



L'équipe

## Management Fixer des objectifs avec une rémunération variable

**La culture du résultat gagne l'officine. Et avec elle la tentation d'introduire une part de variable dans le salaire de ses collaborateurs. Entre objectifs collectifs et critères plus individualisés, l'outil doit être factuel et adaptable.**

L'introduction d'une part de variable dans la rémunération peut avoir des vertus dynamisantes. Mais attention ! elle doit s'intégrer aux pratiques managériales. « Si on a peu l'habitude de communiquer, d'évoquer les résultats de l'officine, le changement paraîtra brutal », avertit Marie-Hélène Gauthey, dirigeante d'Atoopharm.

Autre précaution : ne pas recourir à cet outil à la place d'une augmentation de salaire : « Quand il s'agit de récompenser une performance générale, c'est le fixe qui est concerné », souligne Sophie Cavaliero, consultante chez Gereso.

### Prévenir les effets pervers

La part variable ne doit pas non plus être surévaluée, au risque pour le salarié de négliger certains pans de son travail pour se focaliser sur l'objectif en jeu. « Des objectifs inadaptés représentent

une source de stress non négligeable », précise la consultante.

Pour être pertinent, le but à atteindre doit donc être spécifique, mesurable, atteignable, rattaché à une orientation générale, et enfin défini dans le temps (objectif « SMART »). Augmenter le panier moyen de 0,80 € sur un trimestre ou réaliser 20 entretiens pharmaceutiques si l'on est davantage axé sur les nouvelles missions en sont deux exemples. En revanche, « diminuer le temps d'attente peut difficilement être évalué objectivement », considère Marie-Hélène Gauthey.

Des changements dans l'environnement officinal ou sur le plan économique et réglementaire peuvent être traduits en objectifs quantifiés. « Ainsi, un flux de touristes accru peut inciter à mettre l'accent sur les ventes de dermocosmétiques », ajoute Sophie Cavaliero. Attention cependant à ne pas encourager des comportements à l'encontre de valeurs éthiques. »

Le titulaire doit fournir les moyens techniques, commerciaux ou pédagogiques nécessaires. « Les délais doivent être raisonnables pour préserver la motivation allant de un mois à un trimestre, par exemple, pour les objectifs commerciaux, et entre un trimestre et un an pour des objectifs plus qualitatifs », préconise Sophie Cavaliero. Sans attendre l'échéance, le titulaire doit veiller à communiquer des bilans réguliers, et, s'il y a lieu, à revoir les objectifs fixés ou les moyens alloués (formation...).

### Donner un sens à la démarche

Les objectifs collectifs ont une dimension fédératrice, et sont mieux adaptés à certaines finalités, comme « l'amélioration du taux de substitution », indique Marie-Hélène Gauthey. Ils peuvent aussi générer de la frustration si les écarts de performance entre les collaborateurs sont importants.

A l'inverse, « les objectifs individuels peuvent pousser à privilégier ses intérêts personnels au détriment du groupe », relève Sophie Cavaliero. D'où l'intérêt de combiner ou d'alterner les deux. Au long cours, « il est important de revoir régulièrement les objectifs et les facteurs de rémunération pour conserver du sens à la démarche ». Et dans le cas où l'officine ne peut plus assurer, notamment pour des raisons économiques, le versement de primes, des mécanismes de compensation doivent être trouvés. D'autant que les primes ne sont pas l'unique moyen de récompenser l'atteinte de résultat. « La reconnaissance peut être non financière comme des produits offerts », suggère Marie-Hélène Gauthey. © CHLOÉ DEVIS

