



Bien réagir face à une démission

SOUVENT SOUDAIN ET DÉSORGANISATRICE, LA DÉMISSION EST REDOUTÉE. EN AGISSANT PROMPTEMENT, L'EMPLOYEUR PEUT REPRENDRE LES RÊNES ET (RÉ)ENCLANCHER UNE DYNAMIQUE POSITIVE. VOICI QUELQUES CONSEILS POUR NE PAS SUBIR LES ÉVÈNEMENTS.

Par François GLEIZE
Avec Rodolphe COCHET

Ne pas en faire une histoire personnelle

« Docteur... je démissionne ! » C'est souvent devant le fait accompli que le chirurgien-dentiste découvre que son assistant(e), ou un autre membre de l'équipe, souhaite quitter le cabinet. Bien que plutôt banal dans la vie des entreprises⁽¹⁾, ce mode de rupture du contrat est parfois difficile à digérer. À plus forte raison en cabinet dentaire, où la performance de travail repose en grande partie sur une relation de confiance lentement construite à travers les années. « Avant tout, ne prenez pas la démission comme un acte dirigé contre vous, conseille Vanessa Dréan, coordonnatrice santé indépendante. La situation nécessite d'être gérée avec le recul suffisant pour faire les bons arbitrages ». Décision unilatérale du salarié, la démission ouvre toujours une période stratégique pour le cabinet. À toutes les étapes du processus, c'est à l'employeur de donner le tempo.

Rupture conventionnelle ou démission ?

Pour Rodolphe Cochet, consultant en organisation des cabinets dentaires et fondateur de Dental RC, « si l'employé a privilégié la démission, c'est parce que la solution amiable de rupture →



AVIS D'EXPERT RODOLPHE COCHET

Chargé de cours en gestion du cabinet dentaire à l'UFR d'odontologie de Paris VII et de Reims & Fondateur de Dental RC

« Il est préférable d'exiger une lettre de démission »

« La démission doit résulter d'une volonté claire de l'employé. Elle ne doit en aucun cas être équivoque, sous peine de s'apparenter à un licenciement sans cause réelle et sérieuse. Si de manière générale, rien n'oblige à la rédaction d'une lettre – l'intention pouvant être simplement formalisée à l'oral – il est hautement préférable d'en exiger une, idéalement avec accusé de réception, ou contre décharge si remise en main propre. La date de réception permettra de dater précisément le point de départ du préavis. Le salarié peut demander à ne pas l'accomplir en totalité, ou en partie. Si l'employeur accorde cette dispense, la date de fin du contrat sera fixée d'un commun accord entre les deux parties. S'il refuse, la durée intégrale du préavis devra être effectuée. En cas de manquement, une indemnité compensatrice peut être réclamée. Le praticien peut, de sa propre initiative, supprimer toute obligation de préavis de départ, sans que l'employé puisse refuser. À condition toutefois de verser une indemnité compensatrice correspondante à la durée qui se serait appliquée en considération de son ancienneté. Durant le préavis, le salarié peut prendre les jours de congés qui ont été accordés avant sa démission. Ils s'ajouteront à la durée de préavis restante. Pour les congés accordés post-démission, le préavis n'est pas prolongé sauf accord entre les parties. Contrairement à un accident du travail, un arrêt maladie ne prolonge pas sa durée. Bon à savoir : le salarié ne peut pas demander une indemnité pour les jours de travail non effectués avant la fin de son préavis. »

conventionnelle n'a pas été acceptée, ou suggérée par le praticien. » Au niveau managérial, les deux modes de cessation du contrat de travail ont des temporalités différentes. À condition de respecter la procédure et de payer l'indemnité spécifique, la rupture conventionnelle permet à l'employeur de mieux moduler la date de fin du contrat, en la fixant librement d'un commun accord avec le futur ex-collaborateur. La Convention collective nationale des cabinets dentaires prévoit, quant à elle, un régime très favorable pour le démissionnaire s'il trouve un nouvel emploi en CDI avant l'expiration du préavis de départ⁽²⁾. Le délai est alors réduit à dix jours ouvrables, ce qui peut entraîner une vacance de poste si le successeur n'a pas encore été recruté ou n'est pas prêt à prendre ses fonctions.

Prendre les devants

« Le reste de l'équipe est rarement surpris de la démission d'un collègue, explique Rodolphe Cochet. Il est bien évident que des prémisses de rupture ou des conflits organisationnels et relationnels – par exemple un changement d'attitude à la suite d'une augmentation refusée – ont fort probablement déjà eu lieu, laissant entrevoir l'éventualité d'un départ. » Certains comportements doivent vous mettre la puce à l'oreille : absences à répétitions, retards, manque de motivation, d'initiative, ou d'implication dans les projets en cours et à venir. Agissez à temps pour couper court à toute ambiguïté ! Pour Loïc Bayeux, ancien assistant dentaire devenu consultant en ressources humaines, il paraît opportun de procéder à un entretien « de recadrage » dès que bruits de couloirs et rumeurs de départ commencent à s'accumuler. « Je suis intervenu dans un cabinet où une assistante a passé plus d'un an à dire à tout le monde qu'elle voulait partir, même aux patients. Seul le praticien n'était pas au courant ! C'est très vite devenu très mauvais pour l'ambiance générale. Dans ce cas, il est important clarifier très rapidement la situation. »

Identifier la démission irrévocable

À moins d'envisager une rupture conventionnelle, l'alternative est simple. Vous pouvez soit tenter de retenir votre salarié, soit le laisser partir. Pas de recette unique en la matière, car l'enjeu pour le cabinet dépendra en grande partie de la situation et de la qualité intrinsèque du travailleur. Le premier bon réflexe est d'organiser un entretien afin de comprendre d'où lui vient sa volonté d'ailleurs. Si ses motivations sont purement objectives et rationnelles – un changement de métier, un déménagement suite à la mutation de son conjoint... Ou s'il semble fermement décidé, il sera très difficile d'influer sur sa décision. Inutile ici de gaspiller du temps et de l'énergie pour le faire revenir sur son choix. Mieux vaut passer immédiatement à l'étape suivante : recruter et préparer la passation de fonctions.

Reconnaître un signal d'alerte

Certaines personnes, parfois même de bons éléments, sont capables de rédiger une lettre de démission sur un coup de tête, en pleine nuit, pour vous la remettre dès le lendemain matin. Si vous pressentez que c'est le cas, ne l'acceptez pas au moins dans un premier temps. Si l'origine du trouble est à rechercher dans la vie personnelle de votre collaborateur, wait and see, peut-être reviendra-t-il sur sa décision. Mais il peut également s'agir d'une demande voilée, plus ou moins consciente, de meilleures conditions de travail. « Il faut chercher à cerner précisément les motivations du salarié. N'hésitez à reformuler pour vous assurer d'avoir bien compris, avise Vanessa Dréan. Si vous souhaitez mettre toutes les chances de votre côté pour le retenir, ne pensez pas que lui proposer d'emblée une augmentation résoudra le problème. Il est important de lui montrer que ses compétences sont importantes pour le cabinet. Des solutions concrètes peuvent être mises en place : aménagement d'horaires, évolution ou changement de poste, formations... »

Certains comportements doivent vous mettre la puce à l'oreille : absences à répétitions, retards, manque de motivation, d'initiative, ou d'implication dans les projets en cours et à venir.

S'il s'avère que tout ou partie des raisons invoquées sont justifiées, alors seulement, une augmentation peut être envisagée. Bien différente est la vraie demande d'augmentation camouflée en fausse démission, dont le seul but est de faire pression sur l'employeur... En d'autres termes, c'est un ultimatum. Si solliciter une revalorisation salariale est un acte ordinaire dans la vie d'une entreprise, employer un tel procédé détourné révèle un criant déficit de communication, qui se révélera préjudiciable dans l'avenir. Laisser ce type de personnalité suivre sa voie, ailleurs, est sans doute le meilleur choix.

Progresser en équipe

Hormis dans le cas d'une démission pour cause objective, la démarche de votre employé a de fortes chances d'être un symptôme qui met en évidence un certain nombre de dysfonctionnements dans votre organisation. En tant que chef d'entreprise vous vous

devez de les traiter. « Il faut impérativement comprendre les raisons qui ont conduit à la démission afin de transformer toute rupture en évènement constructif, souligne Rodolphe Cochet. C'est l'occasion de tout remettre à plat. Pour cela, il est capital de faire compléter à l'employé démissionnaire une fiche de départ qui explicite en profondeur ce qui a motivé sa décision de quitter le cabinet. » Le reste de l'équipe ne doit en aucun cas être tenu à l'écart, la plus mauvaise décision en l'espèce serait de taire, ou de minimiser l'évènement. Une réunion doit être organisée sans tarder pour annoncer le départ. « C'est aussi le bon moment de faire le point avec chacun des salariés sur leurs attentes professionnelles ainsi que sur leurs besoins. Montrez-vous confiant envers l'avenir et exprimez-leur toute votre considération. La communication d'équipe doit sortir renforcée », pointe Vanessa Dréan. Pour Rodolphe Cochet, le chirurgien-dentiste employeur ne doit pas hésiter « à verbaliser les motifs du départ s'ils sont d'ordre organisationnel ou managérial, en précisant qu'il mettra en œuvre tous les moyens pour ne pas renouveler les mêmes erreurs, en incluant la possibilité de s'inscrire lui-même à des formations appropriées. »

Réussir la transition

Pendant la durée du préavis, la personne en instance de départ reste un employé à part entière. « En général, durant cette période intermédiaire, il n'y a rien de mieux que de lui demander de continuer à faire son travail comme avant. Dans un premier temps, il conviendra de revoir les fiches de poste ; d'assurer une refonte totale ou partielle des plannings ; et surtout de trouver un remplaçant en évoquant avec le reste de l'équipe les contours souhaitables de ses futures fonctions », préconise Rodolphe Cochet. « Ne la mettez pas au placard !, insiste Vanessa Dréan. Prenez soin de conserver de bonnes relations. Vous aurez encore besoin d'elle pour former la personne qui va prendre le relais. » Et si jamais la période de préavis vous inquiète ? Pas de panique : « En général, quand les conflits ne sont pas d'ordre relationnels, la rupture se déroule tellement bien que les parties prenantes en viendraient presque à décider de faire marche arrière. Ce phénomène est compréhensible puisque le processus permet de libérer les tensions, l'employé se mettant dès lors plus facilement à distance de tous les motifs qui ont pu contribuer à favoriser son départ », conclut le fondateur de Dental RC. ●

(1) En 2011, 80 % des départs en cabinet dentaire se faisaient sur démission, selon le Chirurgien-dentiste de France, n°1477-1478 du 7-14 avril 2011.

(2) La durée légale de préavis est de quinze jours pour le salarié justifiant de moins de six mois de présence au sein du cabinet ; un mois, à partir de six mois d'ancienneté ; deux mois, au-delà de deux ans. Pour les cadres avec plus d'un an d'ancienneté, ce délai est porté à trois mois.