

***Et si le recrutement était l'occasion rêvée de former une équipe cohérente ?
En cas de désaccord dans l'équipe, quelle stratégie adopter ?***
*Retour sur les conseils de notre experte Pascale Hauet, présentés
à l'occasion des 11^{es} Rencontres de l'officine.*

Du recrutement au licenciement, en toute sérénité !

 Pascale Hauet, pharmacien et consultante en management et organisation de la pharmacie, fondatrice du cabinet Pragmatic RH

Partons de ce constat simple : la différence entre deux officines repose sur les collaborateurs. Les nouvelles missions, telles que le bilan de médication, l'accompagnement personnalisé des patients atteints d'un cancer ou d'une maladie chronique, l'expertise en micronutrition, le conseil aux sportifs, la connaissance des objets connectés... c'est bien l'accompagnement humain porté par vos collaborateurs qui fera la différence. Et qui réalise 85 % du chiffre d'affaires de l'officine ? Les collaborateurs.

Ces deux constats doivent conduire le titulaire à considérer les ressources humaines de l'officine comme sa priorité quotidienne.



Pascale
Hauet

1 LE RECRUTEMENT

Objectif : recruter la personne qui correspond à la stratégie de l'officine, au poste défini et aux valeurs du titulaire.

Mes expériences de centaines de recrutements et d'ancienne juge prud'homale me font dire que l'employeur cherche à recruter des connaissances et à se séparer d'un collaborateur pour un comportement qui n'est plus en adéquation avec lui.

En amont du recrutement, définissez quels sont vos besoins pour lister vos critères indispensables et secondaires.

Rédigez ensuite une **annonce attrayante**, et diffusez-la sur tous les canaux (Facebook, LinkedIn, Jobsdepharma.fr...).

Lors de l'entretien, **laissez parler** le candidat pour mieux le connaître, comprendre quelles sont ses attentes par rapport au titulaire, à l'équipe, aux tâches.

Pour prendre une décision avisée, un **tableau comparatif** des candidats est utile.

Enfin, pensez à répondre à tous les candidats.

2 L'INTÉGRATION ET LA PÉRIODE D'ESSAI

Objectif : rendre le nouveau collaborateur autonome et rapidement productif, en consommant le moins d'énergie possible de la part du titulaire ou de l'équipe.

Remettez la fiche de poste à votre nouveau collaborateur et confiez-le à un « tuteur » pour faciliter son intégration et valoriser un membre de votre équipe.

Un suivi hebdomadaire par le titulaire est nécessaire et un « rapport d'étonnement » sera demandé pour suggérer des axes d'amélioration.

3 LA MOTIVATION

Lors de mes interventions en officine, je pose aux titulaires la question suivante : « *quelle est la motivation principale de vos collaborateurs ?* » ; spontanément, ils répondent majoritairement : « *la rémunération, mais ma trésorerie ne le permet pas* ». Pourtant, il est désormais démontré que le climat de travail, le fait d'être valorisé et reconnu ou encore l'autonomie sont plus appréciés que la rémunération.

Ces éléments de satisfaction, de motivation sont en phase avec les attentes profondes de

chaque individu. Le titulaire répondra aux besoins physiologiques et de sécurité par de l'organisation, et aux besoins d'appartenance, d'estime de soi et d'accomplissement, par du management.

Une organisation claire et un management structuré permettent de maintenir une motivation individuelle quotidienne et une bonne cohésion d'équipe.

4 LA SÉPARATION

Objectif : éviter le litige au tribunal des prud'hommes.

• La démission

Le salarié décide de partir de l'entreprise.

Je vous conseille d'acter la démission par un courrier en précisant les dates de début du préavis et de sortie effective. Si le démissionnaire émet des griefs, il faut y répondre point par point. La démission d'un collaborateur perturbe la structure à très court terme, mais elle permet de réorganiser, de faire progresser des salariés et de recruter des compétences.

• La rupture conventionnelle (RC)

Les deux parties sont d'accord.

Si le collaborateur est à l'initiative de la demande et que c'est une opportunité pour vous (baisse d'effectif, désaccord...), faites-le, mais vous n'avez pas l'obligation d'accepter.

Si l'employeur est à l'initiative, le salarié doit y trouver son intérêt, sinon il y a un risque de recours prud'homal rétroactif pendant un an.

• Le licenciement

L'employeur veut se séparer du salarié dans les meilleures conditions financières.

Il existe quatre motifs de licenciement : économique, pour faute lourde, pour faute grave et pour cause réelle et sérieuse. La faute lourde est peu utilisée et le motif économique a un déroulé particulier, que nous n'aborderons pas ici.

Les conséquences financières sont les suivantes :

	Préavis payé	Indemnités licenciement	Indemnités CP	Indemnités Assédic
Cause réelle et sérieuse	OUI	OUI	OUI	OUI
Faute grave	NON	NON	OUI	OUI
Faute lourde	NON	NON	NON	OUI

La faute grave, c'est le « flagrant délit » (ex. : absence injustifiée, vol) ou la répétition de « petites » fautes multiples. Les faits sont avérés, il faut impérativement observer la procédure, le tribunal jugera le fond seulement si la forme a été respectée.

Le licenciement pour cause réelle et sérieuse est le plus délicat, car c'est l'accumulation de « petits » faits. Le travail de manager est avéré (formation, moyens à disposition, règles claires, recadrage...), le collaborateur a eu le temps d'intégrer ces éléments, mais, malgré tout, le salarié ne réalise pas son travail correctement.

LA SOLUTION : LES ÉCRITS

Retranscription des entretiens de recadrage et des axes d'amélioration relevés à l'occasion de l'entretien annuel, présentation des attestations de formation... tous ces éléments montreront la chronologie, la répétition et le manque d'action du collaborateur suite aux remarques du titulaire. Pour bien faire, retenir des faits très précis, sans jamais utiliser de formules humiliantes (95% des dossiers prud'homaux sont la conséquence d'un traitement irrespectueux). Plus tard, si un dossier prud'homal est constitué, c'est grâce à ces éléments écrits qu'il sera possible de prouver que le manager a tout fait pour la réussite du salarié à son poste.

Avant toute décision, prenez le temps de réfléchir aux conséquences sur la clientèle, sur les autres collaborateurs, et laissez au salarié un temps « d'acceptation ».

Le licenciement est toujours une épreuve stressante, une décision délicate à prendre. L'accompagnement par un coach professionnel peut être utile pour prendre la décision adéquate, gérer la situation et se préparer aux entretiens. Ces situations pouvant avoir de graves conséquences financières pour l'officine, cet accompagnement se révèle un bon investissement.

En conclusion, pour mener à bien cette aventure humaine dans l'officine, il est nécessaire de fixer chaque année une stratégie avec des objectifs collectifs déclinés en objectifs individuels afin de dynamiser et développer l'entreprise, tout en respectant des règles claires. ●



Quelques questions des congressistes...

Dans le cas d'une RC, comment éviter le dossier PR ?

Après une RC, le salarié a un an pour déposer un dossier. Parfois, il est utile de faire une transaction qui sera la contrepartie à la clôture du dossier.

En cas de démission, que faire quand le salarié indique : « qu'il veut prendre un nouveau départ » ?

Faire une réponse écrite avec les détails nécessaires. S'il y a des remarques sur le fonctionnement, il faut répondre point par point. S'il n'y a pas de griefs contre la pharmacie, un simple AR avec les éléments suffit.

Que faire en cas d'absence pendant les intempéries ?

Le temps d'absence est déduit du salaire ou, si les deux parties sont d'accord, un CP peut être posé. Plus généralement : une réponse graduée est faite selon ce schéma : le 1^{er} retard sera une remarque orale, le 2^e sera un rappel aux consignes, écrit et remis au salarié, et le 3^e sera une retenue indiquée clairement sur le bulletin de salaire avec le jour et la durée.