménagé ou si une prime exceptionnelle lui est versé en remerciement de ses bons et loyaux services... Mais aucun de ces facteurs d'ambiance ne suffira à lui donner l'envie de se dépasser dans son travail. Les facteurs moteurs de l'équipe dentaire sont en premier lieu la reconnaissance déjà évoqué dans la théorie de Maslow. Le travail en lui-même qui doit être celui promis, définit dans la fiche de poste. La notion de responsabilité est également un critère de satisfaction d'un personnel passionné par son travail. Confier des responsabilités ne signifiant en aucune manière une perte de pouvoir mais bien un gain d'efficacité. Enfin, les questions de promotions et du développement personnel sont centrales en passant souvent par la formation professionnelle des assistants.

*4.2.2.3.3. Conclusion*

Ces deux théories applicables à la situation du cabinet dentaire, même différentes se rejoignent en de nombreux points et leur application simple semble efficace pour motiver et fidéliser son assistant. Les facteurs et besoins à satisfaire sont globalement identiques que ce soit

dans le système à deux parties ou en pyramide et ce qui ressort est l'importance de ne pas négliger des facteurs de base, simples. C'est en effet ce que l'on observe souvent chez les chirurgiens-dentistes avec un intérêt démesuré à des facteurs comme le salaire, les primes... qui pourront résoudre momentanément des baisses de motivation mais qui ne rétabliront pas de manière pérenne une envie, un plaisir et un plein investissement dans le travail de la part du salarié.

Il convient donc d'entretenir la motivation de son assistant mais malgré ces clés pour réussir un travail optimal en collaboration, la fidélité professionnelle n'est pas négociable en toutes circonstances. Il faut donc garder à l'esprit que la rupture avec un assistant dentaire est parfois inévitable même lors d'un exercice où les deux parties travaillent efficacement sur la même longueur d'onde pour bien d'autres raisons...

#### 4.2.2.4. Communiquer

Quand on sait que d'après une étude Française sur la communication interne vue par les salariés <sup>44</sup> ou seuls 48% se disent satisfaits de la communication interne au sein de leur entreprise, on comprend l'importance d'établir une bonne stratégie de communication.

Afin de travailler dans un climat de compréhension et de tolérance, les échanges relationnels doivent être la base de la cohésion. L'épanouissement personnel mais aussi le développement du cabinet trouvent dans l'expression des besoins et des sentiments une source d'enrichissement et de progression. Il est donc essentiel dans une structure de taille réduite que la communication s'établisse entre les acteurs et de manière efficace, les actes de soins n'étant pas propices au dialogue.

##### 4.2.2.4.1. Bases sur la communication

La communication est l'action de faire passer, de transmettre quelque chose, à quelque chose d'autre <sup>45</sup>. Dans le cas de l'assistant et du dentiste, la communication se fait entre personnes (interpersonnelle), un émetteur qui envoie le message et un récepteur qui le reçoit et sur différents supports (écrit, ordinateur, orale...).

En ce qui concerne l'émetteur, la communication peut être verbale et non verbale. En effet, la communication interpersonnelle orale est composée du langage, des mots que l'on emploie mais pas seulement. Dans la communication de l'émetteur interviennent aussi les gestes, les expressions du visage, le ton de la voix... Dans deux études publiées en 1967 <sup>46 47</sup>, Albert Mehrabian,

professeur en psychologie montre que 7% de la communication est verbale (signification des mots), 38% est vocale (intonation) et 55% est visuelle (expressions du visage et du corps). Même si ces études anciennes sont critiquables principalement pour la méthode utilisée, les spécialistes s'accordent néanmoins pour dire que dans la communication les signes non verbaux jouent un rôle essentiel dans la manifestation des attitudes et des intentions, et servent d'indices comportementaux.

De plus, outre les deux manières verbales et non verbales de communiquer à prendre en compte, et le contenu même du message, le registre de langage et l'environnement de communication sont essentiels. Pour le registre, inutile de dire qu'il faut écarter le langage familier et le langage soutenu, trop extrêmes et utiliser un langage courant avec un vocabulaire adapté dans le cadre de nos relations professionnelles au cabinet. En ce qui concerne l'environnement, il peut devenir un obstacle à la communication comme par exemple un lieu bruyant, des personnes qui s'interposent... Il est donc important de choisir un lieu adéquat à ce qui doit être communiqué.

Enfin, la communication n'est possible que s'il y a un récepteur, qui lui aussi a un rôle actif dans le transfert du message. Une écoute efficace est nécessaire et est de plus, ressentie par l'émetteur. Les sentiments et les jugements préalables affectent la perception, il est donc très utile d'être ouvert, de s'abstenir d'interrompre et d'essayer d'entendre ce qui est dit plutôt que ce qui n'a pas été dit. L'écoute exige aussi l'attention sur les signaux non verbaux, comme les gestes, les expressions faciales et le langage corporel <sup>48</sup>.

#### *4.2.2.4.2. Clés de la communication au quotidien*

Appliqué au cabinet dentaire, la communication interne doit être régie par une série de principes, simples à appliquer si elle se veut efficace <sup>49</sup> :

##### **- La rédaction de protocoles :**

Que ce soit pour les soins ou les procédures administratives, la rédaction de protocoles est très importante. Elle assure une qualité de travail et de services mais aussi une continuité de soins et une facilité de communication dans le cas de changement de l'équipe soignante.

**- La rédaction d'un règlement intérieur :**

Même s'il peut paraître superflu pour un effectif assez faible de salariés, le règlement intérieur peut faciliter la résolution d'un grand nombre de problèmes récurrents de communication interne (horaires, congés...). Il obéit à certaines règles et doit être conforme au Code du travail, au respect des droits et libertés fondamentales, à la Convention collective des cabinets dentaires et doit faire l'objet d'une validation par la Direction départementale du travail et de l'emploi (DDTE).

**- Le briefing quotidien :**

Une dizaine de minutes en début de matinée suffisent en principe à faciliter la gestion des tâches de travail de la journée et à définir des ordres de priorité. Plus qu'une simple énumération des rendez-vous de la journée, il doit permettre à l'équipe de communiquer afin d'améliorer la réalisation des objectifs à court terme. A l'inverse, le débriefing quotidien de fin de journée conseillé par certains peut être remis en question d'autant plus s'il ne sert qu'à exprimer les réactions à chaud après une dure journée. Plus qu'inutile il peut même devenir nuisible car il faut aussi garder à l'esprit que les abus de réunions sont parfois plus dévastateurs que l'absence totale de communication.

A cela, des petites choses simples du quotidien comme la création d'un carnet de communication (pour ne pas oublier) peuvent venir s'ajouter. Au-delà de ces principes de communication au quotidien, d'autres méthodes se révèlent indispensables ; les réunions et l'entretien annuel. Ils demandent plus de préparation d'autant qu'ils sont menés généralement par un dentiste et non un professionnel dans le domaine.

**4.2.2.4.3. Réunions**

Les réunions sont indispensables à la santé de l'équipe dentaire. C'est là où les échanges d'idées se réalisent. Pour cela, toute réunion requiert une préparation et une organisation générale de conduite. En ce qui concerne la fréquence, il est du ressort de chaque équipe de juger de la balance des avantages tirés par rapport au temps passé. La réunion hebdomadaire semble trop chronophage alors que la réunion annuelle insuffisante. Les professionnels de la communication estiment qu'une réunion mensuelle ne dépassant pas les deux heures semble être efficace et être donc le meilleur compromis.

En ce qui concerne la préparation, elle obéit à plusieurs règles préalables<sup>3</sup> :

- Fixer la date, l'heure, le lieu, et informer l'équipe au moins 10 jours avant.
- Définir le rôle de chacun : qui préside, qui arbitre, qui prend les notes et qui rédigera le compte-rendu.
- Définir des règles de ponctualité, d'écoute et de participation active.
- Préparer le matériel nécessaire, prendre soins du confort et de la disponibilité des participants.

En ce qui concerne le déroulement même de la réunion, certains points sont à connaître<sup>50</sup> :

**- Le commencement :**

Les premiers instants de la réunion sont capitaux afin de créer un climat de coopération et de rompre les éventuelles tensions. Le but doit être rappelé à tous les participants en passant en revue les ordres du jour et le temps imparti au traitement de chaque sujet. Il est ici important de rappeler qu'il est inutile de s'éterniser sur un sujet qui ne trouve aucune issue ou ne fait l'objet d'aucun consensus.

**- La réalisation de la réunion :**

L'efficacité d'une réunion dépend en grande partie du comportement des uns et des autres. Chacun doit s'exprimer avec clarté et concision, sans débat inutile. Chaque ordre du jour doit être traité dans l'unique but de rechercher des solutions. Enfin, chaque décision doit avoir été validée dans le cadre d'un consensus en fonction de la politique adoptée pour la prise de décisions.

**- La prise de décisions :**

Il est important de savoir au préalable la politique à adopter pour la prise de décisions tout en sachant son influence. On note quatre types de positions différentes :

1- La position « autoritariste ou directive » : c'est le praticien-gérant qui tranche et qui décide de manière unilatérale en fonction des éléments recueillis.

2- La position « consensuelle » : toutes les décisions sont prises à l'unanimité après que les membres de la réunion se soient mis d'accord.

3- La position « comptable » : toutes les décisions sont soumises au vote à main levée ou par voie d'urne.

4- La position « arbitrale » : prise par un consultant mandaté qui oriente les parties et facilite les décisions. C'est le meilleur mode de management d'une réunion selon les conseillers en relations humaines. Cette position est rarement utilisée au cabinet car elle nécessite la présence d'un consultant extérieur.

Dans une petite structure comme le cabinet dentaire, il faut prendre soin que les décisions ne soient pas l'œuvre de la personne qui a le plus d'autorité dans le cabinet.

**- La fin de la réunion :**

La réunion doit se terminer avec le rappel des notes prises en vue d'établir le compte-rendu :

- quelles décisions ont été finalement actées
- quels sont les sujets différés
- quels sont les objectifs à réaliser
- qui sont les responsables nommés pour la réalisation de chacun des objectifs
- quelles sont les échéances précises et datées de réalisation
- quels sont les moyens matériels et immatériels mis à disposition de chaque acteur

Le compte-rendu devra être soumis à relecture à tous les acteurs du cabinet avant d'être rendu officiel et d'être consigné dans un classeur de communication interne accessible à tous.

Si le bienfait d'une réunion bien organisée et bien conduite semble avéré, il ne faut pas tomber dans l'excès inverse de surnombre de réunions de plus en plus visible dans les grandes entreprises. En effet, si on se penche sur les très nombreux sondages et études réalisés par des entreprises de management et de gestion d'entreprise (Fuze, Wisembly, Perfony...) et même si les résultats diffèrent, un grand nombre de réunions sont considérées par les cadres et managers comme improductives et inefficaces. Cela est principalement dû aux participants qui font autre chose au lieu de se concentrer sur la réunion et à l'excès de réunions qui entraîne un désintéressement. C'est pour cela que la réunion hebdomadaire préconisée par certains conseillers en communication n'est sûrement pas d'un grand bénéfice au cabinet dentaire.

#### 4.2.2.4.4. Entretien annuel

##### - Définition et intérêt :

Les entretiens annuels d'évaluation des compétences des employés sont incontournables, aussi bien pour un praticien en exercice individuel avec un seul assistant dentaire polyvalent que pour un cabinet de groupe. En effet, il est considéré comme un élément essentiel de la gestion des ressources humaines d'une entreprise. Il s'agit de faire le point sur le niveau des compétences techniques, comportementales et relationnelles des membres du personnel et d'établir un bilan des réalisations de l'équipe dentaire. C'est le moment pour faire un bilan et pour savoir si l'ensemble des objectifs assignés par le praticien gérant a été complètement atteint. Si tel n'est pas le cas, l'intérêt de l'entretien est de comprendre les motifs de l'échec. C'est aussi le moment pour le praticien d'avoir un discours motivant et fédérateur afin de dessiner les grandes lignes de développement professionnel de l'année prochaine et de rappeler les grands principes du cabinet.

##### - Organisation :

En ce qui concerne l'organisation, l'entretien se déroule de préférence juste avant la fin de la période d'essai du candidat, en principe, deux mois après l'embauche puis une fois par an, de préférence à date fixe. Il doit s'appuyer sur un formulaire ou guide d'entretien mis au point de manière autonome par la gérance du cabinet dentaire. La durée moyenne d'un entretien individuel varie aux alentours de une heure. Chaque entretien doit se tenir en présence des praticiens directement responsables de leur assistant. Enfin, il faudra remettre au préalable à l'assistant (au moins 1 mois avant l'entretien) un cahier des charges sur les modalités de son entretien annuel d'évaluation : listing des compétences évaluées, objectifs de l'entretien et formulaire d'auto-évaluation. Ainsi, l'assistant s'évalue lui-même en amont afin de comparer les deux évaluations, les accords et désaccords.

La conception du guide d'entretien se fait sur les trois principales compétences à évaluer<sup>51</sup> :

##### 1- Les compétences techniques :

Le guide doit reprendre point par point la liste quasiment exhaustive des tâches régulièrement effectuées par l'assistant. A chaque poste de travail différent (assistant dentaire au fauteuil, secrétaire...) doit correspondre un guide d'entretien particulier. Mais l'évaluation ne saurait se limiter à une analyse des compétences techniques du personnel. Les compétences

comportementales en situation de travail sont tout aussi déterminantes et font partie intégrante des performances professionnelles.

## 2- Les compétences comportementales :

Elles contribuent activement à la réalisation de soi dans le travail et entrent souvent en ligne de compte de manière prépondérante. On peut avoir un niveau de compétences techniques irréprochable, sans pour autant bénéficier des qualités humaines qui leur sont associées. Les exemples sont nombreux ; l'assistant dentaire qui fait parfaitement son travail mais qui arrive régulièrement en retard, celui qui ne parvient pas à faire abstraction de ses problèmes personnels de sorte qu'ils influent sur la qualité de son travail, celui qui pâtit d'une mauvaise réceptivité à la critique et s'oppose quasi systématiquement aux suggestions et aux décisions de la direction...

## 3- Les compétences relationnelles :

Dans tous les métiers liés à la santé, les compétences sociales sont indispensables à l'accomplissement d'une tâche de travail. Encore une fois, on peut citer plusieurs exemples de tâches réalisées mais avec un comportement en non adéquation ; la réalisation d'une tâche technique sans attention particulière portée au confort du patient, l'exécution d'une consigne administrative (comme la relance des impayés du cabinet) effectuée sans évitement du conflit, un assistant compétent mais qui s'évertue à ne pas entretenir de bonnes relations avec ses collègues...

Après l'évaluation des compétences, il est alors temps de faire un bilan et de définir en concertation avec l'équipe les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs logistiques, cliniques, administratifs ou relationnels de l'année suivante.

De plus, les souhaits de réalisation et les éventuelles ambitions personnelles des employés du cabinet dentaire doivent être pris en considération, aussi bien dans l'adaptation du contenu du poste aux compétences confirmées du personnel que dans le cadre du droit individuel à la formation. Enfin, il convient de remettre à l'assistant en copie le formulaire final d'évaluation complété.

**- Conseils de réalisation :**

L'entretien doit obéir à certaines règles pour être utile tant pour l'assistant que pour le praticien. Contrairement aux idées reçues, les deux parties ne vivent pas l'entretien comme une contrainte qu'ils auraient mieux fait d'éviter. D'après une enquête de l'Université de Lyon sur l'entretien individuel annuel<sup>52</sup>, patrons et salariés se rejoignent à 87% pour affirmer l'intérêt de cet échange s'il est vécu comme constructif.

Tout d'abord, au niveau de l'attitude, il est important d'adopter un comportement bienveillant au cours de l'évaluation en s'efforçant de bannir tout préjugé à l'égard de l'évalué (faire abstraction d'événements malheureux ou de fautes professionnelles en cours d'année). Avoir une attitude conciliante et constructive à l'égard de l'assistant tout au long de l'entretien s'avère essentiel ainsi que de chercher coûte que coûte à positiver en ne cherchant pas à mettre en porte-à-faux l'employé. L'atmosphère doit être agréable afin que les parties se sentent à l'aise pour un entretien efficace.

Enfin, le thème qui ressort souvent quand on évoque l'entretien est le salaire alors que l'entretien d'évaluation ne doit absolument pas avoir pour finalité la renégociation salariale systématique malgré ce que pourraient penser salariés et employeurs. C'est une mauvaise politique managériale que de revaloriser tous les ans systématiquement la rémunération de l'assistant. Il est néanmoins de coutume de rehausser de manière franche le niveau des salaires lorsqu'un cap important a été franchi dans le développement du cabinet et qu'il a mobilisé l'ensemble de l'équipe. Il est en effet préférable de pratiquer des hausses franches et visibles moins régulières plutôt que de laisser entendre à son personnel que le salaire sera automatiquement revalorisé chaque année par rapport au coût de la vie, impliquant parfois une augmentation de quelques menus euros par an. Cette situation clarifiée dès la signature du contrat évite de ce fait les situations de malaise lors des entretiens où le salarié ne sait pas s'il doit « oser » parler d'une éventuelle hausse de son salaire. L'entretien n'est donc pas le moment d'évoquer le salaire ce qui n'est d'ailleurs que rarement fait comme le montre l'enquête sur les entretiens individuels annuels<sup>52</sup> : les évaluateurs comme les évalués considèrent rarement que ce point est abordé dans l'entretien (28 % des évalués, 34 % des évaluateurs).

#### *4.2.2.4.5. Conclusion sur la communication*

La communication si elle est bien maîtrisée par les deux parties, est donc un point clé de l'optimisation du fonctionnement du cabinet. Outre les réunions et entretiens annuels à anticiper et préparer, c'est vraiment au quotidien qu'une communication efficace tient toute son importance. Il est donc essentiel malgré les différences de positionnements hiérarchiques et les jugements personnels de favoriser une bonne ambiance de travail et d'éviter les rumeurs installant ainsi un terrain favorable à la communication. Pour cela, nous allons voir l'importance capitale de la gestion des relations au sein d'une équipe.

#### *4.2.2.5. Gestion des relations au sein de l'équipe*

Comme nous l'avons vu dans les théories sur la motivation, l'environnement de travail est essentiel et les relations au sein d'une petite équipe sont à entretenir au quotidien pour qu'elles soient bonnes et à l'origine d'un travail efficace. Au-delà d'une bonne communication, d'une motivation à toute épreuve à remplir des objectifs définis, si les relations au sein de l'équipe soignante sont mauvaises, la qualité du travail et donc l'efficacité du cabinet en pâtira.

##### *4.2.2.5.1. Esprit d'équipe*

Dans une équipe où les personnalités et les caractères peuvent être parfois très différents, il est difficile d'établir une cohésion et un esprit d'équipe pourtant indispensables au bon fonctionnement du cabinet. La résolution des problèmes de cohésion dans une équipe ressort plus de la psychologie individuelle avec des notions de confiance en soi, de rapport à l'autre... que de l'application de méthodes de groupe, la résolution des problèmes de cohésion dans une équipe. Cependant, le praticien peut par sa casquette d'employeur tendre à favoriser l'esprit d'équipe dans sa relation avec les assistants mais aussi dans la relation entre les membres de l'équipe quand elle est plus nombreuse.

Tout d'abord, en incluant tous les collaborateurs de façon active aux projets du cabinet et en témoignant sa confiance, le dentiste doit créer un élan de motivation permettant un dévouement individuel à une cause collective. Encore, pour conserver l'harmonie, il est essentiel d'assurer l'équilibre entre les acteurs en assurant un partage équitable des tâches à accomplir en fonction du rôle de chacun. Enfin, outre le côté professionnel, le maintien d'un environnement

chaleureux et serein passe aussi par des comportements de courtoisies, de gentillesse, de bonnes attitudes, trop souvent négligés dans notre milieu.<sup>3</sup>

#### 4.2.2.5.2. Humanisation des relations

Dans notre société actuelle comme dans ce travail où les termes d'efficacité, d'optimisation, de performances... ressortent fréquemment, il est important de ne pas oublier que notre organisation sociale repose sur des valeurs de base. L'envie de faire prospérer son cabinet est normale et légitime mais elle doit toujours se faire en privilégiant l'humanisation des relations. Il peut sembler bien plus facile d'attendre qu'une entreprise prospère pour faire passer le côté humain ensuite. Cependant, les concepts d'humanisation des relations et de prospérité ne sont-ils pas compatibles ? Il semble que si et tout en gardant sa casquette de chef d'entreprise, le rappel de certaines valeurs à privilégier est important pour gérer les relations au sein d'une équipe, si petite soit-elle <sup>3</sup> :

- Le respect de soi et des autres : il inclut une notion de réciprocité et même dans une relation hiérarchique, c'est la valeur essentielle à respecter au quotidien.

- La loyauté et l'intégrité : que ce soit envers la structure, les engagements, l'éthique, cela permet d'éviter les doutes.

- La civilité : la politesse et les attentions permanentes assurent des rapports humains de qualité.

- La gentillesse : elle est primordiale, il est donc de mise de trouver la limite entre la liberté d'expression et l'atteinte gratuite et blessante. De la gentillesse découlera automatiquement un climat de sympathie mutuelle même en cas de désaccords.

- La solidarité : l'aide en cas de difficultés surtout si elle est spontanée est une valeur témoignant un altruisme sincère.

- La transparence : elle garantit la connaissance complète des informations indispensables à l'efficacité du cabinet.

Toutes ces valeurs de base semblent évidentes mais sont pour autant trop souvent négligées et oubliées des politiques managériales alors qu'elles sont simples et assurent un climat de confiance basé sur de bonnes relations humaines.

#### 4.2.2.5.3. Tutoiement ou vouvoiement ?

La question du pronom utilisé lors des relations est intéressante, et pas seulement dans le milieu professionnel. L'utilisation du tutoiement est de plus en plus courante de nos jours et d'après une étude réalisée en France en 2005<sup>53</sup>, certains facteurs récurrents influent le choix d'une personne dans l'utilisation du pronom d'adresse. Ces principaux facteurs sont l'âge, la famille, la hiérarchie, le degré de connaissance et la situation de communication (*figure 19*).



Figure 19 : Facteurs influençant le tutoiement et le vouvoiement

Cette étude s'adresse aux relations du quotidien car en ce qui concerne les relations professionnelles, la décision du vouvoiement ou du tutoiement est souvent uniquement due au choix du praticien chef d'entreprise. Autrefois, les choses étaient claires : un patron ça se vouvoie ! Aujourd'hui les lignes sont plus floues et dans certains secteurs comme le nôtre, le tutoiement s'institutionnalise. De nombreux cabinets sous prétexte qu'ils forment une petite entité quasi « familiale », ont pris pour habitude d'instaurer le tutoiement systématique. Avant de choisir au cabinet l'instauration de l'un ou de l'autre, il est nécessaire de mesurer l'impact psychologique et sociologique de ce que beaucoup considèrent comme un détail, une formalité sans importance.

On observe qu'au sein d'une équipe où le tutoiement est la règle, l'ambiance paraît plus familiale, mais ne doit pas devenir plus « familière ». Il doit être clair que son influence ne doit pas être négative et si l'atmosphère de travail peut sembler plus apaisée, il faut faire attention aux débordements des deux côtés. Le risque est que l'assistant ait plus tendance à rentrer en opposition, en conflit, à rechigner à la tâche plus facilement et sans nécessairement y mettre les formes... Côté praticien, le risque est qu'il s'adresse à ses assistants de manière plus abrupte, bien moins professionnelle, avec une relation hiérarchique qui s'efface au bénéfice d'une relation de type « paternaliste ».

En ce qui concerne le vouvoiement, il présente aussi de nombreux avantages et en particulier en termes de prévention et gestion des conflits interpersonnels et interprofessionnels. Cette mesure de courtoisie et de neutralité des rapports est vivement recommandée par les professionnels des ressources humaines. Cependant, l'ambiance générale et les relations au sein de l'équipe sont parfois ternies par ce formalisme qui peut marquer des distances. Surtout dans des équipes avec plusieurs assistants qui se tutoient entre eux.

Dans l'absolu, aucun des deux modèles n'est bon ou mauvais. Mais, selon les secteurs ou les circonstances, l'un ou l'autre peut être jugé préférable ou plus adapté. Il faut aussi rappeler que la problématique est relationnelle. La bonne attitude sera celle qui conviendra aux deux parties et sans dérive. On ne décrète donc pas le tutoiement ou le vouvoiement : on le propose ou on l'autorise. Sans doute aussi est-il préférable de l'argumenter. Il faut bien faire comprendre à l'assistant que tutoyer son patron n'est pas niveler les différences. La hiérarchie doit demeurer et si elle est mise en danger il convient d'adapter l'utilisation des pronoms. Enfin, que la décision soit prise d'instaurer le tutoiement ou le vouvoiement, l'important est de ne pas laisser cette décision à l'assistant ou pire de ne pas prendre de décision comme on le voit dans certains cabinets où les praticiens tutoient spontanément leurs assistants, mais leur demandent par contre de les vouvoyer ! <sup>54</sup>

### **4.2.3. Gestion de situations du quotidien**

#### **4.2.3.1. Absentéisme**

L'absentéisme au travail concerne toutes les entreprises et peut se révéler très pénalisant. Il comprend différents types d'absences (dont les modalités et les indemnités sont complexes et inscrites dans la Convention collective nationale des cabinets dentaires) <sup>2</sup> :

- Les absences pour maladies justifiées par un certificat médical.
- Les absences consécutives à un accident du travail.
- Les jours de grève (peu fréquents au cabinet dentaire).
- Les congés de décès, mariage...
- Les absences injustifiées.

Il n'inclut pas les vacances, les jours fériés, les congés maternité et parentaux, les congés de solidarité familiale et les absences pour obligation légale (service militaire...).

L'absentéisme au travail est d'après une étude réalisée en 2016<sup>55</sup> en forte croissance avec un taux d'absentéisme qui passe de 2,8 % en 2014 à 3,3 % en 2015. Le taux d'absentéisme étant le nombre de jours ou d'heures d'absence pendant une période X divisé par le nombre de jours ou d'heures théoriques durant la même période. Ce bond de 17% est à relativiser car dans le cas des petites entreprises que sont les cabinets dentaires, la hausse est présente mais beaucoup plus faible.

Il peut donc être quantifié, mais les absences inévitables et évitables sont difficiles à identifier. Les causes de l'absentéisme sont liées à des raisons personnelles ou professionnelles mais globalement l'absentéisme en entreprise est l'indicateur d'une faille dans l'organisation du travail. En effet, de nombreux facteurs professionnels favorisent l'absentéisme : les conditions de travail, le stress, la surcharge de travail, le climat social dans l'entreprise, les conflits entre salariés... Il faut donc prendre conscience des facteurs propres au cabinet pouvant être responsables de l'absentéisme et si possible avant que celui-ci n'arrive.

Les actions visant la réduction de l'absentéisme au travail doivent donc être intégrées dans les préoccupations principales de l'entreprise car les conséquences sont nombreuses : remplacements, heures supplémentaires, désorganisation interne, diminution d'activité... lesquelles génèrent des coûts importants. On peut donc mettre en place des méthodes qui là encore sont essentiellement basées sur les conditions de travail et la communication. En plus, un entretien de retour peut être efficace et doit alors être mené avec l'objectif de mieux comprendre les problèmes vécus par le salarié. C'est l'occasion de discuter de ce qui ne va pas et qui a pu conduire à l'absence : surcharge répétée de travail, problèmes de santé, mauvais état d'esprit au sein de l'équipe, problèmes personnels...<sup>56</sup>

#### 4.2.3.2. Congés et congés maternité

A la différence de l'absentéisme souvent imprévisible, les congés (annuels et maternités) sont plus faciles pour le dentiste à gérer mais sont quand même souvent à l'origine d'un vrai casse-tête.

##### 4.2.3.2.1. Congés maternité

Tout praticien se voit un jour confronté au congé maternité de l'une ou l'autre des assistantes de son cabinet. Les droits du salarié et les devoirs du praticien sont très bien renseignés dans le Code du travail et la CCN et il est donc possible d'éviter de se retrouver au pied du mur, en n'oubliant pas certains principes de droit fondamentaux, et en organisant de manière anticipée cette période de transition délicate. Toute salariée d'un cabinet dentaire, permanente ou non, travaillant à temps complet ou à temps partiel, a le droit selon les dispositions de l'article L. 122-26 du Code du travail<sup>57</sup> de : *“suspendre le contrat de travail pendant une période qui commence six semaines avant la date présumée de l'accouchement et se termine dix semaines après la date de celui-ci”*. Si elle a au moins un an d'ancienneté, la salariée percevra pendant cette période l'équivalent de son salaire net versé par la Sécurité sociale et la Caisse d'allocations familiales.

C'est principalement l'éventualité d'une prolongation du congé de maternité en Congé Parental d'Education (CPE) et la demande d'un travail à temps partiel dès la fin du congé de maternité qui peuvent inquiéter certains dentistes. Car comme on peut le lire dans l'article 6.8 de la CCN des cabinets dentaires<sup>2</sup>, le praticien-employeur est totalement soumis au choix motivé ou non de la salariée, pendant une période pouvant aller jusqu'à 3 ans après le congé de maternité. C'est ainsi que pendant cette période : *“les salariés peuvent prendre un congé parental ou occuper un travail à temps partiel”*. Néanmoins, ce temps partiel ne saurait être inférieur à un mi-temps, et seules les salariées justifiant d'une ancienneté d'au moins 1 an à la date de naissance de l'enfant peuvent en bénéficier. Il faut aussi savoir qu'à tout moment, la salariée peut prolonger la durée initiale d'un an de son congé parental d'éducation ou décider de revenir travailler à mi-temps, malgré un délai de prévenance de l'employeur d'au moins un mois par voie de recommandé avec accusé de réception.

La communication avec sa salariée est donc dans ce cas très importante et même si rien ne l'oblige à ne pas attendre le délai limite pour demander son CPE, les bonnes relations antérieures entre praticiens et salariées ainsi que les futures relations de retour de congés ne

peuvent qu'influencer positivement les choix des salariées de prévenir suffisamment tôt de leurs intentions.

En ce qui concerne la réaction des praticiens, elle est différente. Certains omnipraticiens étant assurés du retour de leur assistante à la fin du congé de maternité préfèrent subir une surcharge provisoire et non insurmontable de travail au fauteuil, et ne déléguer que la partie de secrétariat à une secrétaire médicale intérimaire. Mais la meilleure solution consiste cependant à embaucher une assistante dentaire qualifiée intérimaire. Il est à noter que le contrat de CDD en remplacement doit attribuer exactement le même salaire et aux mêmes conditions au remplaçant, quelles que soient ses compétences et son expérience. Quoi qu'il arrive, il ne faut surtout pas remettre en question la collaboration avec l'assistante en considérant qu'elle n'est plus suffisamment impliquée dans l'activité du cabinet, être conciliant ne fera qu'améliorer les conditions au retour de l'assistante de congé.<sup>58</sup>

#### *4.2.3.2.2. Congés annuels*

Contrairement aux congés maternité, les congés payés annuels sont beaucoup plus prévisibles et nécessitent une organisation moindre d'autant que leur gestion est bien encadrée par la CCN et par le Code du travail. Cependant plus le cabinet présente de praticiens et de salariés et plus la gestion des ordres de départ en congés est complexe. En effet dans un cabinet avec un praticien et un assistant, l'entente est assez simple et la plupart du temps, le cabinet ferme quand les deux acteurs prennent leurs congés ensemble.

C'est quand le nombre de personnes concernées augmente que la difficulté arrive. Or trop de praticiens et dirigeants ne s'impliquent pas suffisamment dans la gestion des congés et comme toute gestion des ressources humaines, celle des congés payés doit avoir des règles fixes et inscrites dans la charte du cabinet. Deux cas peuvent se présenter, dans le premier, le plus simple, le cabinet ferme durant une période déterminée et comme il est quasiment impossible de satisfaire aussi bien les associés que les assistants, il ne faut donc pas hésiter à imposer des dates précises. Ce management peut sembler autoritaire et ne fonctionne bien qu'à condition que les employés soient clairement informés par voie d'affichage de la règle du jeu et surtout des dates de congés qui devront être définies au plus tôt.

Le deuxième cas plus complexe est celui d'une entente entre les parties sur les dates des congés et il implique une organisation irréprochable. C'est quand un cabinet avec plusieurs salariés

décide de rester ouvert en jonglant sur le nombre d'assistants, de praticiens et éventuellement de remplaçants... Il présente le gros avantage d'assurer une continuité dans les soins et l'accueil.

Les deux cas de figure fonctionnent bien avec leurs avantages et inconvénients s'ils sont clairement définis par la politique du cabinet. Pour cela une réunion d'équipe afin d'informer les employés sur leur solde de congés peut être utile. L'importance étant d'éviter les exceptions et cas de force majeure et surtout de clarifier la situation très tôt dans l'année (31 mai au plus tard).

#### 4.2.3.3. Salaires et primes

Comme nous l'avons vu lors du recrutement, le salaire de l'assistant est régi selon la grille des taux minimaux des personnels des cabinets dentaires libéraux (annexe 2) mais peut varier en fonction des dentistes, des cabinets, des lieux d'exercice, de l'ancienneté, des qualifications, des responsabilités, mais aussi et malheureusement du sexe. Le taux minimum au 1<sup>er</sup> décembre 2016 est de 11.13€ brut de l'heure pour un assistant soit 1688.1€ mensuel. Il est donc capital pour le dentiste s'il ne veut pas se confronter à de nombreux problèmes de définir en amont une politique salariale pertinente, fiable et dynamique.

En ce qui concerne la réalisation des bulletins de salaires, elle est assez technique et l'aide d'un professionnel ne semble pas superflue.

##### 4.2.3.3.1. Définir une politique salariale

Aligner l'augmentation des salaires sur les compétences, performances et motivations du personnel ainsi que sur les objectifs de développement n'est pas une mince affaire.

Tout d'abord, en plus du salaire de base définit en amont, la CNN encadre les primes d'ancienneté et de secrétariat dans les articles 3.15 et 3.16 <sup>2</sup>.

La première vise à récompenser la fidélité à l'entreprise et l'expérience professionnelle de l'employé. Elle est calculée en pourcentage du salaire minimal conventionnel de la catégorie dans laquelle il est classé et s'ajoute bien entendu au salaire réel selon des taux définis (figure 20).

Ancienneté	3 ans	6 ans	9 ans	12 ans	12 à 20 ans
Taux	3%	6%	9%	12%	+1% par année au-delà de 12 ans et jusqu'à 20 ans

Figure 20 : Taux définis de la prime d'ancienneté

La seconde est la prime de secrétariat, valable si l'assistant exécute des tâches administratives récurrentes hors de ses fonctions techniques de base. Il a donc droit à cette prime dont le montant correspond à 10 % du salaire conventionnel de l'emploi d'assistant dentaire qualifié soit depuis décembre 2016 169€.

En plus de ces primes, si le praticien souhaite unilatéralement récompenser son assistant 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 assistant, faute de quoi, il vaut mieux s'abstenir. Il existe effectivement différents systèmes de primes et de gratification en entreprise et leurs conditions d'attribution posent de nombreux problèmes d'un point de vue pratique mais aussi légal<sup>59</sup> :

- **La prime d'assiduité** : Elle peut être versée pour inciter l'employé à une présence régulière. Dans ce cas, il est impératif de définir de façon impersonnelle et objective les critères d'attribution et communiquer la décision aux employés par voie de note interne. Cette prime est en général versée à la condition qu'aucune absence non autorisée ou retard n'ait été enregistré sur une période donnée. Il est possible également que la prime ne soit pas supprimée, mais seulement réduite, en cas d'absences : dans ce cas, elle est versée au prorata du temps de présence dans le cabinet dentaire.

- **La prime de 13e mois** : C'est une prime prévue par la convention collective, le contrat de travail ou encore les usages du cabinet dentaire. Il s'agit en général d'une prime annuelle, calculée au prorata du temps de présence de l'employé dans le cabinet qui obéit à des règles complexes en cas d'absence ou de départ.

- **D'autres primes exceptionnelles** : Le versement de telles gratifications constitue une liberté que l'employeur est tenu de ne verser que de manière ponctuelle. L'attribution d'une prime exceptionnelle n'est soumise à aucune condition de forme. Néanmoins, il convient de procéder à l'affichage de cette décision dans un espace visible de tous les employés du cabinet. La communication sur le caractère exceptionnel du versement de la prime permet d'éviter que celui-ci ne devienne un usage, qui transformerait cette gratification en élément normal et permanent du salaire. Elle est souvent de type « prime sur objectif » mais ne doit jamais être indexée sur la productivité du cabinet. Elles peuvent relever de la réalisation d'objectifs techniques (compétences précises mesurables et quantifiables) ou comportementaux (implication, comportement, organisation...).

#### 4.2.3.3.2 Répondre à une demande d'augmentation

La gestion du personnel dentaire, même raisonnée ou appliquée de manière stratégique, n'est jamais à l'abri d'une revendication personnelle de l'un des salariés. L'important est alors pour les parties d'établir un dialogue, sans camper sur d'éventuelles positions afin de se donner les moyens de négocier une solution gagnante pour les deux parties. Les réponses à une demande d'augmentation peuvent entraîner d'importantes conséquences. Il faut premièrement se demander si les raisons de la demande sont recevables et quelles seront les conséquences de la réponse sur le demandeur. Il faut de plus s'assurer que le cabinet peut supporter économiquement une éventuelle hausse d'autant plus si elle implique de revoir la grille des rémunérations de l'ensemble de l'équipe.

Peu importe la décision de répondre positivement ou non à la demande, l'important se trouve dans le dialogue avec l'assistant et dans l'argumentation associée. Il faut s'assurer de tenir parole eu égard aux échéances annoncées et si un temps de réflexion est nécessaire, le délai de réponse ne doit pas être supérieur à trois mois.<sup>60</sup>

Si la décision d'augmenter le salaire fixe à la suite d'une demande du salarié ou d'une initiative de l'employeur est prise, il est inconcevable que cette augmentation (de 10 à 15 % du salaire en général) soit mise en place de façon régulière. Enfin, il faut garder à l'esprit que même si le salaire apparaît selon les études que nous avons évoqué comme la principale cause d'insatisfaction au travail, l'augmenter indéfiniment et sans mener une politique salariale claire ne règlera pas d'éventuels problèmes à long terme. Si un employé aime son travail, apprécie l'ambiance du cabinet et la communication mise en place, il ne considèrera pas que son niveau de salaire (si celui-ci est dans une fourchette basse) est un critère suffisant pour justifier la recherche d'un autre poste. Pour autant, il ne faut pas oublier que la rémunération reste source de motivation est qu'elle ne doit pas être exagérément basse.

#### 4.2.3.4. Départ à la retraite

Les modalités du départ à la retraite d'un salarié sont nombreuses et complexes, mais la gestion de la relation avec le salarié durant cette période l'est beaucoup moins. L'âge légal à partir duquel un salarié peut prendre sa retraite varie en fonction de sa date de naissance. Toutefois, il n'est pas obligé de partir dès cet âge atteint. Il est également possible, sous conditions, qu'il parte à la retraite avant d'avoir atteint l'âge légal. Il est généralement assez facile d'anticiper pour le

dentiste le départ à la retraite d'un salarié qui peut aussi bénéficier d'une retraite progressive. Elle permet de percevoir une fraction de la pension de retraite de base tout en exerçant une activité à temps partiel. Enfin, la pension de retraite est versée par le régime général de la sécurité sociale et se détermine après application d'une formule de calcul.

Le dentiste employeur a cependant des obligations définies dans la CNN <sup>2</sup>. Durant son activité, le salarié du cabinet devra être inscrit à un régime de retraite complémentaire géré par l'Association Générale de Retraite par Répartition (AG2R). Tout comme le régime de prévoyance, la garantie de retraite complémentaire revêt un caractère collectif dont bénéficient l'ensemble des personnels salariés des cabinets dentaires libéraux.

Enfin, une indemnité de retraite doit être versée au moment du départ, elle est identique à celle de l'indemnité de licenciement précédemment vue.

### **4.3. Limites de la relation**

Nous avons vu dans ce travail que la relation dentiste/assistant doit donc prospérer pour permettre l'optimisation du fonctionnement du cabinet. C'est donc au quotidien que les deux parties tendent à entretenir au mieux cette relation professionnelle.

Cependant, on ne peut pas terminer sans évoquer les limites que les protagonistes doivent trouver au sein de cette relation. En effet, dans un contexte de très petite entreprise qu'est souvent le cabinet, il est parfois difficile de faire la différence entre relation professionnelle et relation privée. On remarque que comme dans toute relation professionnelle, dentistes et assistants ont souvent envie de partager, de raconter, et ces faits personnels ont parfois du mal à trouver leur place parmi les relations professionnelles. Il faut pour cela se poser les bonnes questions et faire preuve d'observation, d'anticipation et de bienveillance car dans cet environnement professionnel et de surcroît médical, tout agissement peut prendre des proportions incontrôlées et destructrices.

Il est propre à chaque individu d'avoir la liberté de mettre des barrières où il le souhaite dans la relation qui peut être uniquement professionnelle, amicale voire même amoureuse. L'important est le consentement et l'extrême prudence que doivent avoir les deux parties quant à la nature de leurs relations. Les relations amoureuses au cabinet existent, surtout quand on sait qu'une majorité de praticiens sont des hommes et une encore plus grande majorité des assistants sont des femmes <sup>61</sup>.

## CONCLUSION

La relation entre le chirurgien-dentiste et l'assistant dentaire, en perpétuelle évolution de par les mutations actuelles des deux professions, n'a jamais été autant au centre des préoccupations de bon fonctionnement du cabinet dentaire. Le dentiste contemporain se doit donc d'intégrer la gestion de cette relation à la gestion globale de son entreprise à chaque étape de la vie du cabinet.

La connaissance du métier d'assistant dentaire, le choix conscient et réfléchi de l'exercice, le recrutement étudié et organisé, les connaissances de base en management, en communication et en gestion quotidienne des ressources humaines sont donc autant d'éléments que doit assimiler le praticien moderne.

Malgré le faible intérêt général de la profession et donc la minime quantité d'études et d'informations sur la relation chirurgien-dentiste/assistant, ce travail trouve un but didactique pour tout dentiste et particulièrement pour tout futur dentiste. Il pourra ainsi être repris pour appuyer des cours théoriques d'insertion professionnelle et de gestion.

Avec l'évolution récente et continue des conditions d'exercice et de l'activité de l'assistant, ce travail pourra à l'avenir être actualisé et complété en s'intéressant à l'optimisation du fonctionnement du cabinet par l'activité du binôme dentiste/assistant.

## ANNEXES

### *Annexe 1 : Modules de formation externe de l'assistant dentaire*

Activité	Module	Durée
Introduction à la formation d'assistant (e) dentaire		14 heures
Gestion du risque infectieux	Désinfection, stérilisation	42 heures
	Gestion des stocks	7 heures
Aide opératoire	Imagerie médicale	21 heures
	Assistance aux travaux prothétiques et orthodontiques	35 heures
	Gestes et soins d'urgence	14 heures
Hygiène et prévention au travail	Le travail à 4 mains	35 heures
	L'assistant (e) dentaire au sein de son environnement professionnel	7 heures
	Evaluation et prévention des risques au travail	14 heures
Education à la santé bucco-dentaire	Prophylaxie et hygiène bucco-dentaire	14 heures
Gestion de l'agenda	Gestion de l'agenda de l'entreprise	14 heures
	Organisation des RDV du praticien	14 heures
Accueil et communication	Communiquer avec les patients	21 heures
Création et suivi des dossiers	Créer et suivre un dossier patient	35 heures
	Etablir et contrôler les dossiers de remboursement	35 heures
Evaluation		14 heures
Durée totale		336 heures

Annexe 2 : Grille des taux minimaux des personnels des cabinets dentaires libéraux applicable au 1<sup>ER</sup> janvier 2016

en Euros

I - <u>PERSONNEL D'ENTRETIEN</u>		9,67
II - <u>PERSONNEL ADMINISTRATIF</u>		
2.1 Réceptionniste ou hôtesse d'accueil		9,67
2.2 Secrétaire (ST) <sup>(1)</sup>		11,00
III - <u>PERSONNEL TECHNIQUE</u>		
3.1 Aide dentaire		10,03
3.2 Assistante dentaire		11,13
3.2.1 Mention complémentaire <sup>(2)</sup>		
3.3 Prothésiste dentaire de laboratoire		
3.3.1 Niveau 1		10,33
3.3.2 Niveau 2 *	*	13,05
3.3.3 Niveau 3 **	**	16,14
3.3.4 Niveau 4		17,57
IV - <u>PERSONNEL EN FORMATION</u>		
CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION		
4.1 Secrétaire ST	}	
4.2 Aide dentaire		
4.3 Assistante dentaire		
moins de 26 ans	90% Smic	8,70
plus de 26 ans	100% Smic	9,67
4.4 Brevet professionnel de Prothésiste dentaire		
moins de 26 ans	90% Smic	8,70
plus de 26 ans *	85% de 13,05 *	11,09
4.5 Brevet technique de métier de Prothésiste dentaire		
moins de 26 ans	90% Smic	8,70
plus de 26 ans **	85% de 16,14 **	13,72

<sup>(1)</sup> (ST) : Voir article 4.2. NOUVEAU, Annexe I de la CCN

<sup>(2)</sup> Mention complémentaire : 5 % du taux horaire du poste d'assistant(e) dentaire prévu à la grille salariale au point 3.2, 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 :**

10% du salaire mensuel minimal de base de l'assistante dentaire  
(proratisée pour les temps partiels)

**169 €**

## TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Répartition en pourcentage des salariés des cabinets dentaires en France en 2008

Figure 2 : Nombre de cabinets dentaires avec et sans salariés en 2007

Figure 3 : Tableau récapitulatif des modes et lieux d'exercice au 1<sup>er</sup> janvier 2013

Figure 4 : Evolution du nombre et de la densité des chirurgiens-dentistes entre 1990 et 2006

Figure 5 : Evolution du nombre de chirurgiens-dentistes selon leur type d'exercice entre 2009 et 2012

Figure 6 : Avantages et inconvénients du travail avec assistant

Figure 7 : Evolution des pourcentages d'utilisation des outils de recrutement par les recruteurs de 2010 à 2014

Figure 8 : Considération des éléments négatifs d'un CV en pourcentage par les recruteurs

Figure 9 : Considération des éléments positifs d'un CV en pourcentage par les recruteurs

Figure 10 : Considération des paramètres de sélection des candidats en pourcentage après un entretien par les recruteurs

Figure 11 : Moyens en pourcentage vus par les assistants dentaires pour faire face à l'évolution de leur profession

Figure 12 : Raisons de quitter son employeur actuel en pourcentage des salariés interrogés

Figure 13 : Les motifs de licenciement

Figure 14 : Résumé des différents types de rupture de contrat et de leurs procédures

Figure 15 : Evolution de la motivation au travail chez les salariés Français en pourcentage entre 2007 et 2011

Figure 16 : Facteurs de démotivation des salariés Français en pourcentage en 2011

Figure 17 : Pyramide hiérarchique des besoins de Maslow

Figure 18 : Théorie des deux facteurs de Herzberg

Figure 19 : Facteurs influençant le tutoiement et le vouvoiement

Figure 20 : Taux définis de la prime d'ancienneté

## BIBLIOGRAPHIE

- 1- LOI n° 2016-41 du 26 janvier 2016 de modernisation de notre système de santé - Article 120. 2016-41 (2016).
- 2- Convention collective nationale des cabinets dentaires du 17 janvier 1992 - Texte de base - Convention collective nationale du 17 janvier 1992.
- 3- Rozenzweig, D., Rozenzweig, G. & Rozenzweig, S. Les mots pour réussir au cabinet dentaire. (Quintessence International, 2014).
- 4- Observatoire des Métiers dans les Professions Libérales. Cabinets dentaires : portrait statistique. (2012).
- 5- Direction du Commerce, de l'Artisanat, de Services et des Professions Libérales. Classification des cabinets dentaires. (2007).
- 6- Code de la santé publique - Article R4127-204. Code de la santé publique R4127-204,
- 7- Roig, R., Rousseau, P., Barthélemy, P., Begin, M. & Collectif. Guide de l'assistante dentaire : Des principes fondamentaux au travail en salle de soins. (Cahiers de prothèses éditions, 2009).
- 8- Observatoire National de la Démographie des Professions de Santé. Etat des lieux de la démographie des chirurgiens-dentistes. (2013).
- 9- Rigal, E. & Micheau, J. Le métier de chirurgien-dentiste : caractéristiques actuelles et évolutions. (2007).
- 10- Hescot, P., Rolland, E. La santé dentaire en France, enfants de 6 et 12 ans. Paris : UFSBD, 2006 :84.
- 11- Binhas, E. L'assistante dentaire : une alliée indispensable ? LEFILDENTAIRE magazine dentaire (2010).
- 12- Binhas, E. Chirurgiens-dentistes : les 5 lois d'une installation réussie. LEFILDENTAIRE magazine dentaire (2008).
- 13- Les formalités d'embauche de salariés. Agence France Entrepreneur Available at: <https://www.afecreation.fr/pid2802/les-formalites-d-embauche.html>.
- 14- Cochet, R. Embaucher est-ce rentable ? INDEPENDENTAIRE (2014)
- 15- Cochet, R. Concevoir et mettre en application une fiche de poste au cabinet dentaire. LEFILDENTAIRE magazine dentaire (2014).
- 16- Code du travail - Article L1224-1. Code du travail L1224-1,
- 17- RegionsJob. Méthodes de recrutement, la grande enquête. (2015).
- 18- Cochet, R. Comment rédiger et publier une offre d'emploi d'assistante dentaire ? LEFILDENTAIRE magazine dentaire (2011).
- 19- Code du travail - Article L1221-6. Code du travail L1221-6,
- 20- StepStone. *Enquête sur les tendances de recrutement et de recherche d'emploi*. (2013)
- 21- Convention collective nationale des cabinets dentaires du 17 janvier 1992 – Article3.2 - Convention collective nationale du 17 janvier 1992.
- 22- Les vrais chiffres du temps de travail en France. Le Huffington Post Available at : <http://www.huffingtonpost.fr/2015/10/29/les-vrais-chiffres-du-temps-de-travail-en-france-pour-repondre/>.
- 23- Jazairy, Y. H. A. et al. Factors Affecting Job Satisfaction and Their Correlation with Educational Standards among Dental

- Assistants. *Industrial Health* 52, 324–333 (2014).
- 24- Loretto, N. R. M. et al. Job satisfaction among dental assistants in Brazil. *Brazilian Dental Journal* 24, 53–58 (2013).
- 25- Burman, D., Locker, D. & Otchere, D. Ontario dental assistants' job satisfaction : relationship to work stress and intention to change jobs. *J Can Dent Assoc* 56, 617–620 (1990).
- 26- Luzzi, L., Spencer, A. J., Jones, K. & Teusner, D. Job satisfaction of registered dental practitioners. *Aust Dent J* 50, 179–185 (2005).
- 27- Observatoire : nouvelles tendances et enjeux du métier d'assistant en 2015. Available at : <http://www.activassistante.com/vie-pro-perso/missions-pro/veille-professionnelle/observatoire-nouvelles-tendances-et-enjeux-du-metier-dassistante-en-2015/>.
- 28- Selye, H. *The Stress of Life*. XVI, (McGraw-Hill, 1956).
- 29- Bensedira, S. Le stress dans la relation chirurgien-dentiste et assistante dentaire : enquête réalisée auprès de 40 praticiens et 50 assistantes dentaires. (Université Claude Bernard, 2014).
- 30- Le quotidien de l'assistante dentaire : chronique d'un stress annoncé. *Le blog des Assistantes* (2011).
- 31- VERNET, L. LE STRESS DU CHIRURGIEN DENTISTE : ENQUETE AUPRES DE 148 PRATICIENS. (1990).
- 32- Dionne-Proulx, J. Le stress au travail et ses conséquences potentielles à long terme : le cas des enseignants québécois. *Canadian Journal of Education / Revue canadienne de l'éducation* 20, 146–155 (1995).
- 33- Te Brake, H., Bouman, A.-M., Gorter, R., Hoogstraten, J. & Eijkman, M. Professional burnout and work engagement among dentists. *Eur. J. Oral Sci.* 115, 180–185 (2007).
- 34- Cochet, R. Savoir coacher son assistante. *LEFILDENTAIRE magazine dentaire* (2011).
- 35- Licenciement du salarié pour motif personnel. Available at : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/N480>.
- 36- Licenciement économique. Available at : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/N481>.
- 37- La rupture conventionnelle du contrat de travail à durée indéterminée. Available at : <http://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/rupture-de-contrats/article/la-rupture-conventionnelle-du-contrat-de-travail-a-duree-indeterminee>.
- 38- Cochet, R. Comment fixer des objectifs à son assistante dentaire. *L'INFORMATION DENTAIRE* (2010).
- 39- Baromètre Edenred Ipsos – Motivation et Bien-Etre des salariés Français 2011 – La rupture ? IPSOS FRANCE Available at : <http://www.ipsos.fr/ecouter-ses-clients/2011-04-04-barometre-edenred-ipsos-motivation-et-bien-etre-salaries-francais-2011-rupture>.
- 40- Maslow, A. H. *Motivation and Personality*. (Harper & Brothers, 1954).
- 41- Cochet, R. La pyramide des besoins de l'assistante dentaire. *L'INFORMATION DENTAIRE* (2010).
- 42- Herzberg, F. *The motivation to work*. (Wiley, 1959).
- 43- Cochet, R. Facteurs d'ambiance et de motivation du personnel dentaire. *L'INFORMATION DENTAIRE* (2010).
- 44- LabRH by OpinionWay. LabRH by OpinionWay Available at : <http://labrh.opinion-way.com/>.

- 45- Larousse, É. Définitions : communication - Dictionnaire de français Larousse.
- 46- MEHRABIAN, A. & WIENER, M. Decoding of inconsistent communications. *Journal of Personality and Social Psychology* 6, 109–114 (1967).
- 47- MEHRABIAN, A. & R, N. Inference of attitudes from nonverbal communication in two channels. *Journal of Consulting Psychology* 31, 248–252 (1967).
- 48- Breen, C. Tips to enhance effective communication skills for the dental assistant. *Dent Assist* 82, 4, 6 (2013).
- 49- Cochet, R. Mieux communiquer avec son assistante dentaire. *LEFILDENTAIRE magazine dentaire* (2010).
- 50- Cochet, R. Faire de ses réunions d'équipe un succès au cabinet dentaire. *Rev Mens Suisse Odontostomatol* (2013).
- 51- Cochet, R. L'entretien d'évaluation et d'appréciation du personnel dentaire. *L'INFORMATION DENTAIRE* (2011).
- 52- Alain ROGER & Jocelyne IENTILE-YALENIOS. Enquête RH - Evaluation du personnel : l'entretien individuel annuel - IAE Lyon - le 10 décembre 2010. Available at : <http://iae.univ-lyon3.fr/enquete-rh-evaluation-du-personnel-l-entretien-individuel-annuel-486448.kjsp?RH=1283255657261>.
- 53- Havu, E. Quand les Français tutoient-ils ? [http://www.ruc.dk/cuid/publikationer/publi-](http://www.ruc.dk/cuid/publikationer/publikationer/XVI-SRK-Pub/KFL/KFL06-Havu/)
- 54- Cochet, R. Je tutoie mes assistantes... *L'INFORMATION DENTAIRE* (2007).
- 55- Réhalto by OpinionWay. Enquête sur les arrêts de travail. Réhalto by OpinionWay Available at : [http://www.rehalto.com/fr/files/2016/06/Communique-de-Presse\\_Enquete-Rehalto-Opinionway-002.pdf](http://www.rehalto.com/fr/files/2016/06/Communique-de-Presse_Enquete-Rehalto-Opinionway-002.pdf).
- 56- L'absentéisme. Outils et méthodes pour agir. *calameo.com* Available at : <http://www.calameo.com/read/00008815592cc24695be4>.
- 57- Code du travail - Article L122-26. Code du travail L122-26,
- 58- Cochet, R. Je fais face à deux arrêts de maternité. *INDEPENDENTAIRE* (2004).
- 59- Cochet, R. La question des primes et gratifications dans les cabinets dentaires. *LEFILDENTAIRE magazine dentaire* (2015).
- 60- Salaire et évolution des assistantes dentaires : Négociateur gagnant-gagnant. *LEFILDENTAIRE magazine dentaire* (2006).
- 61- 2015, L. 19 J. L'Amour au Cabinet Dentaire. *The Dentist* (2015). Available at : <http://thedentalist.fr/lamour-au-cabinet-dentaire/>.

### **Serment d'Hippocrate modifié et actualisé pour les Médecins dentistes**

Au moment d'être admis à exercer une profession médicale, je promets et je jure d'être fidèle aux lois de l'honneur et de la probité.

Mon premier souci sera de préserver, de promouvoir ou de rétablir la santé dans toutes ses dimensions, physique et mentale, personnelle et sociale.

Pour cela, je travaillerai en partenariat respectueux avec mes confrères et avec toutes les autres professions qui partagent les mêmes objectifs.

J'aiderai les autorités sanitaires dans leurs efforts pour préserver et améliorer la santé de la population.

Je ne permettrai pas que des considérations de religion, d'ethnie, de classe sociale ou de revenus viennent s'interposer entre mes patients et moi.

Je donnerai mes soins à l'indigent et à quiconque me les demandera.

J'aurai comme objectif de prodiguer à mes patients les soins reconnus comme les plus efficaces par les sciences médicales du moment.

Je ne me laisserai pas influencer par la soif du gain.

Je préserverai l'indépendance nécessaire à l'accomplissement de ces missions.

Je n'entreprendrai rien qui dépasse mes compétences et je considérerai comme un devoir absolu de perfectionner sans cesse celles-ci.

Je respecterai toutes les personnes, et leur autonomie.

J'informerai les patients des décisions envisagées, de leurs raisons et de leurs conséquences. Je tiendrai compte de leurs choix et de leurs préférences pour leur procurer la qualité de vie la meilleure. Je ne ferai rien pour forcer leur conscience.

Je garderai à mes maîtres le respect et la reconnaissance qui leur sont dus.

J'apporterai mon aide à mes confrères ainsi qu'à leurs familles dans l'adversité.

Que les hommes et mes confrères m'accordent leur estime si je suis fidèle à mes promesses.

Que je sois couvert d'opprobre et méprisé si j'y manque.

GAIGNON, Charly. - L'optimisation du fonctionnement du cabinet dentaire par la relation chirurgien-dentiste/assistant dentaire

86 f., 7 ill., 8 graph., 5 tabl., 30 cm.- Thèse : Odontologie ; Rennes 1; 2017 ; N° 42.20.17.

A la sortie de sa formation initiale, le chirurgien-dentiste doit se confronter à des tâches non cliniques, en relation avec le statut de chef d'entreprise qu'il endossera souvent. Or les connaissances acquises lors des études odontologiques sont souvent insuffisantes pour aborder sereinement les exigences du métier dont une en particulier : la gestion des relations professionnelles.

Le but de ce travail conçu du point de vue du praticien est donc de comprendre comment en créant les conditions les plus favorables et en tirant le meilleur parti de la relation entre praticien et assistant, on peut tendre à l'efficacité optimale du cabinet dentaire. Des clés sont donc données pour appréhender au quotidien et de la meilleure manière qu'il soit, la relation avec son ou ses assistants et ainsi optimiser le fonctionnement de son cabinet.

Pour cela, ce travail s'articule en une présentation de la profession d'assistant dentaire et une définition des besoins des dentistes, il évoque ensuite le recrutement de l'assistant ainsi que les différents points de la relation quotidienne entre dentiste et assistant.

Rubrique de classement :	INSERTION PROFESSIONNELLE GESTION
--------------------------	--------------------------------------

Mots-clés :	Assistant dentaire Chirurgien-dentiste Optimisation Cabinet dentaire Relation professionnelle
-------------	---

Mots-clés anglais MeSH :	Dental assistant Dentist Optimisation Dental surgery Professional relationship
--------------------------	--

Président :	Mme le Professeur Valérie BERTAUD-GOUNOT
-------------	--

JURY:	Assesseurs : <u>Mr le Docteur Hervé PRIGENT [directeur de thèse]</u> Mr le Docteur Vincent MEURIC Mme le Docteur Constance AMBROISE
-------	---