

La relation du médecin chef d'entreprise avec ses salariés

www.med-in-occ.org – Tous droits réservés
Rédacteurs : jplantrou@urpslmp.org

Pour un médecin employeur, bien gérer les relations avec ses salariés, notamment en matière de formation, de discipline et de fin de contrat, est important notamment pour les raisons suivantes :

- Assurer une formation continue permet aux employés de développer leurs compétences, garantissant une meilleure qualité des soins et une adaptation aux évolutions du secteur médical.
- Une gestion disciplinée, juste et transparente des comportements ou performances problématiques prévient les tensions et les conflits internes, tout en maintenant un environnement de travail serein.
- En ce qui concerne la fin de contrat, qu'elle soit volontaire ou non, une gestion respectueuse et conforme aux lois évite les litiges et protège la réputation du médecin employeur. Cela renforce aussi la loyauté des salariés, qui se sentent respectés et soutenus tout au long de leur parcours professionnel.

I Évaluation des salariés

1 – Les enjeux de l'évaluation

Il est essentiel pour un médecin de bien évaluer les compétences de ses salariés pour garantir le bon fonctionnement de son cabinet et la qualité des soins offerts aux patients. Une évaluation régulière permet de s'assurer que chaque membre de l'équipe maîtrise les compétences nécessaires pour remplir efficacement ses missions, réduisant ainsi les erreurs administratives ou médicales.

Cela contribue également à une meilleure organisation, à une gestion fluide des tâches et à un service de qualité, renforçant la satisfaction des patients. Une bonne évaluation permet également d'identifier les besoins en formation, améliorant ainsi la performance globale de l'équipe. Enfin, elle permet de détecter les éventuels dysfonctionnements ou manquements, ce qui peut prévenir des conflits ou des problèmes juridiques, tout en maintenant un climat de travail positif et collaboratif.

En tant que médecin chef d'entreprise, voici quelques bonnes pratiques à adopter :

1 - Entretiens annuels d'évaluation (facultatifs)

- Organisez un échange individuel chaque année ;
- Préparez des objectifs clairs ;
- Faites le point sur les réalisations et ajustez les objectifs ;
- Recensez les besoins de formation et les souhaits d'évolution.

2 - Entretiens professionnels (obligatoires)

- Informez le salarié, dès l'embauche, qu'il en bénéficiera tous les 2 ans ;
- Consacrez l'entretien aux perspectives d'évolution, qualifications et actions de formation ;
- Remettez au salarié un compte-rendu écrit et conservez-le dans son dossier ;
- Programmez l'état des lieux récapitulatif au 6^e anniversaire ;
- Vérifiez le respect des échéances pour éviter la sanction financière.

3 – Évaluation continue

- Mettez en place un suivi régulier des performances tout au long de l'année ;
- Encouragez l'auto-évaluation et le dialogue ouvert pour impliquer les salariés dans leur progression ;
- Adaptez l'accompagnement et le soutien en fonction des besoins spécifiques de chaque membre de l'équipe.

4 – Critères d'évaluation

- Définissez des critères objectifs et mesurables (ex : ponctualité, qualité du travail) ;
- Prenez en compte les compétences techniques et les qualités relationnelles (savoir, savoir-faire, savoir-être, savoir-devenir) ;
- Adaptez les critères selon le poste et l'ancienneté.

5 – Formalisation

- Rédigez un compte-rendu écrit de chaque entretien annuel ;
- Conservez une trace des évaluations dans le dossier du salarié ;
- Utilisez des grilles d'évaluation standardisées.

2 - Exemple : l'évaluation d'un secrétaire médical

L'évaluation d'une secrétaire médicale par un médecin doit être basée sur plusieurs critères liés à ses compétences techniques, relationnelles et organisationnelles. L'évaluation peut être réalisée à travers des observations directes, des entretiens individuels, ainsi que par des retours d'expérience des patients et des collègues.

Voici quelques points à prendre en compte :



Compétences administratives : vérifier la maîtrise des outils informatiques (logiciels médicaux, gestion des rendez-vous), la précision dans la gestion des dossiers patients, ainsi que la capacité à respecter les procédures administratives et réglementaires.

Accueil et relation avec les patients : évaluer la qualité de l'accueil, la courtoisie, l'empathie et la capacité à gérer les situations de stress ou les patients mécontents.

Organisation et gestion du temps : analyser sa capacité à organiser les tâches quotidiennes, à gérer efficacement les urgences et à prioriser les tâches sans négliger les détails.

Communication interne : observer la fluidité de la communication avec l'équipe médicale, sa capacité à transmettre des informations précises et à collaborer dans un esprit d'équipe.

Discrétion et respect de la confidentialité : vérifier que la secrétaire respecte strictement la confidentialité des données médicales, administratives et des informations sensibles.

Initiative et autonomie : évaluer sa capacité à prendre des initiatives appropriées dans des situations courantes et son autonomie dans la gestion des tâches.

Ponctualité et assiduité : prendre en compte son respect des horaires, sa régularité au travail et sa réactivité face aux imprévus.

II Gestion des conflits

Les conflits sont inévitables dans toute organisation. Pour gérer les conflits au sein de son équipe, un médecin doit adopter une approche structurée et bienveillante.

D'abord, il est essentiel d'identifier rapidement la source du conflit en écoutant chaque partie avec empathie et impartialité.

Ensuite, il doit favoriser un dialogue ouvert et constructif, en encourageant chacun à exprimer ses points de vue tout en respectant l'autre. La clarification des malentendus est souvent un point clé pour désamorcer les tensions.

Le médecin doit ensuite proposer des solutions équitables et axées sur la collaboration, tout en rappelant les objectifs communs de l'équipe, notamment le bien-être des patients. Si nécessaire, il peut faire appel à des médiateurs extérieurs.

Enfin, le suivi de la mise en œuvre des solutions et la promotion d'un climat de respect et de communication au quotidien permettent de prévenir de futurs conflits.

En tant que médecin employeur, voici comment les gérer efficacement :

1 - Prévention des conflits

- Favorisez une communication ouverte et transparente ;
- Clarifiez les rôles et responsabilités de chacun ;
- Traitez équitablement tous les salariés ;
- Soyez à l'écoute des tensions naissantes.

2 - Résolution des conflits

- Agissez rapidement dès qu'un conflit est identifié ;
- Recevez séparément les parties en conflit pour comprendre la situation ;
- Organisez une médiation si nécessaire ;
- Proposez des solutions concrètes et acceptables par tous ;
- Formalisez par écrit les engagements pris.

3 - Conflits récurrents

- Identifiez les causes profondes (organisation, personnalités incompatibles, etc.) ;
- Mettez en place des actions correctives durables ;
- Envisagez une réorganisation si nécessaire.

4 – Posture du médecin employeur

- Restez neutre et objectif ;
- Écoutez sans juger ;
- Favorisez le dialogue entre les parties ;
- Soyez ferme sur le respect mutuel.

III Sanctions & ruptures de contrat

Lorsqu'un médecin engage une procédure disciplinaire à l'encontre d'un salarié, il doit adopter une posture à la fois ferme et juste. Il est essentiel de respecter les règles légales et internes du cabinet pour garantir la légitimité de la démarche. Il doit rester impartial et factuel, en s'appuyant sur des éléments concrets et vérifiables plutôt que sur des émotions ou des suppositions.

La communication doit être claire et respectueuse, expliquant au salarié les motifs précis de la procédure et les conséquences potentielles. Le médecin doit également offrir au salarié la possibilité de présenter ses explications, dans le respect de son droit à la défense.

Il est important de faire preuve de mesure, en adaptant la sanction à la gravité des faits reprochés, tout en évitant toute forme de représailles. Enfin, il doit garder une approche constructive, cherchant à corriger le comportement problématique tout en préservant le climat de travail.

Délai légal de décision : aucune décision ne peut être prise pendant l'entretien préalable. L'employeur doit laisser s'écouler au minimum deux jours ouvrables (soit 48 h en pratique) et au maximum un mois après la date fixée pour l'entretien pour notifier la sanction.

1 - Sanctions et ruptures de contrat

En cas de manquements graves ou répétés, le médecin employeur peut être amené à sanctionner voire licencier un salarié. Voici les points clés à connaître :

Échelle des sanctions*

- Avertissement verbal ;
- Avertissement écrit ;
- Mise à pied disciplinaire ;
- Mutation disciplinaire ;
- Rétrogradation ;
- Licenciement pour faute (grave ou lourde).

* Sous réserve d'avoir été prévues dans le règlement intérieur (obligatoire à partir de 50 salariés ou mis en place volontairement).

Procédure disciplinaire

Convoquez le salarié à un entretien préalable ;

Tenez l'entretien et recueillez ses explications (assistance possible) ;

Respectez le délai légal ;

Notifiez la sanction par écrit et de façon motivée ;

Veillez à ne pas dépasser 2 mois après découverte des faits pour engager la sanction.

Licenciement

Pour motif personnel : faute grave, insuffisance professionnelle, inaptitude, etc.

Pour motif économique : difficultés financières, réorganisation, etc.

Préparez un dossier solide en cas de contestation.

Points de vigilance

- Documentez précisément les faits reprochés ;
- Respectez scrupuleusement la procédure légale ;
- Appliquez le principe de proportionnalité de la sanction ;
- Respectez l'égalité de traitement entre salariés ;
- Consultez un avocat en cas de doute.

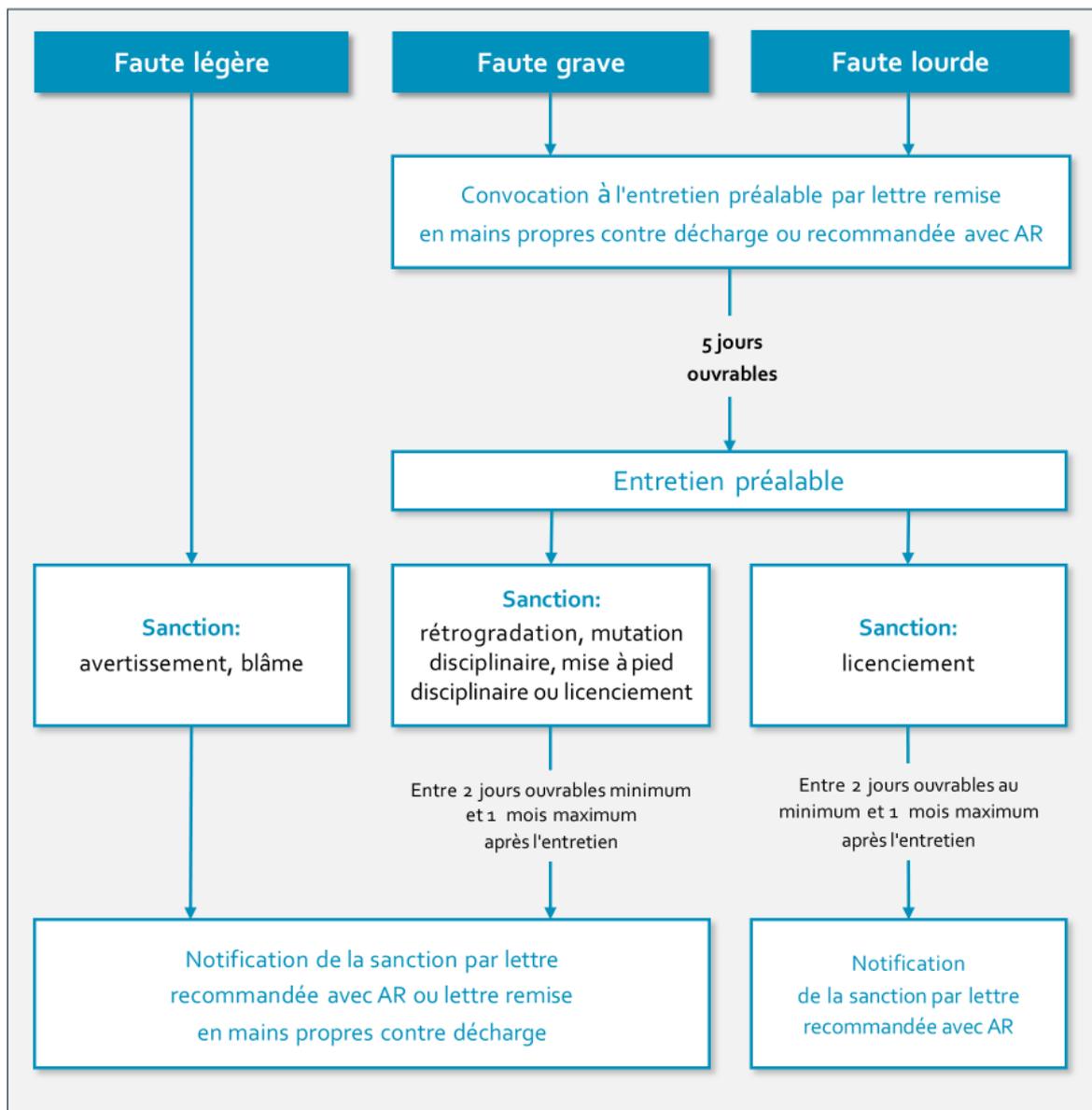
2 – Comment agir en respectant les règles de droit ?

Pour agir en respectant la loi dans une procédure disciplinaire, un médecin employeur doit suivre une démarche rigoureuse et encadrée. En respectant ces étapes, le médecin s'assure que la procédure disciplinaire est conforme au Code du travail et évite les risques de contestation devant les juridictions compétentes.

Voici les étapes clés à respecter :

- **Informé le salarié** : le salarié doit être informé des faits qui lui sont reprochés, dans un délai raisonnable après leur découverte. L'employeur doit envoyer une convocation à un entretien préalable par lettre recommandée ou remise en main propre contre décharge, en précisant la date, l'heure, le lieu et l'objet de l'entretien.
- **Tenir un entretien préalable** : cet entretien permet d'exposer au salarié les faits qui lui sont reprochés et de lui laisser la possibilité de s'expliquer. C'est une étape cruciale pour garantir le respect du droit à la défense. A noter : si le salarié a eu un imprévu l'empêchant de se rendre à l'entretien, il est judicieux de reporter l'entretien à une date ultérieure ; en revanche, si l'absence est volontaire, la procédure peut poursuivre.
- **Délai de réflexion** : après l'entretien, l'employeur doit respecter un délai de réflexion avant de prendre une décision (généralement 2 jours minimum).
- **Sanction proportionnée** : la sanction décidée doit être proportionnelle à la faute commise. Elle peut aller de l'avertissement à un licenciement, selon la gravité des faits.
- **Notification de la sanction** : la décision doit être notifiée par écrit au salarié, en précisant clairement la sanction prise et les raisons qui la justifient.
- **Respecter les délais légaux** : la sanction doit être prise dans un délai maximal de 2 mois après la découverte des faits fautifs.

Illustration 1 – Process de sanction disciplinaire



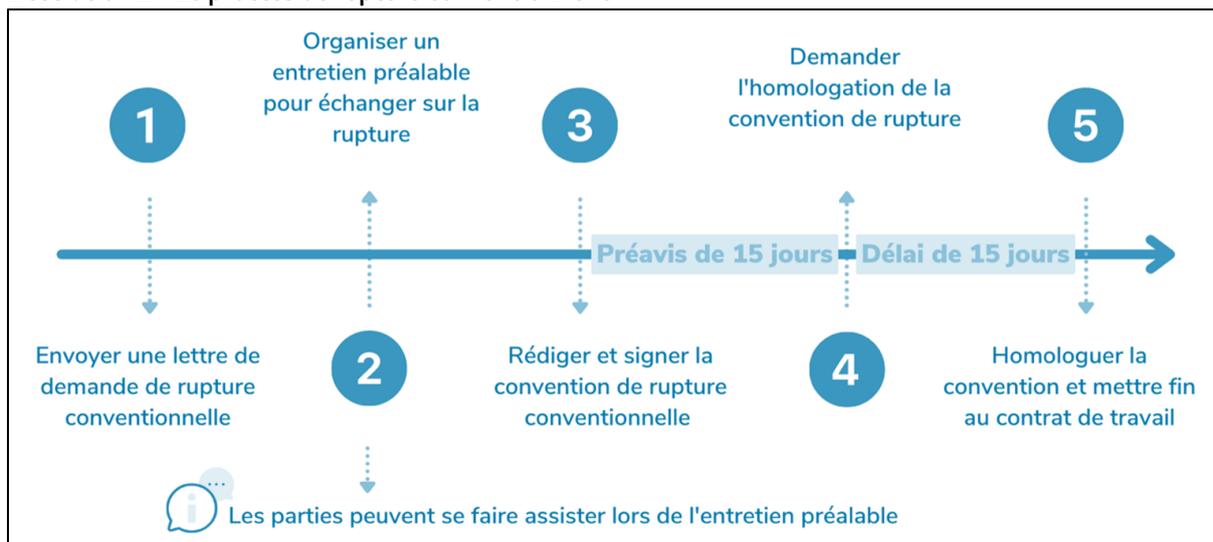
3 - Rupture conventionnelle

La rupture conventionnelle est un mode de rupture du contrat de travail à durée indéterminée (CDI) par accord amiable entre l'employeur et le salarié. C'est une alternative au licenciement si accord entre les parties.

Contrairement au licenciement ou à la démission, elle permet une séparation consensuelle, souvent dans un climat plus apaisé. Les deux parties doivent convenir des conditions de la rupture, notamment le montant de l'indemnité de départ, qui ne peut être inférieure à l'indemnité légale de licenciement ou, si elle est plus favorable, à l'indemnité conventionnelle.

Une fois l'accord signé, chaque partie dispose d'un délai de rétractation de 15 jours calendaires. L'homologation de l'accord par la direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS) est ensuite requise pour valider la rupture. Cette procédure permet au salarié de percevoir les allocations chômage, sous réserve de remplir les conditions d'éligibilité.

Illustration 2 – Le process de rupture conventionnelle



Sources

A noter :

- Le salarié peut se faire assister, lors de l'entretien préalable, par un salarié de l'entreprise ou par un conseiller du salarié (inscrit sur la liste de la DREETS) pour les entreprises qui ne disposent pas d'institution représentative du personnel.
- A défaut de notification dans le délai de 15 jours ouvrables, l'homologation est réputée acquise.
- Pour les salariés protégés, la rupture nécessite une autorisation écrite de l'Inspection du travail. En l'absence de décision dans les 2 mois, la demande est refusée par silence

La procédure

L'employeur ou le salarié remplit le formulaire sur le téléservice, il peut le télécharger et l'imprimer même s'il n'est pas entièrement complété. Le formulaire peut servir lors du ou des entretiens. Une fois complètement rempli, il doit être **téléchargé, signé et daté de manière manuscrite** par l'employeur et le salarié.

Outil : [Demande en ligne d'homologation d'une rupture conventionnelle](#)

Calcul de l'indemnité

Le montant ne peut être inférieur à l'indemnité légale de licenciement. Si vous dépendez d'une convention collective, le montant est défini par l'accord conventionnel.

Outil : [Simulateur montant rupture conventionnel](#)

Essentiel



La gestion des ressources humaines requiert du tact, de la rigueur et une bonne connaissance du droit du travail. N'hésitez pas à vous former ou à vous faire accompagner sur ces sujets complexes pour le bon fonctionnement de votre cabinet médical.

Date de mise à jour : juin 2025



Sources :

[La rupture conventionnelle du CDI - Ministère du Travail](#)

[Licenciement pour faute simple, grave ou lourde - Service public](#)

[Article L1332-2 du Code du travail relatif aux garanties de procédure disciplinaire - Légifrance](#)

[Article L1321-1 du Code du travail relatif au contenu du règlement intérieur - Légifrance](#)

Mots clés : #Autorité #Respect #Communication #Collaboration #Encadrement #Évaluation #Motivation
#Formation #Soutien #Confiance #Sanction #Rupture #Ruptureconventionnelle