



**THESE  
POUR LE DIPLOME D'ETAT  
DE DOCTEUR EN PHARMACIE**

**Soutenu publiquement le 19 Janvier 2017  
Par Mlle HIEULLE Margaux**

---

**La maîtrise du risque ressources humaines de l'officine**

---

**Membres du jury :**

**Président :** Mr Gervois Philippe, Maître de Conférences en Biochimie, HDR, Faculté de Pharmacie de Lille.

**Assesseur(s) :** Mr Morgenroth Thomas, Professeur agrégé en Economie et Gestion, Faculté des Sciences Pharmaceutiques et Biologiques de Lille.

**Membre(s) extérieur(s) :**

Mr Delannoy Victor, Docteur en pharmacie, pharmacien adjoint (Roncq)  
Mr Jobert Gilles, Conseil en ressources humaines (conseil + RH).



## Faculté des Sciences Pharmaceutiques Et Biologiques de Lille



3, rue du Professeur Largesse - B.P. 83 - 59006 LILLE CEI  
☎ 03.20.96.40.40 - 📠 : 03.20.96.43.64  
<http://pharmacie.univ-lille2.fr>

### Université Lille 2 – Droit et Santé

Président : Professeur Xavier VANDENDRIESSCHE

Vice-présidents : Professeur Alain DUROCHER  
Professeur Régis BORDET  
Professeur Eric BOULANGER  
Professeur Frédéric LOBEZ  
Professeur Murielle GARCIN  
Professeur Annabelle DERAM  
Professeur Muriel UBEDA SAILLARD  
Monsieur Ghislain CORNILLON  
Monsieur Pierre RAVAUX  
Monsieur Larbi AIT-HENNANI  
Madame Nathalie ETHUIN  
Madame Ilona LEMAITRE

Directeur Général des Services : Monsieur Pierre-Marie ROBERT

### Faculté des Sciences Pharmaceutiques et Biologiques

Doyen : Professeur Damien CUNY  
Vice-Doyen, 1<sup>er</sup> assesseur : Professeur Bertrand DECAUDIN  
Assesseur en charge de la pédagogie Dr. Annie STANDAERT  
Assesseur en charge de la recherche Pr. Patricia MELNYK  
Assesseur délégué à la scolarité Dr. Christophe BOCHU  
Assesseur délégué en charge des relations internationales Pr. Philippe CHAVATTE  
Assesseur délégué en charge de la vie étudiante M. Thomas MORGENROTH

Chef des services administratifs : Monsieur Cyrille PORTA

### Liste des Professeurs des Universités - Praticiens Hospitaliers

Civ.	NOM	Prénom	Laboratoire
Mme	ALLORGE	Delphine	Toxicologie
M.	BROUSSEAU	Thierry	Biochimie
M.	DECAUDIN	Bertrand	Pharmacie Galénique
M.	DEPREUX	Patrick	ICPAL
M.	DINE	Thierry	Pharmacie clinique
Mme	DUPONT-PRADO	Annabelle	Hématologie

M.	GRESSIER	Bernard	Pharmacologie
M.	LUYCKX	Michel	Pharmacie clinique
M.	ODOU	Pascal	Pharmacie Galénique
Mme	RENNEVILLE	Aline	Hématologie
M.	STAELS	Bart	Biologie Cellulaire

### Liste des Professeurs des Universités

Civ.	NOM	Prénom	Laboratoire
M.	ALIOUAT	EI Moukhtar	Parasitologie
Mme	AZAROUAL	Nathalie	Physique
M.	BERTHELOT	Pascal	Onco et Neurochimie
M.	CAZIN	Jean-Louis	Pharmacologie – Pharmacie clinique
M.	CHAVATTE	Philippe	ICPAL
M.	COURTECUISSÉ	Régis	Sciences végétales et fongiques
M.	CUNY	Damien	Sciences végétales et fongiques
Mme	DELBAERE	Stéphanie	Physique
M.	DEPREZ	Benoît	Laboratoire de Médicaments et Molécules
Mme	DEPREZ	Rebecca	Laboratoire de Médicaments et Molécules
M.	DUPONT	Frédéric	Sciences végétales et fongiques
M.	DURIEZ	Patrick	Physiologie
M.	FOLIGNE	Benoît	Bactériologie
M.	GARÇON	Guillaume	Toxicologie
Mme	GAYOT	Anne	Pharmacotechnie Industrielle
M.	GOOSSENS	Jean François	Chimie Analytique
M.	HENNEBELLE	Thierry	Pharmacognosie
M.	LEMDANI	Mohamed	Biomathématiques
Mme	LESTAVEL	Sophie	Biologie Cellulaire
M.	LUC	Gerald	Physiologie
Mme	MELNYK	Patricia	Onco et Neurochimie
M.	MILLET	Régis	ICPAL
Mme	MUHR – TAILLEUX	Anne	Biochimie
Mme	PAUMELLE-LESTRELIN	Réjane	Biologie Cellulaire
Mme	PERROY	Anne Catherine	Législation
Mme	ROMOND	Marie Bénédicte	Bactériologie
Mme	SAHPAZ	Sevser	Pharmacognosie
M.	SERGHÉRAERT	Eric	Législation
Mme	SIEPMANN	Florence	Pharmacotechnie Industrielle
M.	SIEPMANN	Juergen	Pharmacotechnie Industrielle
M	TARTAR	André	Laboratoire de Médicaments et Molécules
M.	WILLAND	Nicolas	Laboratoire de Médicaments et Molécules

### Liste des Maîtres de Conférences - Praticiens Hospitaliers

Civ.	NOM	Prénom	Laboratoire
Mme	BALDUYCK	Malika	Biochimie
Mme	GARAT	Anne	Toxicologie

Mme	GOFFARD	Anne	Bactériologie
M.	LANNOY	Damien	Pharmacie Galénique
Mme	ODOU	Marie Françoise	Bactériologie
M.	SIMON	Nicolas	Pharmacie Galénique

### Liste des Maîtres de Conférences

Civ.	NOM	Prénom	Laboratoire
Mme	ALIOUAT	Cécile Marie	Parasitologie
M.	ANTHERIEU	Sébastien	Toxicologie
Mme	AUMERCIER	Pierrette	Biochimie
Mme	BANTUBUNGI	Kadiombo	Biologie cellulaire
Mme	BARTHELEMY	Christine	Pharmacie Galénique
Mme	BEHRA	Josette	Bactériologie
M	BELARBI	Karim	Pharmacologie
M.	BERTHET	Jérôme	Physique
M.	BERTIN	Benjamin	Immunologie
M.	BLANCHEMAIN	Nicolas	Pharmacotechnie industrielle
M.	BOCHU	Christophe	Physique
M.	BORDAGE	Simon	Pharmacognosie
M.	BOSC	Damien	Laboratoire de Médicaments et Molécules
M.	BRIAND	Olivier	Biochimie
Mme	CACHERA	Claude	Biochimie
M.	CARNOY	Christophe	Immunologie
Mme	CARON	Sandrine	Biologie cellulaire
Mme	CHABÉ	Magali	Parasitologie
Mme	CHARTON	Julie	Laboratoire de Médicaments et Molécules
M	CHEVALIER	Dany	Toxicologie
M.	COCHELARD	Dominique	Biomathématiques
Mme	DANEL	Cécile	Chimie Analytique
Mme	DEMANCHE	Christine	Parasitologie
Mme	DEMARQUILLY	Catherine	Biomathématiques
Mme	DUMONT	Julie	Biologie cellulaire
Mme	DUTOIT-AGOURIDAS	Laurence	Onco et Neurochimie
M.	EL BAKALI	Jamal	Onco et Neurochimie
M.	FARCE	Amaury	ICPAL
Mme	FLIPO	Marion	Laboratoire de Médicaments et Molécules
Mme	FOULON	Catherine	Chimie Analytique
M.	FURMAN	Christophe	ICPAL
M.	GELEZ	Philippe	Biomathématiques
Mme	GENAY	Stéphanie	Pharmacie Galénique
M.	GERVOIS	Philippe	Biochimie
Mme	GOOSSENS	Laurence	ICPAL
Mme	GRAVE	Béatrice	Toxicologie
Mme	GROSS	Barbara	Biochimie
M.	HAMONIER	Julien	Biomathématiques

Mme	HAMOUDI	Chérifa Mounira	Pharmacotechnie industrielle
Mme	HANNOTHIAUX	Marie-Hélène	Toxicologie
Mme	HELLEBOID	Audrey	Physiologie
M.	HERMANN	Emmanuel	Immunologie
M.	KAMBIA	Kpakpaga Nicolas	Pharmacologie
M.	KARROUT	Youness	Pharmacotechnie Industrielle
Mme	LALLOYER	Fanny	Biochimie
M.	LEBEGUE	Nicolas	Onco et Neurochimie
Mme	LECOEUR	Marie	Chimie Analytique
Mme	LEHMANN	Hélène	Législation
Mme	LELEU-CHAVAIN	Natascha	ICPAL
Mme	LIPKA	Emmanuelle	Chimie Analytique
Mme	MARTIN	Françoise	Physiologie
M.	MOREAU	Pierre Arthur	Sciences végétales et fongiques
Mme	MUSCHERT	Susanne	Pharmacotechnie industrielle
Mme	NIKASINOVIC	Lydia	Toxicologie
Mme	PINÇON	Claire	Biomathématiques
M.	PIVA	Frank	Biochimie
Mme	PLATEL	Anne	Toxicologie
M.	POURCET	Benoît	Biochimie
M.	RAVAUX	Pierre	Biomathématiques
Mme	RAVEZ	Séverine	Onco et Neurochimie
Mme	RIVIERE	Céline	Pharmacognosie
Mme	ROGER	Nadine	Immunologie
M.	ROUMY	Vincent	Pharmacognosie
Mme	SEBTI	Yasmine	Biochimie
Mme	SINGER	Elisabeth	Bactériologie
Mme	STANDAERT	Annie	Parasitologie (80%)
M.	TAGZIRT	Madjid	Hématologie
M.	VILLEMAGNE	Baptiste	Laboratoire de Médicaments et Molécules
M.	WELTI	Stéphane	Sciences végétales et fongiques
M.	YOUS	Saïd	Onco et Neurochimie
M.	ZITOUNI	Djamel	Biomathématiques

### Professeurs Agrégés

Civ.	NOM	Prénom	Laboratoire
Mme	MAYES	Martine	Anglais
M.	MORGENROTH	Thomas	Législation

### Professeurs Certifiés

Civ.	NOM	Prénom	Laboratoire
M.	HUGES	Dominique	Anglais
Mlle	FAUQUANT	Soline	Anglais
M.	OSTYN	Gaël	Anglais

### Professeur Associé - mi-temps

Civ.	NOM	Prénom	Laboratoire
M.	DHANANI	Alban	Droit et Economie Pharmaceutique

## Maîtres de Conférences ASSOCIES - mi-temps

Civ.	NOM	Prénom	Laboratoire
M.	BRICOTEAU	Didier	Biomathématiques
Mme	CUCCHI	Malgorzata	Biomathématiques
M.	FRIMAT	Bruno	Pharmacie Clinique
M.	GILLOT	François	Droit et Economie pharmaceutique
M.	MASCAUT	Daniel	Pharmacie Clinique
M.	ZANETTI	Sébastien	Biomathématiques
M.	BRICOTEAU	Didier	Biomathématiques

## AHU

Civ.	NOM	Prénom	Laboratoire
Mme	DEKYNDT	Bérengère	Pharmacie Galénique
M.	PEREZ	Maxime	Pharmacie Galénique

## ***Faculté des Sciences Pharmaceutiques et Biologiques de Lille***

3, rue du Professeur Laguesse - B.P. 83 - 59006 LILLE CEDEX  
Tel. : 03.20.96.40.40 - Télécopie : 03.20.96.43.64  
<http://pharmacie.univ-lille2.fr>

**L'Université n'entend donner aucune approbation aux opinions émises dans les thèses ; celles-ci sont propres à leurs auteurs.**



# **REMERCIEMENTS**

**A mon président de thèse, Mr le Professeur Gervois,**

Vous me faites l'honneur de présider ce jury de thèse, je tiens à vous remercier pour l'intérêt porté à ma thèse. Soyez assuré de tout mon respect et ma considération.

**A Mr le Professeur Morgenroth,**

Pour l'intérêt porté à ma thèse et pour avoir accepté de juger mon travail, merci de m'avoir suivie tout au long de ce travail, pour vos conseils et votre disponibilité. Je vous témoigne ici tout mon respect et ma reconnaissance.

**A Mr Victor Delannoy, docteur en pharmacie,**

Pour avoir accepté de faire partie de mon jury de thèse, mes remerciements les plus sincères pour m'avoir apporté ton soutien depuis le premier jour de stage de 6<sup>e</sup> année, pour avoir été patient et pédagogue avec moi, je t'en serai toujours reconnaissante, c'est un plaisir de travailler avec toi aujourd'hui.

**A Mr Gilles Jobert,**

Pour avoir accepté de participer à ce jury, je vous en suis très reconnaissante.

**A Mme Kaciaf et Mme Beaunier, pharmaciens titulaires de la Pharmacie Saint Jacques à Roncq,**

Pour m'avoir accueillie au sein de l'officine, pour votre enseignement et votre gentillesse. Merci de me faire confiance et de m'avoir laissée intégrer votre équipe. Je me sens bien parmi vous, vous faites partie du moteur de mon épanouissement.

**A Mr Hirchi, pharmacien titulaire de la pharmacie centrale à Neuville-en-Ferrain et Mme Delehonte, pharmacien titulaire de la pharmacie du Manoir à Halluin**

Pour m'avoir aidée à faire mes premiers pas au comptoir, pour votre soutien, vos précieux conseils et la communication de votre dynamisme.

**A mes parents,**

Pour m'avoir permis de réaliser ces études, pour votre amour, votre éducation et votre soutien dans les moments difficiles. Merci de m'avoir donné les moyens de réussir, c'est en grande partie grâce à vous si j'en suis là aujourd'hui. Merci d'avoir supporté les périodes de révisions notamment les nuits blanches à plusieurs à la maison.

Maman, merci pour cette complicité, merci d'être toujours là pour moi et d'avoir toujours autant cru en moi,

Papa, merci pour ton aide, tes encouragements et ta disponibilité tout au long de mes études.

**A mes sœurs,**

Pour avoir « supporté » la petite dernière et pour notre trio de choc aujourd'hui, merci pour votre présence, vos conseils et votre amour.

**A mes grands-parents,** pour votre soutien permanent et pour m'avoir donné l'envie de faire ce beau métier.

**A Alexandre,**

Pour ton amour qui me comble de bonheur chaque jour, merci de m'avoir soutenue pour cette thèse mais aussi pour chaque épreuve de la vie depuis le début de notre relation, avec toi j'ai même fini par avoir mes examens du premier coup !! je suis extrêmement fière d'être à tes côtés,

A Nous, à nos voyages, à notre futur...

**A Eric et Florence,**

Pour les bons moments que l'on passe ensemble et ceux à venir, et pour l'attention que vous avez portée à mon travail, Merci de m'avoir considérée depuis le début comme un membre de votre famille.

**A mes ami(e)s,**

A Constance, Valérie et Mathilde pour votre amitié si importante à mes yeux,

A Amélie qui m'a soutenue lors de la rédaction de cette thèse et pour nos précieuses discussions,

A Agathe mon binôme depuis la première année, pour ton amitié et tout ce que l'on a partagé,

A Max pour ton soutien et ta grande aide informatique,

Merci,

A tous mes amis, ceux de pharma avec qui le lundi soir était le meilleur de la semaine, merci d'avoir rendu ces années d'études si agréables, mais également les autres, merci pour tous les moments inoubliables partagés ensemble et ceux à venir...

**A toutes les équipes officinales qui m'ont accueillie depuis ma deuxième année,** La pharmacie Centrale à Neuville en Ferrain, la pharmacie du Manoir à Halluin, La pharmacie Saint Maur à La Madeleine, la pharmacie Saint Jacques à Roncq, c'est grâce à vous que je suis là aujourd'hui. Merci d'avoir pris de votre temps pour m'apprendre ce métier. Ce fut un réel plaisir de travailler avec vous, je garde tous ces bons moments gravés dans ma mémoire et ne vous oublierai pas.

Merci à vous tous.

# SOMMAIRE

<b><u>REMERCIEMENTS</u></b> .....	<b>8</b>
<b><u>INTRODUCTION</u></b> .....	<b>12</b>
<b><u>PREMIERE PARTIE : LE CONTEXTE TOURMENTE DE LA PHARMACIE D'OFFICINE</u></b> .....	<b>14</b>
A) <b><u>LE CONTEXTE GENERAL DE L'OFFICINE</u></b> .....	<b>14</b>
B) <b><u>COÛTS DU RISQUE RESSOURCES HUMAINES</u></b> .....	<b>17</b>
<b><u>DEUXIEME PARTIE : RISQUES LIES AU TRAVAIL DANS L'OFFICINE</u></b> .....	<b>21</b>
A) <b><u>SECURISER LE TRAVAIL</u></b> .....	<b>21</b>
B) <b><u>ORGANISER LE TRAVAIL</u></b> .....	<b>24</b>
<b><u>TROISIEME PARTIE: RISQUES LIES A L'EQUIPE OFFICINALE</u></b> .....	<b>49</b>
A) <b><u>GERER LES COMPETENCES</u></b> .....	<b>49</b>
B) <b><u>LA MOTIVATION DES SALARIES</u></b> .....	<b>65</b>
<b><u>CONCLUSION</u></b> .....	<b>76</b>
<b><u>BIBLIOGRAPHIE</u></b> .....	<b>79</b>

## INTRODUCTION

Face à une conjoncture économique instable et aléatoire, à une innovation technologique constante qui préfigure un avenir bouleversant, les entreprises notamment dans le monde de la santé doivent fonctionner par hypothèse. Tout particulièrement dans le monde de la pharmacie, où la stabilité des organisations devient rare. En effet, nous faisons face à de multiples mutations ainsi qu'à de nouvelles exigences de clients de plus en plus renseignés, perturbant les fonctionnements, les organisations et les réponses traditionnelles. Ces perturbations impliquent donc que les institutions s'adaptent.

Une bonne gestion des ressources humaines apparaît alors comme un outil puissant pour améliorer ses performances globales et fournir une base solide à des initiatives permettant d'assurer sa pérennité ; d'autant plus que les charges salariales sont en augmentation chaque année. Il faut alors tenter de diminuer ces charges en commençant par diminuer les coûts liés à une mauvaise gestion des ressources humaines.

La période du titulaire paternaliste est lointaine. Le paternaliste mène son équipe tel un bon « père de famille », pour le meilleur comme pour le pire... Le temps est venu d'évoluer vers un management qui ouvre la porte des initiatives aux salariés. Le paternaliste a comme qualité d'être bienveillant avec son équipe comme avec sa clientèle. Surtout que la proximité avec les employés est propice à la convivialité. Il est à l'écoute et compatit avec les problèmes personnels de ses employés. Il n'est pas manipulateur, pour son équipe il est une personne qui aime les gens et leur veut du bien.

Il est omniprésent, ferme parfois même autoritaire, le paternaliste décide de tout. Le problème est qu'il infantilise son équipe.

Il apparaît très vite inefficace vis-à-vis des changements, vis-à-vis des nouvelles mises à jour du métier de pharmacien ou de préparateurs. C'est un peu un frein à la créativité ou à l'autonomie.

Il faudrait essayer de garder les bons côtés du paternaliste : son caractère convivial tout en gardant une relation contractuelle. Chaque personne doit connaître ses droits mais aussi ses devoirs. C'est pourquoi les fiches de poste, les objectifs, les règles sont des points importants pour sortir du paternalisme tout en gardant ses bienfaits.

Le paternaliste pense qu'en donnant de l'autonomie à son équipe, il perd du pouvoir. Ce qui est totalement faux puisque l'on gagne du pouvoir en pilotant et surtout on gagne en oxygène.

Animer et diriger son équipe est un exercice d'autant plus délicat que nos études scientifiques ne nous y préparent guère ! De plus, le titulaire exerce un réel management de proximité puisqu'il est au contact de son équipe chaque jour. A l'inverse des autres chefs d'entreprise, le pharmacien d'officine ne peut pas se permettre de s'offrir le « luxe » de passer la journée dans son bureau à gérer les tâches administratives, loin du terrain. Son rôle de management a alors toute son importance.

Le risque, par définition, est la probabilité d'un fait, d'un évènement, considéré comme un mal ou un dommage. Le risque ressources humaines (ou risque RH), peut alors être défini comme tout évènement dont la réalisation s'avère préjudiciable à l'entreprise et dont les causes peuvent être imputables à la fonction RH.

Le titulaire est parfois sans le savoir en infraction avec la législation sociale. En cas de visite de l'inspection du travail, un certain nombre de manquements peuvent conduire à dresser des procès verbaux pouvant aboutir à une lourde note. Ainsi, à titre d'exemple, nous pouvons notamment citer : les obligations d'affichage des horaires collectifs (Art. L.3171-1, D.3171-2 et D.3171-3 du Code du travail : 750 €, le planning des congés (Art. D.3141-6 du Code du travail : 1500 € par salarié), l'avis de l'intitulé de la convention collective et mention de l'endroit où elle peut être consultée (Art. R.2262-3 du Code du travail : 750 €) ; ou encore la tenue et la mise à disposition du Registre unique du personnel (Art. L. 1152-1 à L.1152-6, L. 1153-1 à L.1153-6 du Code du travail : 750 €), etc.

Dans le risque RH, deux catégories apparaissent, d'une part le risque lié au travail dans l'officine, d'autre part le risque lié à l'équipe officinale elle-même. Dans un contexte tourmenté de la pharmacie d'officine peut-on se contenter d'une gestion paternaliste ? Comment minimiser ce risque en officine ?

# PREMIERE PARTIE : LE CONTEXTE TOURMENTE DE LA PHARMACIE D'OFFICINE

Le pharmacien d'officine, professionnel de santé et commerçant vit actuellement de profonds bouleversements.

## A) LE CONTEXTE GENERAL DE L'OFFICINE

La pharmacie de ville fait face à un changement de modèle économique qui s'accompagne d'un changement structurel. Aussi, elle est confrontée à une adaptation de ses méthodes de travail avec l'avènement du numérique, de la vente en ligne, et à une évolution de son activité avec de nouvelles missions confiées par la loi HPST de 2009.

Tout d'abord, on constate depuis 2013 une évolution négative du chiffre d'affaires moyen des officines : -1,3% HT en 2013 (*Chiffre KPMG « Moyennes professionnelles 2015, 23ème édition » Analyse de l'activité sur 517 pharmacies*). Ce déclin s'explique par la mise en place de politiques de limitation des déficits et la maîtrise des dépenses de santé qui pèsent sur l'économie du médicament. Nous pouvons citer comme moyens utilisés, la diminution des prescriptions, la baisse des prix des médicaments et le déremboursement de nombreux médicaments.

Or, cet indicateur clef n'est en fait plus aussi parlant avec l'avènement des nouveaux modes de rémunération et des honoraires de dispensation depuis 2015. En effet, le pharmacien ne souhaitant plus être associé à un « vendeur de boîtes », les organisations professionnelles ont mis en place avec l'Etat cet honoraire de dispensation. Celui-ci a pour but de valoriser les conseils donnés par les pharmaciens. Il comprend un honoraire à la boîte (0,82€/boîte pris en charge par l'Assurance maladie et la complémentaire santé) et un honoraire d'ordonnance complexe (ordonnance de plus de cinq médicaments) (0,51€/ordonnance pris en charge par l'assurance maladie). Sachant que dans un même temps, les médecins généralistes sont encouragés à prescrire moins de cinq médicaments par ordonnance.

Ce contexte alarmant se concrétise dans le rapport démographique de l'ordre des pharmaciens qui observe une accélération de la disparition des pharmacies. Ainsi en 2015, une pharmacie ferme tous les deux jours selon l'ordre des pharmaciens mais il est important de noter que ce chiffre est à pondérer car 9% seulement sont des fermetures pour faillite ; la tendance observée est plutôt au regroupement et à l'augmentation de la dimension des

structures officinales. En plus de ces bouleversements, certains confrères doivent faire face à la désertification médicale qui est souvent fatale pour leur activité.

A ce contexte économique tendu s'ajoutent une mutation des méthodes de travail et le redimensionnement des équipes officinales ce qui nécessite de nouvelles méthodes de management et de gestion du personnel.

De plus, l'officine fait face à un patient-consommateur averti qui a des habitudes consuméristes issues de la grande distribution, auxquelles la pharmacie s'efforce de répondre. Egalement on constate une tendance sociétale à la judiciarisation en cas de mauvaises délivrances de plus en plus importante.

Pour répondre à ces différents phénomènes, chacun tente de se démarquer, d'inventer la pharmacie de demain selon sa vision. On peut donc faire état de pharmacies avec annonces promotionnelles, drive, site internet de vente en ligne, application mobile, présence sur les réseaux sociaux, pharmacie discount...

Toute cette créativité que l'ordre peine à encadrer et recadrer, à coup de procédures disciplinaires. Les principaux motifs relevés étant « concurrence déloyale », « sollicitation de clientèle », « publicité en faveur de l'officine » contrevenant aux articles R.4235-59, R.4235-58, R.4235-21 du code de la santé publique. De plus, on voit apparaître dans le paysage médical, des tentatives de percée de nouveaux acteurs menaçant le monopole pharmaceutique. On peut entre autre citer les nombreuses tentatives des GMS (grandes et moyennes surfaces) sur la vente des produits du monopole pharmaceutique se soldant actuellement par un refus concernant les médicaments OTC comme le paracétamol, mais le gain des tests de grossesse.

Face à cette concurrence interne et externe, il est donc impératif que la pharmacie réagisse et sauve son métier. Le pharmacien n'a plus le droit à l'erreur, pour cela il doit s'inscrire dans une démarche qualité.

En effet la non-qualité a un coût :

- Economique : du point de vue de l'entreprise, son coût représenterait 10% du CA annuel HT selon la Haute Autorité de Santé (*Ordre National des Pharmaciens, Livre Blanc: La pharmacie d'officine en France, bilan et perspectives*).

Du point de vue de l'économie de la santé, l'efficacité réellement observée des médicaments dans la pratique est inférieure à celle évaluée lors des essais cliniques. Ceci s'explique par l'absence de prise en compte des problèmes d'observance, des interactions avec l'alimentation ou d'autres médicaments. Ces difficultés liées à



l'usage des médicaments génèreraient un coût équivalent, voire supérieur, à celui des médicaments eux-mêmes.

De plus, le coût de la non-qualité peut s'évaluer par la somme de toutes les dépenses supplémentaires que le pharmacien fait pour revenir sur des dysfonctionnements de l'officine voir même pour les prévenir. Ne pas bien faire du premier coup provoque automatiquement des dépenses supplémentaires, voici quelques exemples :

- La reprise de médicaments délivrés par erreur, périmés ou non adaptés.
- Une produit mal rangé donc commandé en double qui provoque un surstock,
- La gestion et le retour d'un stock important de périmés retirés des rayons trop tardivement.

Il y a aussi les dépenses liées à la perte de temps :

- Le temps passé à gérer les dossiers de télétransmission rejetés par la caisse,
  - Le temps passé à corriger les stocks,
  - Le temps passé à renvoyer un produit au fournisseur, celui-ci étant commandé par erreur.
- Humain : Tout d'abord, au niveau du patient pour qui toute erreur peut être fatale. Egalement, au sein de l'entreprise, la démarche qualité aide à lutter au quotidien contre la routine et le désintérêt source d'erreur et permet de prévenir l'absentéisme. Il favorise le dynamisme et l'ambiance d'équipe, diminue le turn-over. Une bonne gestion des ressources humaines donne une image de l'officine compétente et professionnelle aux yeux du patient et des médecins prescripteurs, ce qui renforce l'image de professionnel de santé du pharmacien.

Une équipe motivée, fait moins d'erreurs, donc moins de dépenses supplémentaires, on réduit alors les coûts « inutiles », de plus, une équipe impliquée apparait plus efficace, plus épanouie, ce qui satisfait également le client, et le fidélise. Il y a donc une atténuation des coûts mais aussi une augmentation des gains en raison d'une plus grande motivation des salariés.

Le management a donc toute sa place dans une bonne gestion des ressources humaines, il s'agit d'un pilier de l'officine qu'il est important de ne pas négliger. De plus, l'investissement d'un recrutement représente des frais importants pour l'officine et ce coût peut être exacerbé lorsqu'il s'agit d'un mauvais recrutement. Les charges salariales étant en augmentation constante d'années en années selon la CGP (conseil gestion pharmacie, statistiques

professionnelles de la pharmacie édition 2016), une bonne gestion des ressources humaines est d'autant plus justifiée.

Les frais de personnel incluent les salaires bruts versés aux salariés et les charges patronales correspondantes. Sont exclues les rémunération et cotisation sociales du pharmacien titulaire. En 2015, les frais de personnel représentent 10,56% du chiffre d'affaires HT, contre 10,40% en 2014. Ils progressent de 1,26% et démontrent une relative maîtrise de ce poste. Les petites officines ont maîtrisé ce poste mais au détriment de la qualité de vie du titulaire (réduction de la période de remplacement). Les officines de centre commerciaux conservent un ratio plus élevé afin de répondre à une plus large amplitude d'horaires d'ouverture. La mise en place de nouveaux services aura vraisemblablement un impact sur la masse salariale.

Ces charges salariales étant déjà importantes et non modifiables, il est d'autant plus important d'évaluer le coût du risque ressources humaines.

## B) COÛTS DU RISQUE RESSOURCES HUMAINES

Une mauvaise gestion des ressources humaines place le titulaire face à plusieurs situations :

### L'absentéisme

La démotivation du salarié peut se manifester par une diminution de la présence au travail : l'augmentation de l'absentéisme et des retards est très révélatrice d'un désintéressement. Le salarié s'ennuie au travail et y passe le moins de temps possible.

L'absentéisme a un coût important pour le titulaire, il y a d'abord le salaire et les charges sociales supportées par l'officine quand elle rémunère les absents en totalité ou en partie, mais il y a aussi les frais engagés pour pallier à cet absentéisme. On peut notamment souligner les heures supplémentaires réalisées par d'autres membres de l'équipe ou l'embauche de travailleurs intérimaires. Indirectement, le travail sera parfois de moins bonne qualité, si l'absent n'est pas remplacé. L'attente du client est plus longue et cela peut également nuire à l'image de l'officine.

### Les démissions

Une rotation importante des effectifs est révélatrice d'une dégradation du climat social. Le salarié ne se sent plus à sa place dans l'officine, les conflits augmentent, le salarié ne trouve plus d'intérêt à venir travailler, et certains décident de démissionner. Le titulaire devra alors effectuer le solde de tout compte du salarié.

Le départ d'un salarié peut également être vu comme la perte d'une compétence, imaginons que cette personne s'occupait du merchandising, et que personne dans l'équipe n'est formé au merchandising il y a alors une réelle perte de compétence pour l'officine.

Le recrutement devra alors être étudié afin de correspondre à ce profil, ou une formation pour un membre de l'équipe devra être prévue...

Une autre situation à laquelle, parfois, le titulaire peut faire face est l'abandon de poste.

L'abandon de poste est la situation où, le salarié, de sa propre initiative et sans autorisation, cesse d'exercer ses fonctions. Typiquement, c'est le cas lorsqu'il ne revient pas de ses congés payés par exemple. Il s'agit donc d'une absence injustifiée qui s'éternise et bien entendu, qui n'est pas autorisée par l'employeur. Dans ce cas le titulaire engagera une procédure disciplinaire qui lui prendra du temps mais il devra également être très réactif à la gestion et l'organisation de son officine puisque du jour au lendemain l'effectif sera réduit et comme précédemment il faudra trouver des solutions à cette absence.

#### Les recrutements

On peut commencer par évaluer le coût du recrutement en temps. Un « bon » recrutement prend du temps, entre l'analyse des curriculum vitae afin de trouver le profil qui correspondrait le mieux, les entretiens et l'intégration du nouveau salarié...

De plus le recrutement a un coût direct financier difficile à évaluer (rédaction du contrat de travail, type de contrat, rendez-vous pour la visite médicale, coût des formations nécessaires pour le nouveau candidat...), ce coût est d'autant plus important s'il s'agit d'un « mauvais » recrutement, comme par exemple lorsque le profil du salarié ne correspond pas aux besoins de l'officine et qu'il y a par exemple une rupture de la période d'essai. D'où l'importance de la mise en place d'une GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) qui sera décrite par la suite.

#### Formations, adaptation

L'arrivée d'un nouvel employé nécessite un temps d'adaptation pour celui-ci durant lequel il sera forcément moins opérationnel que le reste de l'équipe, puisqu'il découvrira de jours en jours comment fonctionne l'officine (rangements, logiciels...). Parfois même le nouveau collaborateur devra avoir certaines formations comme les techniques de vente, le

management... cela concerne souvent plus les salariés embauchés en Contrat à Durée Indéterminée.

### Rupture des contrats

La rupture de contrat peut s'effectuer par un licenciement ou une rupture conventionnelle.

-Le licenciement :

Tout licenciement doit reposer sur un motif réel et sérieux, contrairement à la démission où le salarié n'a pas à se justifier. L'employeur peut invoquer plusieurs motifs de licenciement pour rompre le contrat de travail du salarié, le licenciement peut être économique, pour faute, pour cause réelle et sérieuse...

Le licenciement a un coût, Lorsqu'il est licencié, le salarié obtient les salaires et primes restant à percevoir, le solde de congés payés ainsi qu'une indemnité de licenciement.

Le montant des indemnités de licenciement varie en fonction de l'ancienneté et du poste occupé par le salarié. En cas de faute : un licenciement pour faute grave ou un licenciement pour faute lourde, aucune indemnité n'est due de la part de l'employeur.

L'indemnité de licenciement, stipulée dans la convention collective, va de 1/10e de mois par année d'ancienneté, pour les non-cadres travaillant dans l'entreprise depuis moins de 5 ans, à 5/10e de mois par année d'ancienneté pour les cadres travaillant dans l'entreprise depuis plus de 15 ans. Concrètement, un cadre qui touche 4000 euros brut mensuel et qui justifie de 10 années d'ancienneté peut percevoir une indemnité minimum de 8000 euros. Soit  $(4000 \text{ €}/5) \times 10 \text{ ans}$ .

Il arrive que ces licenciements aillent jusqu'au procès et cela est d'autant plus coûteux.

-la rupture conventionnelle :

La rupture conventionnelle est une rupture de contrat de travail à durée indéterminée à l'amiable entre les deux parties et celle-ci permet au salarié de bénéficier de l'indemnisation-chômage. Dans le cas d'une rupture conventionnelle, l'employeur doit verser au salarié les sommes auxquelles il a droit en cas de départ (salaires, primes restant à percevoir et le solde de congés payés) ainsi qu'une indemnité spécifique de rupture. C'est le montant de cette dernière, qui fait généralement l'objet d'une négociation entre le salarié et son employeur et il ne peut être inférieur à l'indemnité de licenciement vue précédemment.

### Image de l'officine

Une démotivation du personnel est source d'erreurs, le salarié fait moins attention lors de la délivrance, et cela peut engendrer une erreur de dosage d'un médicament par exemple.

Ces erreurs sont fatales pour l'image de l'officine mais également pour la fidélisation du client. Un salarié qui n'est plus motivé est souvent effacé ou même un peu désagréable, il ne trouve plus de plaisir dans son travail et cela peut se ressentir à tous niveaux, l'accueil du client est moindre et il est possible même de perdre un client suite à un conflit avec un collaborateur qui n'a pas eu la patience nécessaire pour l'éviter. L'ambiance générale de l'officine se ressent également au comptoir.

Le client habituel aime qu'on le reconnaisse et lorsque l'équipe se renouvelle souvent, il peut se sentir délaissé, moins important et cela peut également nuire à sa fidélité pour l'officine.

### Le manque d'organisation

Cette impression quand nous passons en back-office (la partie de l'officine cachée des clients) de désordre ou même parfois de vision chaotique. C'est avant tout autre chose, un environnement de travail pénible et difficile au quotidien pour les équipes. Ces dizaines de cartons ouverts ou fermés, ces panneaux en attente, ces produits sur la paillasse, sont source de stress et de lassitude. Stress et lassitude veulent dire perte d'énergie et de performance et donc impact financier.

Ce désordre est aussi une très grande source d'erreurs, de contrôles bâclés (pour aller plus vite et en finir), de produits rangés à la va-vite qui nécessiteront une recherche ultérieure quand il faudra les retrouver (nouvelle perte de temps). C'est également dans de très nombreux cas une source de danger car il est fréquent de voir les équipes enjamber les zones encombrées, forcer le mouvement pour contourner les cartons en attente, ou même partager les marches d'escalier avec eux. Une fois de plus ces constats, il faut les transformer en risque financier, un arrêt de travail pour une simple entorse coûte souvent la marge dégagée lors de ces journées, le bénéfice est vite perdu (participation sécurité sociale de l'entreprise, heures supplémentaires pour un ou deux collègues pour redistribuer les tâches, prise de retard dans le traitement de certaines actions). Résultat, il est facile de perdre ce que l'on a péniblement gagné par ailleurs. L'organisation et la méthode, si elles ne produisent pas directement un revenu, permettent d'en réduire considérablement la perte.

Ce coût du risque ressources humaines est donc réel, mais comment le minimiser ? dans un premier temps comment minimiser le risque lié au travail dans l'officine ?

## DEUXIEME PARTIE : RISQUES LIES AU TRAVAIL DANS L'OFFICINE

Afin de limiter les risques liés au travail dans l'officine, il faut commencer par sécuriser puis organiser (ou réorganiser) le travail.

### A) SECURISER LE TRAVAIL

Il existe un outil permettant de sécuriser le travail au sein de l'officine, le DUER.

#### a) Qu'est-ce que le DUER ?

Le document unique d'évaluation des risques est un document obligatoire depuis 1991 listant les risques liés à l'activité dans l'officine, il doit être mis à jour tous les ans, ou lors de modifications importantes des conditions de travail.

Le chef d'entreprise se doit de prendre les mesures nécessaires pour préserver la santé et la sécurité de ses collaborateurs sur le lieu de travail. Il faut donc prévoir des actions de prévention qui en découlent. Evaluer pour prévenir, nécessite que chaque collaborateur s'implique en analysant les risques liés à son poste. Une fois l'analyse effectuée l'employeur se doit de mettre en place les moyens permettant d'éviter ce risque, celui-ci a une obligation de résultat.

Néanmoins, le document unique d'évaluation des risques doit répondre à trois exigences :

- La cohérence
- La lisibilité
- La traçabilité

Le support du document est écrit ou numérique, au choix de l'employeur.

#### b) Que dit la loi ?

Le document unique d'évaluation des risques (DUER) est obligatoire pour toute entreprise dès qu'elle présente au moins un employé.

En cas d'absence ou de mauvaise tenue du document d'évaluation des risques, l'employeur encourt différents types de sanctions :

- sanctions pénales : le montant maximal de l'amende est de 1 500 euros. Ce montant est doublé en cas de récidive ;
- sanctions civiles : si un accident du travail ou une maladie professionnelle surviennent, l'employeur peut se voir reprocher un manquement à son obligation de sécurité de résultat.

Cette faute inexcusable permet à la victime d'engager la responsabilité civile personnelle de l'employeur et d'obtenir des dommages et intérêts.

### c) Identification du risque

Pour identifier les risques, on commence par analyser le risque de chaque poste (pharmacien, préparateur...) par exemple, le préparateur a un risque lié à la manipulation de produits chimiques au laboratoire. Puis on identifie les risques par zone dans l'officine (back-office, zone clientèle, préparatoire...) pour évaluer les risques liés à l'endroit, comme par exemple : pas de fils électriques qui traînent dans le back-office pour éviter de se prendre les pieds dedans. On peut également identifier par tâche, comme le fait de porter des charges lourdes ou d'être constamment face à un écran d'ordinateur.

### d) Analyse du risque

Une fois les risques identifiés, il est possible d'effectuer des catégories pour classer ces risques. A titre d'exemple, on peut par exemple classer dans les troubles musculo-squelettiques ; le fait de porter des charges lourdes, le fait d'être toute la journée debout, d'ouvrir les tiroirs en hauteur, de monter les escaliers toute la journée. Dans le risque biologique, on peut classer le risque de contagion par contact avec les clients au comptoir, le risque lié aux soins de premiers secours, ou encore la récupération des déchets infectieux.

Les risques doivent également être hiérarchisés, c'est-à-dire qu'il y a des risques qui ont plus de probabilités de se produire que d'autres, pour autant, cela ne veut pas dire qu'ils sont moins importants. Le risque de fatigue oculaire lié à l'utilisation constante d'ordinateur, est beaucoup plus probable que celui d'incendie. Il est possible de hiérarchiser en chiffre : 1 pour « très probable », 2 pour « probable », et 3 pour « peu probable ».

Une fois l'analyse faite, le document unique d'évaluation des risques se présente sous forme de tableau, il n'y a pas de modèle type, chaque entreprise peut élaborer son propre document.

e) Exemples de DUER

DOCUMENT UNIQUE D'ÉVALUATION DU RISQUE EN OFFICINE							
Désignation de l'activité ou du poste de travail : COMPTOIR							
Qui est concerné ? pharmaciens et préparateurs							
Rédacteur : MH				Date d'évaluation : 02/01/2017			
ACTION :	RISQUE	DESCRIPTION DU RISQUE	ACTION PREVENTIVE	Correct	A Améliorer	A Redéfinir	HIERARCHISATION DU RISQUE
Le fait d'être au comptoir	Risque musculo-squelettique	Risque lié à la posture : La personne au comptoir est constamment debout et piétine	Temps de pause en back-office, tabouret station semi assise				
		- risque lié aux gestes répétitifs : Imprimantes disposée trop basse ou ordinateur mal positionné					
		-Risque de chute de plain-pied : Fil d'imprimante ou d'ordinateur qui dépasse	Bien ranger les fils pour éviter qu'ils ne dépassent				
		Risque lié au déplacement : Chute / sol glissant / papiers qui traînent					
	Risque oculaire	Travail constant sur ordinateur					
		Eclairage fort					
Contact avec les clients	Risque biologique	Contamination par contact	Application des règles d'hygiène				
		Récupération des déchets biologiques	Système DASRI				
	Risque psychologique	Trop de compassion envers le patient					
		Vol / agression					
Délivrance	Risque psychologique	Peur de mauvaise délivrance, d'oubli					



DOCUMENT UNIQUE D'ÉVALUATION DU RISQUE EN OFFICINE							
Désignation de l'activité ou du poste de travail : PREPARATOIRE							
Qui est concerné ? préparateurs							
Rédacteur :				Date d'évaluation :			
ACTION :	RISQUE	DESCRIPTION DU RISQUE	ACTION PREVENTIVE	Correct	A Améliorer	A Redéfinir	HIERARCHISATION DU RISQUE
Le fait d'être au préparatoire	Risque musculo-squelettique	Risque lié à la posture : La personne est debout et piétine					
Faire une préparation	Contact avec les produits	Brulures, allergie, inhalations					
	Manipulation de flacons en verre	Coupures					
stockage	Détention de produits inflammables	Incendie, explosion					
	Adsorption des liquides qui provoque l'inhalation quotidienne						

Une fois le DUER mis en place, comment organiser le travail dans l'officine ?

## B) ORGANISER LE TRAVAIL

### a) La répartition du travail

#### Répartition du contenu du travail

- Fiches de fonctions

Les fiches de fonction des salariés renvoient aux référentiels des emplois-types d'une entreprise. Une fonction désigne un rôle caractéristique d'un élément, d'un organe dans un ensemble ; ce que doit accomplir une personne pour assurer son rôle.

Il est possible d'utiliser comme support de base les « fiches métiers ROME » éditées par ANPE/Pôle Emploi pour définir précisément les tâches concernées. Certaines sont adaptables aux métiers de l'officine (par exemple le code J 1202 pour le pharmacien d'officine, J 1307 pour le préparateur...).

La fiche de fonction est à différencier de la fiche de poste. La fiche de fonction est la description de l'emploi-type, la fiche de poste est individualisée. Pour exemple, les pharmaciens de l'officine ont la même fiche de fonction, cependant ils ont chacun des fiches de poste différentes :

Filière professionnelle :	Métier :	Emploi-type :	Poste :
santé	pharmacien	Pharmacien adjoint à la pharmacie Saint Jacques	Pharmacien adjoint manager de la pharmacie Saint Jacques

- Fiches de poste

Il est crucial que chacun des membres de l'équipe se sente investi d'une réelle responsabilité dans l'exercice de ses fonctions.

Au-delà de la dénomination de son poste, c'est dans le sens que la personne accorde à ses missions, qu'elle pourra puiser sa motivation à exercer son métier.

Définir les missions d'un(e) adjointe, d'un(e) préparateur(tric), d'un(e) apprenti(e), d'un(e) employé(e) de pharmacie...donne à chacun la possibilité de comprendre à quoi sert son poste à l'officine, et dans quel sens orienter son action. D'autre part, une définition précise des missions et fonctions de chacun sert de base à la fixation des objectifs individuels, ainsi qu'à l'identification des compétences nécessaires.

Chaque personne a sans doute une idée plus ou moins précise des missions qui lui incombe à l'officine, ainsi que des actions concrètes à mener au quotidien. Mais c'est au titulaire de l'officine de valider que la vision que chacun a de son poste, soit identique à ses attentes. Ce point est bien sûr crucial lors de l'entretien de recrutement afin de déterminer avec exactitude le profil recherché et les compétences prioritaires. C'est également un outil de management et de communication pouvant être mis en place dès qu'une clarification ou un ajustement des rôles de chacun s'impose, notamment lors de l'entretien annuel d'évaluation.

La fiche de poste présente tous les aspects importants du poste, il s'agit d'une photographie du poste tel qu'il est au moment où il est analysé et non tel qu'il pourrait ou devrait être.

La mise en place de fiches de poste ne se fait pas en claquant des doigts, avant de mettre cela en place, il est important d'exprimer le besoin et surtout d'expliquer aux salariés le but de ces fiches de poste. En aucun cas le but est de « fliquer » le personnel, le but est plutôt d'évaluer si tout le monde est en phase avec son poste, si ce poste correspond aux attentes de chacun et aux besoins de l'officine et ainsi évaluer la nécessité de nouvelles responsabilités ou encore de formations. De fixer des objectifs à chaque personne afin de répondre à l'objectif principal : harmoniser le travail en équipe.

Il est possible d'expliquer tout cela lors d'une réunion par exemple en préparant l'équipe afin que chacun puisse réfléchir de son côté à ce qui doit paraître dans sa propre fiche de poste. Cette réunion suivra bien sûr sur les entretiens d'évaluation pour justement valider ces fiches et mettre en place les objectifs ensemble.

Pour se lancer dans la réalisation de fiches de poste, plusieurs moyens sont possibles, le salarié peut établir lui-même sa fiche de poste qui sera évaluée avec le titulaire afin de voir si les deux parties sont en accord, ou bien le titulaire peut établir la fiche de poste puis en rediscuter avec le salarié. Chacun peut également faire sa fiche et mettre en commun lors d'un rendez-vous. Ou encore il est possible de faire appel à une entreprise extérieure qui met en place les fiches de poste pour chaque salarié et ce, avec des conseils avisés et surtout un regard extérieur à l'officine donc une objectivité totale.

Prenons le cas où c'est le titulaire lui-même qui prépare les fiches de poste.

Avant de rédiger les fiches de poste, le titulaire devra établir un document global recensant les compétences présentes au sein de l'équipe. Cette synthèse préalable et nécessaire s'articule autour de cinq points :

- Réfléchir aux différentes activités qui composent l'officine.
- Détailler les tâches et les responsabilités en recherchant pour chaque point les collaborateurs concernés.
- Vérifier que chacun a une quantité optimum de tâches à remplir (ni trop ni trop peu). Sur ce point, le titulaire doit prendre garde à la polyvalence excessive empêchant certains collaborateurs de se consacrer à leurs missions principales.
  - Identifier l'ensemble des ressources (compétences, diplômes, personnalité, matériel...) liées à une fonction en restant simple et précis.

- Analyser régulièrement les besoins de la pharmacie :

évolution de l'environnement, avec en particulier le souhait de développer un domaine spécifique (nutrithérapie, libre accès, MAD...) ; besoins en recrutement.

Une fiche de poste comporte :

- l'identification du poste ;
- la responsabilité générale du poste et la structure organisationnelle du poste ;
- les missions à accomplir ;
- les actions à mettre en place pour remplir les différentes missions ;

Exemple de fiche de poste pour un préparateur :

Poste : PREPARATEUR EN PHARMACIE	
Condition d'exercice de l'activité : obtention du brevet professionnel de préparateur en pharmacie	
Finalité de la fonction : Contribuer à la satisfaction et à la fidélisation du client en assurant une délivrance optimale des médicaments, préparations, dispositifs médicaux, produits de parapharmacie.	
Principales missions	Comment ?
Assurer la qualité de la délivrance	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pratiquer la délivrance active de médicaments en se positionnant comme éducateur de santé</li> <li>-valider chaque prescription médicale (recevabilité, contre-indications, interactions, posologie...)</li> <li>-substituer dès que possible le princeps par son générique</li> <li>-contrôler l'automédication</li> <li>-assurer spontanément un « conseil associé » à l'ordonnance</li> <li>-se former sur les nouvelles recommandations, les nouveaux produits</li> <li>-commander un produit manquant en s'assurant de sa disponibilité auprès du fournisseur, vérifier son prix, délivrer un ticket de promis au client</li> <li>-proposer la mise en place d'un dossier pharmaceutique</li> <li>-Savoir expliquer au patient la bonne utilisation des appareils en location, des dispositifs médicaux, des traitements pour l'asthme ou encore le diabète</li> </ul>

Participer à la gestion commerciale de l'officine	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gérer les stocks des matières premières au préparatoire</li> <li>-Gérer les commandes avec le laboratoire X et leur suivi</li> <li>-suivre et écouler les surstocks,</li> <li>-commander le matériel médical chez MVD et prévoir s'il doit être livré ou non chez le patient, assurer le suivi.</li> <li>-participer au recyclage des rejets</li> </ul>	
Participer au merchandising	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mettre en place les vitrines</li> <li>-Réaliser les implantations de rayon,</li> <li>-suivre les règles de base du merchandising</li> <li>-vérifier l'affichage des prix conforme à la réglementation</li> </ul>	
Respecter les règles de vie à l'officine	<ul style="list-style-type: none"> <li>-être ponctuel quotidiennement</li> <li>-assurer le bon accueil des patients dans la pharmacie (sourire au minimum)</li> <li>- réception et rangement des commandes directes ou commandes Cerp</li> <li>-veiller à mettre en priorité le comptoir, c'est-à-dire se rendre immédiatement disponible à la prise en charge du client</li> <li>-gérer les appels téléphoniques</li> <li>-transmettre les informations importantes à l'équipe lors du changement d'équipe</li> <li>-Désinfecter, décontaminer, ranger le poste de travail et le matériel et procéder à l'évacuation et à la destruction des déchets,</li> <li>-Participer à la procédure de tri des médicaments périmés ou utilisés comme Cyclamed ou DASRI</li> </ul>	
Date :	Signature du salarié avec la mention « lu et approuvé » :	Signature du titulaire avec la mention « lu et approuvé » :

Exemple de fiche de poste de pharmacien adjoint :

Poste : PHARMACIEN ADJOINT	
Condition d'exercice de la profession : Obtention de du diplôme de docteur en pharmacie	
Finalité de la fonction :	
Principales missions	Comment ?
Assurer la qualité de la délivrance	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pratiquer la délivrance active de médicaments en se positionnant comme éducateur de santé</li> <li>-valider chaque prescription médicale (recevabilité, contre-indications, interactions, posologie...)</li> <li>-substituer dès que possible le princeps par son générique</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-contrôler l'automédication</li> <li>-assurer spontanément un « conseil associé » à l'ordonnance</li> <li>-se former sur les nouvelles recommandations, les nouveaux produits</li> <li>-commander un produit manquant en s'assurant de sa disponibilité auprès du fournisseur, vérifier son prix, délivrer un ticket de promis au client</li> <li>-proposer la mise en place d'un dossier pharmaceutique</li> <li>-Savoir expliquer au patient la bonne utilisation des appareils en location, des dispositifs médicaux, des traitements pour l'asthme ou encore le diabète</li> <li>-vérification des promis mis de côté par la personne qui réceptionne la commande</li> <li>-assurer un contrôle des ordonnances délivrées par les préparateurs de la pharmacie chaque jour,</li> <li>-prise en charge des patients pour l'orthopédie et la contention veineuse</li> <li>-prise en charge des patients ayant des ordonnances contenant des produits stupéfiants</li> <li>-réalisation des entretiens professionnels pour le suivi des patients sous AVK, asthmatiques, diabétiques...</li> </ul>
Gestion d'équipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Contrôle et coordination de l'équipe</li> <li>-faire les caisses le soir, tenue du fond de caisse en monnaie et responsable du dépôt des chèques et espèces en banque</li> <li>-Gestion du planning de l'équipe</li> <li>-Gestion du planning des gardes et réalisation d'une commande préalable pour s'assurer d'avoir les produits nécessaires pour la garde,</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-développement et suivi du rayon orthopédie et contention veineuse</li> <li>-Responsable des stupéfiants : tenue du registre, gestion des commandes, inventaire annuel</li> <li>-Réalisation des commandes journalières à la CERP selon le planning</li> <li>-Tenue du classeur de délivrance de médicaments d'exception,</li> <li>-Gestion hebdomadaire des produits avancés et ordonnances en attente.</li> </ul>
Respecter les règles de vie à l'officine	<ul style="list-style-type: none"> <li>-être ponctuel quotidiennement</li> <li>-assurer le bon accueil des patients dans la pharmacie (sourire au minimum)</li> </ul>

	-participer à la réception et au rangement des commandes directes ou commandes Cerp -veiller à mettre en priorité le comptoir, c'est-à-dire se rendre immédiatement disponible à la prise en charge du client -gérer les appels téléphoniques -transmettre les informations importantes à l'équipe lors du changement d'équipe	
Date	Signature du salarié avec la mention « lu et approuvé » :	Signature du titulaire avec la mention « lu et approuvé » :

Les erreurs à éviter :

- Décrire uniquement une succession de tâches à accomplir ;
- utiliser des termes trop flous ou trop généralistes comme « participer à » car chacun n'a pas la même définition du verbe participer ;
- ne pas tenir compte de l'avis du salarié,
- présenter le profil de poste comme une simple formalité administrative à signer, il faut que le salarié se sente investi dans ce profil ;
- décrire des missions à mener sans avoir prévu la mise à disposition des moyens nécessaires.
- Il faut faire attention de veiller à avoir un duo sur chaque poste afin d'éviter la désorganisation en cas d'absence.

#### Répartition du temps de travail : les plannings

- Les plannings collectifs

L'affichage des plannings collectifs est obligatoire. Il correspond au planning des semaines à venir avec les horaires de travail de chacun.

Selon l'article L 3171-1 du code du travail : « L'employeur affiche les heures auquel commence et finit le travail ainsi que les heures et la durée des repos.

Lorsque la durée du travail est organisée dans les conditions fixées par l'article L. 3121-44, l'affichage comprend la répartition de la durée du travail dans le cadre de cette organisation. La programmation individuelle des périodes d'astreinte est portée à la connaissance de chaque salarié dans des conditions déterminées par voie réglementaire. »

Selon l'article D3171-2 : « L'horaire collectif est daté et signé par l'employeur ou, sous la responsabilité de celui-ci, par la personne à laquelle il a délégué ses pouvoirs à cet effet.

Il est affiché en caractères lisibles et apposé de façon apparente dans chacun des lieux de travail auquel il s'applique. Lorsque les salariés sont employés à l'extérieur, cet horaire est affiché dans l'établissement auquel ils sont attachés. » et l'article D3171-3 : « Toute modification de l'horaire collectif donne lieu, avant son application, à une rectification affichée dans les mêmes conditions. »

- Les plannings de congés

Ce document indique la période ordinaire des congés payés ainsi que l'ordre dans lequel les salariés partent en vacances et ce, 2 mois avant le début des congés.

- Les plannings hebdomadaires :

Ces 3 piliers, poste, objectifs et règles ne sont malheureusement pas suffisants pour une bonne organisation chaque jour. Le pharmacien se doit de gérer son équipe, de manière simplifiée « qui fait quoi et quand aujourd'hui ? ».

A titre d'exemple, combien de fois une personne de l'équipe a eu l'impression, à des moments d'affluence et étant occupée à servir au comptoir, que les membres de l'équipe qui n'étaient pas devant devaient sans doute être en train de perdre leur temps en back-office pendant que d'autres « trimaient » au comptoir ?

Finalement ces personnes sont en général en train d'accomplir une tâche tout à fait justifiée, cependant il y a des règles de priorités en officine et la règle de priorité numéro 1 est : le comptoir.

Chaque personne connaît ses missions et sait ce qu'elle a à faire, malheureusement chacun ne peut pas s'adonner à sa petite tâche, il faut que « le chef d'orchestre coordonne ses musiciens », il faut que le pharmacien coordonne son équipe et établisse un ordre dans les missions entre ce qui est urgent et ce qui peut attendre. Il est urgent de préparer les ordonnances des résidents de la maison de retraite qu'il faut aller livrer dans l'heure par contre il est beaucoup moins urgent de réceptionner une commande d'un laboratoire de parapharmacie. C'est au pharmacien d'établir cet ordre de priorité à chaque début de journée. Cela étant, il est du devoir de pharmacien de vérifier que chacun est à son poste dans la journée.

Il est possible pour aider à cette organisation de créer des plannings hebdomadaires avec des fiches de priorités. Dans ces plannings sont notées les priorités par demi-journée. Cela permet



à chacun dès qu'il arrive le matin de savoir exactement ses missions, de plus il permet aux membres de l'équipe de pouvoir « se préparer à ce qui les attend » par exemple, le préparateur X sait que mercredi matin il doit remplir le rayon de médicaments « grand public », si mardi soir il a le temps il peut déjà établir sa liste afin d'assurer sa tâche plus rapidement le mercredi matin.

On trouvera dans ce planning :

- Le déballage des commandes grossistes et gestion des promis sur les ordonnances et  
Hors ordonnances ;
- Le déballage des commandes homéopathiques ;
- La vérification des factures de tiers-payant ;
- Les préparations (ce responsable refait également les linéaires) ;
- Le changement des « présentoirs comptoir » le lundi (affiché par tour de rôle sur un calendrier situé au poste de déballage) ;
- Le remplissage des rayons de parapharmacie ;
- Le remplissage des rayons « grand public » derrière les comptoirs ;
- Le travail administratif en matinée ou, pour l'après-midi, de 14 h à 16 h 30 au plus tard ;
- Le « N°1 Comptoir » (un pharmacien le plus souvent possible) : sa mission est de rester au comptoir, cependant il peut effectuer la vérification des factures de tiers-payant entre deux clients s'il en a le temps. Il y aura un ou deux N°1 comptoir en fonction de l'affluence, par exemple le lundi après-midi est une grosse après-midi comptoir donc on anticipe en mettant deux N°1 comptoir.
- Le « « N°1 para » : Une personne qui reste en parapharmacie (à tour de rôle) pour les grandes officines afin de conseiller au mieux les clients et les encaisser plus rapidement et ainsi ne pas les faire attendre.

Le « N°1 comptoir » peut solliciter ses collègues dès que l'attente des clients augmente mais en règle générale, dès que deux clients attendent il faut une personne de plus au comptoir.

Cela permettra au client de se sentir vite pris en charge.

S'il existe, le « N°1 para », tant qu'il ne s'occupe pas d'un client, ira vers les personnes qui attendent pour commencer leur prise en charge, c'est-à-dire pouvoir bien les orienter, ou même directement les renseigner sur des produits de parapharmacie.

Dès que cela est possible, les missions seront réalisées au comptoir (réception homéopathie, vérification d'ordonnances...) afin de participer au bon accueil du client et d'être directement disponible pour le client. Travailler en pharmacie impose de faire plusieurs choses en même temps, d'être polyvalent sans ne jamais oublier le fil conducteur de la matinée ou de l'après-midi, ni ses objectifs.

Le samedi, principalement en centre commercial, la plus grosse journée de la semaine, un comptoir pourra être dédié à la délivrance de médicaments sans ordonnance pour accélérer la prise en charge, cela permettra par exemple d'éviter de faire attendre dix minutes à une personne qui cherche simplement un sirop pour la toux. On pourra fixer également un objectif de panier moyen à la personne chargée du comptoir « sans ordonnance » ou même au « N°1 para » par demi-journée afin de stimuler au maximum la vente associée.

On évitera également de prévoir des préparations à réaliser lors de journée d'affluence maximale par exemple le samedi.

Exemple de planning à la demi-journée à adapter en fonction de la pharmacie et de l'activité:

	MATIN	APRES-MIDI
LUNDI	-Présentoirs comptoir : voir le planning au poste de déballage -déballage commande CERP : Prep1 -homéopathie : Ph1 - papiers : Ph2 -N°1 comptoir : Ph1	-Prep/linéaires : prep1 - déballage : empl -homéo : Ph2 -N°1 comptoir : Ph1 et prep2
MARDI	-préparation/linéaires : prep1 -déballage :Empl -homéo : Prep2 -N°1 comptoir : Ph1 -papiers :prep2	-préparation/linéaires : prep1 -déballage : empl -homéo : prep2 -N°1 comptoir : Ph2
MERCREDI	-préparation/linéaires : prep2 -déballage :empl -homéo : prep1 -N°1 comptoir :ph2 -papiers : prep1	-préparation/linéaires : prep2 -déballage : empl -homéo : prep1 -N°1 comptoir : Ph1 et prep1
JEUDI	-préparation/linéaires : prep2 -déballage : empl -homéo : ph1 -N°1 comptoir : Ph1 -papiers : prep2	-préparation/linéaires : prep1 -déballage : empl -homéo : prep2 -N°1 comptoir : Ph2 et prep2

VENDREDI	-préparation/linéaires : prep2 -déballage : empl -homéo : Prep1 -N°1 comptoir : Ph1 -papiers :Ph2	-préparation/linéaires : prep2 -déballage : empl -homéo : prep1 -N°1 comptoir : Ph2
SAMEDI	-déballage : prep2 ou empl -homéo : Ph1 -N°1 comptoir : TOUT LE MONDE	-déballage : prep2 ou empl -homéo : Ph1 -N°1 comptoir : TOUT LE MONDE

La faille de ce système de planning peut être la réception de commandes directes, malheureusement il n'y a jamais de livraisons fixes comme dans la grande distribution où l'on sait que telle commande arrive le 3 juin entre 10h30 et 11h.

En pharmacie, les commandes sont planifiées pour arriver « La première semaine de juin » ...et encore cela dépendra du transporteur.

Du coup dans ce planning on ne peut pas noter « mardi matin réception de la commande Avène ». Pourtant l'organisation serait bien plus simple s'il était possible d'avoir ce genre de précision et cela éviterait que les cartons soient mis en quarantaine jusqu'à ce qu'on ait le temps de les ouvrir.

On peut envisager quand même d'insérer dans le planning tous les jours une personne qui peut potentiellement s'occuper de réceptionner d'éventuels cartons.

Après avoir fixé le cadre de travail, il faudra ensuite le mettre en œuvre.

#### a) La coordination du travail

Afin de coordonner le travail, le titulaire peut mettre en place des objectifs, fixer des règles de vie, et pour cela il a un outil, l'entretien individuel d'évaluation.

#### Les objectifs

« Celui qui n'a pas d'objectif ne risque pas de les atteindre » (Sun tzu).

Il est important de définir également des objectifs, soit pour chaque personne, soit pour l'équipe. De même qu'une personne ne peut atteindre que ce qu'elle est capable de se représenter. L'objectif est à différencier de la mission qui est liée à la fonction principale du

salarié. L'objectif est un « résultat attendu » et se mesure plutôt à court terme ou avec une échéance. Il participe avec d'autres objectifs à la réalisation de la mission.

Les objectifs donnent un sens à la vie professionnelle : un objectif incite à dépasser ses limites. De plus, fixer des objectifs, permet d'avoir des repères afin d'évaluer la progression tout au long du chemin qui mène à la réalisation du projet. Enfin fixer des objectifs, clarifie le rôle de chacun.

Attention, pour être motivant, un objectif doit être suffisamment ambitieux pour inciter la personne à se surpasser, pour autant il ne doit pas être hors de portée ce qui pourrait la décourager. Un objectif réaliste prend en compte la réalité du terrain telle que le contexte économique de l'officine, les contraintes horaires, l'effectif de la pharmacie. Il est également important de s'interroger sur les moyens qui pourront être mis en œuvre pour atteindre le résultat visé par l'objectif.

Il faut pouvoir mesurer le degré de réalisation d'un objectif grâce à des indicateurs pertinents qui sont soit chiffrables, comme par exemple « augmentation de 10% du chiffre d'affaire du rayon huiles essentielles en 3mois » ou encore « réalisation d'un panier moyen au comptoir quotidien >18€ », soit traduit par des événements observables « participation à au moins 2 formations de gammes de parapharmacie par trimestre » ou encore « gérer en parfaite autonomie les commandes auprès de tel laboratoire sur les 3 prochains mois ».

La formulation classique d'un objectif est : verbe d'action à l'infinitif (augmenter, réduire, maintenir...) + complément d'objet + performance attendue + délais. Elle doit être précise, il ne faut pas par exemple dire « fidéliser la clientèle en améliorant la qualité d'accueil », cet objectif est trop flou.

En résumé il faut fixer des objectifs SMART :

- **Spécifiques** : rédigés clairement et simplement dans le but d'éviter les malentendus,
- **Mesurables** : Exprimés en termes de résultats, de changement qualitatifs ou quantitatifs par rapport à une situation de départ
- **Atteignables** : Etablis de manière réaliste, adaptée à la personne tout en affichant une certaine ambition
- **Réalistes** : Pertinents au regard de l'environnement et de la stratégie de l'entreprise
- **Définis dans le Temps** : Assortis de délais de réalisation, d'une échéance dans le temps

Il ne faut pas se fixer trop d'objectifs non plus au risque qu'ils ne soient jamais réalisés, 2 ou 3 objectifs au départ sont très bien pour être sûr d'obtenir un résultat.

### Les règles de vie de l'officine

La mise en place de fiches de poste ainsi que d'objectifs réguliers, permet de donner à chacun un cadre de fonctionnement. Il faut également fixer des règles de vie au sein de l'officine. Ces règles doivent être suffisamment précises pour définir ce qui est acceptable au sein de l'officine de ce qui est inacceptable, mais suffisamment large pour permettre l'expression de chacun. Cela permet également de traduire les valeurs et l'éthique de l'entreprise.

Ces règles permettent également d'éviter les conflits d'équipe lorsqu'elles sont fixées, elles ne doivent pas être implicites afin de ne pas en avoir plusieurs interprétations. Ces règles devront être réexpliquées à chaque nouvelle personne recrutée pour éviter tout malentendu ou toutes tensions au sein de l'équipe.

Il est crucial avant de déplorer l'absence de respect de règles de vérifier que celles-ci aient été explicitées. A titre d'exemple on peut définir comme règle de vie d'être ponctuel au quotidien. Ce genre de règle pour être efficace doit être annoncé clairement, utile, applicable au quotidien, et expliqué.

On peut par exemple formaliser ces règles en créant un « règlement intérieur » ou une « charte d'entreprise » .

Le règlement intérieur est un acte unilatéral de l'employeur, c'est à dire qu'il résulte de sa volonté. Ce règlement est obligatoire dans les entreprises de plus de 20 salariés. Par ailleurs, rien n'empêche de mettre en place un tel document dans les entreprises de moins de 20 salariés. C'est un document nécessairement écrit et rédigé en français et vise à dicter des règles permettant le bon fonctionnement de l'entreprise. Il s'applique à tous les salariés et comporte des dispositions en matière de :

- hygiène et sécurité
- discipline
- droit de la défense des salariés
- harcèlement moral et sexuel

Le « charte d'entreprise » est un document qui doit de façon claire et synthétique définir l'officine dans son activité, sa composition, ses objectifs, son organisation et ses modalités de participation et d'adhésion de ses membres.

La charte est avant tout un outil de cohésion interne. Elle permet de se mettre d'accord à tout moment sur les objectifs, les droits et les devoirs de chacun au sein du réseau. Elle dresse les moyens, le plan d'action.

Mais c'est également un outil qui peut être exploité vers l'externe : il véhicule les valeurs et les messages professionnels qui crédibilisent le réseau et rassurent les clients et partenaires. C'est pourquoi la charte peut être surtout utilisée pour les groupements d'officines.

Le règlement intérieur est inclus dans la charte d'entreprise.

### Objectifs de l'entretien individuel d'évaluation

Il est primordial dans une entreprise d'avoir des collaborateurs motivés et qui le restent. Le titulaire doit s'assurer périodiquement que leur évolution au sein de l'officine correspond au mieux à leurs attentes. C'est l'un des objets de l'entretien individuel d'évaluation. Celui-ci est réalisé en général une fois par an.

L'objectif de cet entretien individuel n'est pas de motiver un refus face à une demande de l'un de ses collaborateurs, de procéder à une mise au point ou encore de sanctionner, mais bien d'évaluer ce qui a été fait, d'apprécier les résultats obtenus par rapport aux objectifs qui lui ont été impartis et de comprendre les écarts constatés, ce qui suppose d'avoir défini au préalable un ordre de mission. L'entretien individuel est un moment privilégié pour valoriser la personne, analyser ses succès et ses échecs et lui donner envie d'agir.

L'entretien permet au salarié d'exprimer ce qu'il pense de son travail, de faire le point sur les procédures, le rythme de travail, les horaires, les dysfonctionnements qui peuvent être rencontrés pendant l'année.

Le salarié apprend alors ce que sa hiérarchie pense de son travail, or, il a besoin d'un retour sur ce qu'il fait, l'absence d'appréciation est vécue comme un manque de reconnaissance. Il va connaître ce que l'entreprise attend de lui et aura l'occasion de s'informer sur les orientations de l'entreprise qui influent directement sur sa fonction.

Pour le titulaire cet entretien permet de recenser les besoins de formations, de fixer de nouveaux objectifs pour le salarié. C'est aussi l'occasion pour le titulaire de crever des abcès et de mieux comprendre des tensions qui peuvent exister au sein de son équipe.

En résumé, les objectifs sont :

- faire le bilan du travail réalisé sur l'année écoulée, ce qui est réalisé ou non, en mesurant les progrès qui ont été faits.
- mettre en place une stratégie pour améliorer les performances réalisées,
- négocier les objectifs futurs,
- dialoguer, le dialogue permet d'optimiser la relation entre le titulaire et son collaborateur,
- proposer d'éventuelle(s) formations,

Il faudra éviter de tenir un monologue et de porter des jugements de valeur sur la personne, de plus, pour ne pas braquer la personne on évite de commencer l'entretien avec un reproche, ou de n'appuyer que sur les points faibles du collaborateur. Ce n'est pas pour autant qu'il faut omettre de dire ce qui peut être difficile à entendre au collaborateur.

Préparer l'entretien individuel :

L'entretien annuel se prépare, l'évaluation des performances est un travail de toute l'année, l'année est en effet une succession d'événements positifs et négatifs, qui doivent être notés au fur et à mesure qu'ils surviennent tant pour le titulaire que pour le salarié. Ces notes permettront d'enrichir le support de l'entretien annuel et surtout d'éviter toute interprétation des faits en raison d'un effet « filtre » de la mémoire. La mémoire a tendance à embellir les souvenirs et en général les faits récents occupent une place plus importante que les faits anciens.

Afin de pouvoir réaliser cette préparation d'entretien, la date et l'heure seront fixés au minimum un mois à l'avance afin que chacun puisse réfléchir à ce qu'il veut mettre en avant lors de l'entretien et que chacun s'y prépare correctement.

L'entretien ne se fait pas en 10min de temps, il se fait au calme et dure en général une heure. On choisit en général un lieu neutre, on évite de faire les entretiens dans le bureau du titulaire qui inconsciemment peuvent provoquer un stress pour le salarié, on préférera par exemple la salle de pause. On évite également de couper l'entretien par des appels téléphoniques.

Il faut toujours garder un fil conducteur lors de cet entretien et ne pas s'évader sur des points inadaptés à ce rendez-vous. La méthode la plus courante est d'appuyer l'entretien sur une

grille élaborée (seule ou avec les salariés) et préalablement remplie par chacun qui servira de fil conducteur à l'évaluation.

Exemple de support d'entretien annuel individuel :

ENTRETIEN INDIVIDUEL D'ÉVALUATION			
Nom, prénom :			
Poste :			
Date :			
MISSIONS	OBJECTIFS VISES (par rapport à l'entretien N-1)	RESULTATS OBTENUS	COMMENTAIRES
Réaliser des actions de merchandising	Implanter 3 vitrines abordant les thèmes de saison sur le 1 <sup>er</sup> semestre	Ok effectué avec l'aide d'un autre préparateur, peu d'idées	Voir pour une formation ?
Formations parapharmacie	Participer à 3 formations de gammes de parapharmacie par semestre	réalisé	Grâce à cela le panier moyen a augmenté, à continuer
...			
...			
VIE AU SEIN DE L'OFFICINE			
Entente avec l'équipe			
Respect des règles			
Commentaires			
PLAN DE PROGRES			
Objectifs à N+1			
Compétences à développer			



Moyens requis	Ex : formation de 2 jours au merchandising
Commentaires	
Signature titulaire :	Signature employé :

Il est important de garder une trace écrite de ces entretiens, le titulaire se doit de mettre en place ce qui a été convenu avec le salarié le jour de son entretien. Cela permet aussi de « demander des comptes » au salariés lorsque les objectifs fixés sont totalement « oubliés », voir réajuster, rediscuter les objectifs.

#### Le déroulement de l'entretien d'évaluation

Lorsque le titulaire accueille le salarié pour l'entretien, il se doit d'instaurer une relation de confiance et de bonnes conditions d'échanges (fermer la porte de la pièce, demander à ne pas être dérangé, proposer un café ou verre d'eau...).

Il rappellera automatiquement les objectifs de l'entretien pour éviter toute dérive et donnera une notion du temps dédié à l'entretien (environ 1h en général).

L'entretien commence alors par une auto-évaluation du salarié, celui-ci dresse lui-même son bilan en se positionnant face aux objectifs réalisés ou non atteints. Il relate son quotidien, les problèmes rencontrés ou les dysfonctionnements de son poste.

Pendant ce temps le titulaire prend des notes afin de montrer l'intérêt qu'il porte à cette discussion.

Puis le titulaire annonce sa propre analyse en commençant par les points positifs, les compétences développées, cette étape est fondamentale, elle vise à témoigner de la reconnaissance envers le salarié, afin d'entretenir sa motivation. Il sera amené à délivrer des « feedback » c'est-à-dire à formuler un retour positif ou négatif sur l'action du salarié. Le titulaire se doit de donner son point de vue, il doit rester objectif et vérifier qu'il s'appuie sur des faits concrets. Il ne faut jamais « attaquer » la personne en tant que telle mais toujours son travail.

Il doit également reformuler les commentaires du salarié afin de résumer et surtout valider les faits, cela permet d'être sûr que chacun se soit bien compris. La reformulation oblige à une bonne écoute, qui entraîne d'autant plus une reconnaissance de l'autrui, elle reprend la totalité du message avec d'autres mots de l'interlocuteur sans en altérer le sens. Pour cela, les introductions de reformulation sont les suivantes : « en résumé, », « selon vous... », « si j'ai bien compris... », « vous disiez... ».

Il se doit également de trouver des solutions aux conflits d'équipe ou aider à prendre les bonnes décisions puisque si le salarié en parle, c'est parce qu'il compte sur le titulaire pour envisager un changement.

Lorsque le salarié a pris connaissance de ses points forts et faibles, il est en général à même de proposer des solutions, il se sent impliqué et est d'autant plus motivé à appliquer les solutions lorsqu'elles viennent de lui.

Il est alors temps de définir les objectifs de l'année à suivre, l'engagement doit être réciproque, ensemble, ils réalisent un plan d'action permettant de les atteindre.

Le besoin ou désir de formations sera également abordé.

Pour conclure l'entretien, le salarié exprime son ressenti sur cet entretien, le titulaire en fait de même, le titulaire résume alors les objectifs et les plans d'action, s'assure que le salarié n'a rien à ajouter et conclue sur une note positive.

### L'art du feedback

Le feedback revient à formuler un retour positif ou négatif sur l'action d'une personne. Ce feedback est important en management puisque ne pas en donner pourrait signifier que l'on accorde aucune importance ou valeur à l'autre. Le feedback positif permet au salarié de trouver une motivation ou même de développer sa confiance en soi. Le feedback négatif permet de recadrer les écarts de comportements.

Pour être efficace, un feedback doit être individuel, objectif et immédiat.

Lorsque l'on dit à un salarié « tu es distrait » on attaque la personne qu'il EST et non pas ce qu'il FAIT. On touche alors la personne, l'être humain ; la remarque est alors très mal prise par le salarié. Par contre si l'on dit « j'ai remarqué que tu as oublié à deux reprises cet après-midi de remettre un bon de promis au client » c'est alors l'action qui est jugée. De plus en

commençant la phrase par « je » on s'implique soit même dans le feedback, alors qu'en commençant par le « tu » la suite est perçue comme une accusation.

Le feedback est beaucoup plus efficace lorsqu'il est délivré immédiatement. Il ne faut pas se servir du feedback en « l'archivant » pour s'en servir lors d'un conflit par exemple. Cela est valable autant pour le feedback positif « je vois que tu as fini l'inventaire, c'est super » que pour le feedback négatif « je pense que c'est important de bien accueillir le client, pour cela tu pourrais lever la tête du comptoir et faire un sourire plus souvent à l'arrivée des clients ». Le feedback se doit d'être accompagné dès que possible par un ou plusieurs exemple(s).

« Sophie, je souhaite vous parler de la façon dont vous venez de conseiller Mr Dupont, vous avez raison d'associer un décongestionnant oral et des gouttes nasales, mais je pense que vous auriez pu proposer un lavage de nez qui me paraît essentiel pour les besoins du client ». Et l'on essaye pour solliciter à 100% la motivation du salarié sur son recadrage, de finir par une question : « si c'était à refaire, vous y penserez à l'avenir ? » ou une phrase sollicitant l'engagement telle que « je compte sur vous pour y penser la prochaine fois ».

Lorsque le feedback est dit immédiatement ou le plus tôt possible il est mieux compris, et surtout mieux intégré. Cependant lors de l'entretien annuel d'évaluation il est parfois nécessaire de revenir sur certains feedbacks lorsque ceux-ci ont encore des failles ou pour vérifier qu'il n'y ait pas eu d'incompréhension avec le recul.

Ce feedback, et de façon plus générale l'ensemble des interactions avec le salarié doivent intégrer la personnalité de ce dernier. Certaines techniques de communication permettent au titulaire d'accroître son pouvoir de persuasion.

### Les techniques de communication

Chaque salarié a sa propre personnalité, le titulaire se doit de gérer les différences. De plus chacun réagit différemment au changement. Il y aura le salarié réactif, le salarié passif, le salarié sur la défensive ou le salarié qui s'adapte.

Comment gérer ces différences ?

Il existe quatre réactions type de salariés :

Le salarié <b>réactif</b>	Il veut un changement, agit en conséquence. Il prend le risque de se confronter aux autres en prenant le risque d'échouer : je veux changer mes horaires, j'en parle au titulaire.
Le salarié <b>passif</b>	Il voudrait changer la situation mais ne veut pas prendre de risque et prend des sécurités : je veux changer mes horaires, j'en parle au titulaire mais en prétextant que l'équipe entière est concernée, ou alors il fait en sorte que quelqu'un en parle à sa place.
Le salarié <b>sur la défensive</b>	Il est résistant à l'adaptation. Pour lui, changement = danger : on propose un nouveau système qui change mes habitudes, je défends l'ancien système.
Le salarié <b>qui s'adapte</b>	c'est le salarié « parfait », l'énergie est dirigée vers une harmonie entre lui-même et le monde : je veux changer mes horaires, je cherche des compromis avant d'exposer mon projet.

En plus de ces quatre types de réactions, chacun a sa personnalité, le titulaire doit également en tenir compte.

Exemples de personnalités et comment agir face à ses personnalités :

le bavard ou le bluffeur	Détourne à leur profit les détails ou s'étend hors sujet. Il faut alors apprendre à couper avec des questions fermées pour casser le flux incessant.
l'agressif ou le susceptible	Il est systématiquement opposé à ce qu'on lui dit ou trouve toujours une excuse. Il

	<p>faudra alors poser des questions basées sur des faits afin de neutraliser leur agressivité, de reformuler leur propos négatif et attendre la fin de leur argumentation. Surtout le principal est de rester très calme.</p>
l'ambitieux, le volontaire	<p>Ils sont très directs, ont beaucoup d'idées. Pour ne pas les décourager, on montre l'intérêt que l'on porte à leurs idées en les notant.</p>
le manipulateur ou le champion du « on » pour généraliser les actions	<p>Ce n'est jamais de leur faute. Il suffit de faire préciser leurs insinuations avec des questions uniquement basées sur des faits.</p>
le « je sais tout »	<p>Refuse toute remise en cause, vouloir les faire progresser est une injure à leur talent. Il faut s'appuyer sur des choses concrètes comme des chiffres et leur demander ce qu'ils en déduisent. Leur orgueil devient alors leur point faible et le dialogue devient possible.</p>
le collaboratif	<p>Il a souvent peu d'éléments à signaler. Il est tout de même important de les laisser s'exprimer.</p>

Ces profils ne constituent certes pas des vérités immuables, des salariés peuvent parfois relever de différentes catégories. Cette classification invite toutefois le titulaire à réfléchir sur sa façon de communiquer vis-à-vis de ses collaborateurs.

A l'aune de ces éléments, le titulaire pourra également adapter son style de management.

## Les styles de management

La direction d'une entreprise est souvent symbolisée par un homme ou une femme qui marque d'une empreinte l'entreprise. Cette empreinte, plus ou moins importante, dépend de ses qualités relationnelles, de son comportement, de sa formation.

Le dirigeant taylorien a un style rigide et autocratique. Il prend ses décisions seul, il les fait appliquer par « la carotte et le bâton » et « visse et tais-toi ». Ce dirigeant est décalé par rapport au nouvel environnement, à l'exacerbation de la concurrence, à l'augmentation de la qualité et valorisation du progrès technique.

Ainsi le nouveau manager est capable de mobiliser ses salariés. La GRH a donc énormément évolué depuis Taylor pour arriver à « l'entreprise du troisième type ». L'évolution de la gestion des ressources humaines est suivie par l'évolution des structures, mais également en enrichissant des postes et le travail en équipe. Plusieurs théoriciens ont travaillé sur les styles de management à partir d'études de nombreuses entreprises. De ce fait, Likert, Tannenbaum, Schmidt, Blake et Mouton ont classé les styles de management.

Selon Likert, il existe quatre styles de management :

	Autoritaire Exploiteur	Autoritaire Paternaliste	Consultatif	participatif
Niveau de confiance	aucun	Confiance des salariés envers le manager	Début de confiance des salariés vers le manager	Confiance mutuelle totale
Méthode de motivation	Par la crainte et les menaces	Par les récompenses et les sanctions	Par les récompenses et les sanctions	Par l'implication aux décisions
Participation des salariés aux décisions	Aucune	suggestion	consultation	Participation aux décisions

Le style participatif a une forte cohésion au sein de l'officine tandis que le style autoritaire est difficile à appliquer pour le titulaire car le personnel et les résultats doivent être constamment

surveillés. Le style paternaliste, lui, est souvent adopté dans les entreprises familiales ou encore lorsque le titulaire évolue du style autoritaire vers paternaliste.

Enfin, la plupart du temps, le titulaire essaye d'être un maximum participatif, mais pour la plupart, il reste au stade du consultatif.

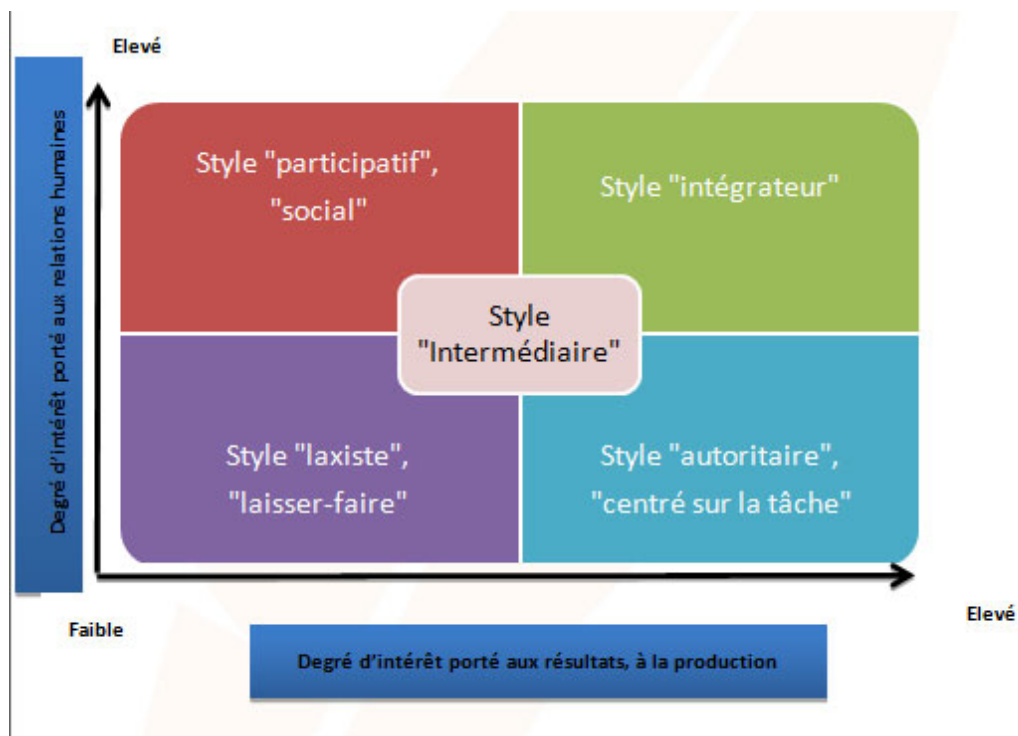
Selon Tannenbaum et Schmidt, sept styles de management existent.

Leadership centré sur le gestionnaire				Leadership centré sur les subordonnés		
Autorité du supérieur						
Liberté d'action au subordonné						
1	2	3	4	5	6	7
Le dirigeant prend les décisions et les annonce.	Le dirigeant « vend » ses décisions.	Le dirigeant présente ses idées et demande à chacun son avis.	Le dirigeant présente une décision conditionnelle qu'il se déclare prêt à changer.	Le dirigeant présente le problème, obtient des suggestions et prend sa décision.	Le dirigeant définit des limites et demande au groupe de prendre une décision à l'intérieur de ces limites.	Le dirigeant laisse le groupe libre de choisir tant que certaines contraintes sont respectées.

*S. L. Dolan, E. Gosselin, J. Carrière et G. Lamoureux (2002). "Psychologie du travail et Comportement organisationnel"*

Le modèle montre un continuum à partir d'une situation où le titulaire exerce toute autorité, dicte quelles tâches doivent être faites et quand. Cette approche progresse à travers différentes phases de consultation accrue et de délégation jusqu'au point où les titulaires délèguent à l'équipe la plupart de l'autorité qui leur était investie.

Dans le modèle de Blake et Mouton, il existe 5 styles de management:



Grille Managériale de Blake et Mouton, Marketing-étudiant, digischool

Dans ce modèle, le style de management s'articule autour de deux critères, le degré d'intérêt porté aux relations humaines et celui porté à la production.

	LAXISTE	SOCIAL	INTERMEDIAIRE	AUTORITAIRE	INTEGRATEUR
Comportement	évite toute situation difficile (conflits, confrontations...). C'est quelqu'un qui ne prend pas position sur les sujets dont il a la responsabilité.	les collaborateurs sont au centre de ses préoccupations. Ils sont écoutés, choyés. C'est également un style que l'on qualifie de participatif.	la voie de l'équilibre entre orientation vers l'humain (prise en compte des besoins psychologiques) et résultats. C'est l'homme du compromis.	centré sur la production au détriment de la prise en compte de l'humain. Ce profil met en oeuvre une batterie d'outils pour contrôler ses subordonnés.	optimisation des ressources humaines pour l'atteinte d'objectifs partagés. La notion d'équipe est importante. Le chef adopte une posture démocratique
effets	dysfonctionnement chronique de l'organisation et contestation permanente des collaborateurs.	établissement d'une bonne ambiance de travail, mais production en retrait.	en voulant tout concilier, les résultats demeurent très moyens.	performance à court terme, mais démotivation du personnel (qui ne fait que ce qu'on lui demande et pas plus).	une orientation impliquante pour les collaborateurs produisant des performances élevées.



Ce parcours à travers les différents types de management pratiqués permet de disposer des différentes briques constitutives du tissu managérial des entreprises. Il est clair que chaque manager va imprimer son style sur le type de management qu'il privilégie. Le style, c'est la forme dont on habille le fond. Et ce style devra lui-même s'adapter aux moments, aux interlocuteurs et aux circonstances.

« Connais-toi toi-même ».

Cette célèbre maxime du philosophe grec Socrate incite à s'interroger sur soi-même, en effet le manager « efficace » agit d'abord sur soi avant d'en changer l'autre, et accepte une réalité différente de la sienne. La prise de conscience et l'acceptation de son « style » en terme de management est donc le premier degré à franchir pour atteindre l'efficacité optimale.

Le travail dans l'officine étant à présent sécurisé et organisé, le titulaire doit maintenant utiliser les compétences de ses salariés afin d'évaluer ses besoins à court et moyen terme et recruter de manière réfléchie. Il fera en sorte également de maintenir la motivation et l'esprit d'équipe au sein de l'officine pour augmenter les performances de l'entreprise.

## TROISIEME PARTIE: RISQUES LIES A L'EQUIPE OFFICINALE

Le risque ressources humaines peut être lié également au salarié lui-même, à ses compétences ainsi qu'à ses motivations.

### A) GERER LES COMPETENCES

#### a) La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

Pour gérer les compétences, le titulaire peut mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences afin de recruter de manière plus réfléchie en fonction de ses besoins à court et moyen terme.

#### Qu'est-ce que la GPEC ?

La GPEC est la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Elle est composée par l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avenir possibles de l'entreprise en vue d'éclairer, d'analyser et d'anticiper les décisions concernant les ressources humaines. Autrement dit, elle vise à adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leur environnement économique, social, juridique.

La Gestion prévisionnelle des emplois (GPE) est apparue au milieu des années 1970 et avait pour objectif la recherche d'une adéquation entre les besoins de l'entreprise et les ressources disponibles.

Le raisonnement se fait uniquement sur l'emploi (aspect quantitatif). Progressivement, pour éviter de faire face à ce type de situations traumatisantes pour les salariés, les entreprises ont cherché à anticiper ces difficultés en agissant en amont à l'aide de la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Apparue au début des années 1980, elle désigne l'ensemble des pratiques et méthodes destinées à permettre l'adaptation des ressources humaines aux besoins anticipés des entreprises.

La GPEC conduit à mettre en place une démarche qui se veut prospective, stratégique, transversale, qualitative et collective :

- démarche prospective : la GPEC est une démarche prospective car il faut être capable d’appréhender les situations futures à la fois sur le marché du travail, dans le secteur d’activité de l’entreprise et au niveau de la concurrence mondiale ;
- démarche stratégique : la GPEC est une sorte de pari sur l’avenir car nul ne peut prévoir le futur. Les choix faits dans le cadre de la GPEC font partie des politiques stratégiques de l’entreprise ;
- démarche transversale : l’organisation qui décide de recourir au processus de la GPEC a une démarche transversale. On recherche la polyvalence des compétences tant au niveau collectif qu’individuel ;
- démarche qualitative : la GPEC implique très concrètement le caractère qualitatif du Facteur travail, comme facteur de production ;
- démarche collective : la GPEC consiste à envisager la notion de compétence dans le cadre De l’organisation prise dans sa globalité. Toutefois, les outils mis en place pour la réalisation de la GPEC doivent pouvoir se décliner du collectif vers l’individu.

Celle-ci est obligatoire pour les entreprises qui emploient au moins 300 salariés en France.

Que permet la GPEC ?

- réduire les difficultés de recrutement,
- faire face à un problème de pyramide des âges,
- résoudre une situation de sureffectif,
- optimiser les dispositifs de formation,
- développer la qualification des salariés,
- valoriser les compétences individuelles et/ ou collectives,
- accompagner des changements dans l’organisation du travail et de la production,
- développer les mobilités professionnelles des salariés,
- favoriser l’implication des salariés dans un projet d’évolution professionnelle.
- anticiper l’adaptation des compétences aux emplois.
- maîtriser les conséquences des changements technologiques et économiques.
- améliorer la gestion des carrières.
- réduire les risques et les coûts liés aux déséquilibres.

## Les étapes d'une GPEC

Préparation stratégique	-diagnostic qualitatif et quantitatif de la situation : départs en retraite, turn-over, déséquilibre de la pyramide des âges, pénurie des compétences... -analyse des absences -analyse des besoins en formations
Préparation opérationnelle	-sensibilisation à la démarche GPEC -définition et mise en place du projet GPEC
Elaboration des outils	-Cartographie des métiers -référentiel des compétences et analyse des évolutions -analyse des populations impactées -composition du plan d'ajustement (formations, reconversion...)
Conduite du changement	-formation du manager au management des compétences

Afin de réussir une GPEC on commence par identifier clairement le problème, on reste cohérent avec les objectifs poursuivis, la méthode appliquée et les outils à mettre en place.

Il est nécessaire de suivre cette démarche de mise en œuvre :

- Préparation stratégique

Il s'agit d'une identification précise de la situation : on ne peut démarrer une GPEC qu'après avoir identifié le ou les problèmes à résoudre et ainsi faire le diagnostic qualitatif et quantitatif.

Lors de cette analyse, il peut ressortir par exemple un problème de fidélisation des salariés.

Le fait de savoir fidéliser ses salariés constitue un facteur de différenciation de l'entreprise. Il permet de faire face à un manque de compétences, de donner envie de venir travailler dans l'entreprise à de nouvelles personnes et de mobiliser les ressources.

L'envie de fidéliser ses salariés doit être vue comme un échange "gagnant-gagnant" et non pas comme un rapport de force "donnant-donnant". Il ne faut pas surestimer la force du critère financier dans la détermination des attentes des salariés. Fidéliser n'est pas aussi simple que d'accepter une demande d'augmentation de salaire ou à l'installation d'une crèche dans l'entreprise. Il faut savoir décrypter les vraies attentes des salariés afin d'investir juste. Donner l'envie aux salariés d'évoluer en même temps que l'entreprise devient un facteur de performance.

Il peut y avoir également un problème de départ à gérer, un départ en retraite qui arrive, un turn-over important. L'analyse des départs tels que les retraites, démissions, licenciements, permet l'ajustement entre les postes pourvus et les postes à pourvoir dans le but d'assurer les formations, ou encore les passations.

L'analyse des absences, de leur durée, des catégories socioprofessionnelles concernées, des types d'absences, permet de prendre en compte la perte de motivation ou le déficit de management par exemple. Une analyse des horaires notamment au niveau d'une augmentation sensible des heures supplémentaires obligera à affiner le nombre d'effectifs.

La gestion de cette analyse est basée sur le qualitatif, c'est-à-dire le « savoir-être » et le « savoir-apprendre » pour permettre aux salariés de s'adapter. Elle prend en compte la flexibilité du personnel, les temps partiels... elle oriente la planification des besoins en formation, non seulement en fonction des attentes des salariés, mais également des changements prévus à 3 ou 5 ans. Elle anticipe l'évolution des postes en adaptant les fiches de poste.

Construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences consiste également à analyser les besoins de formation et prévenir les conséquences des changements à venir affectant les emplois.

Cette analyse aboutira à la description par rapport aux futures formations :

- de la carte et du contenu des emplois types ;
- de la carte et du contenu des emplois cibles ;
- des profils qui correspondent à ces emplois ;
- des estimations d'effectifs qui y sont associés.

Une fois l'analyse faite, il faut définir des objectifs clairs : l'entreprise doit exprimer explicitement ses attentes vis-à-vis de la GPEC et doit fixer des objectifs de résultats clairs, si possible, quantifiables et mesurables (par exemple, diminuer de 5 % le turn-over).

- Préparation opérationnelle

Cette démarche doit être acceptée par les salariés de la pharmacie : la GPEC doit être comprise et portée par les membres de la pharmacie. En d'autres termes, pour obtenir l'adhésion à la GPEC, le plus important est de l'expliquer aux salariés. À cet effet, une démarche de communication doit être menée auprès des acteurs clés de l'action.

Pour cela, le salarié, chaque année, doit constater ses propres compétences acquises. L'évaluation de ses compétences doit correspondre à sa propre évolution. Le plan de formation s'adapte à chaque salarié en fonction de l'évolution de sa carrière, sachant qu'il peut être formé pour devenir polyvalent.

Tout cela permet de rappeler au salarié son positionnement au sein de la pharmacie (preuve que c'est un acteur au sein de la pharmacie). Cela permet également de fournir un plan de formation afin de mieux gérer les compétences puis pour chacun, de répertorier l'évolution de sa carrière au sein de l'officine grâce à l'analyse de son parcours professionnel.

- Elaboration des outils

Il s'agit d'effectuer la mise en place de référentiels métier. Le métier confère une identité au salarié, qui détient un savoir et un savoir-faire reconnus dans l'entreprise grâce à une position dans une grille de classification et de salaires, entre autre il s'agit ici de pharmacien ou préparateur en pharmacie. Le métier est identifié par les activités qu'il recouvre et les compétences nécessaires pour l'exercer.

L'évaluation de poste, elle, fournit aux titulaires une base solide à partir de laquelle ils peuvent :

- classer les postes de façon appropriée ;
- déterminer l'écart relatif entre les postes ;
- obtenir une mesure systématique de l'importance du poste par rapport aux autres postes, de façon à pouvoir comparer les salaires ;
- envisager une restructuration des postes lors de déséquilibres.

Le référentiel des compétences correspond à une aptitude à faire. Pour tenir un emploi il faut souvent avoir plusieurs aptitudes. Il ne faut pas confondre :

- Les compétences : que dois-je savoir, savoir-être et savoir-faire pour faire ?
- Les tâches : que dois-je faire ?

En ce qui concerne la pyramide des âges, c'est un mode de représentation graphique qui représente la répartition, à un instant donné, du personnel d'une entreprise par tranche d'âge et par sexe.

C'est un outil indispensable à la mise en œuvre de la GPEC car elle permet de visualiser si l'on dispose des bonnes personnes au bon moment. Elle permet d'anticiper les évolutions à prévoir au niveau du recrutement ou des réductions d'effectif, de prévoir les actions à mettre en place pour éviter le départ massif des compétences des personnes âgées et assurer la relève et le dynamisme de l'entreprise par un effectif jeune.

- Conduite du changement

La gestion des compétences apparaît comme un véritable corpus d'outils pour le manager moderne, pour recruter, intégrer, évaluer, développer et former.

Le management des compétences est une mise à jour régulière des compétences de chacun surtout lors des entretiens annuels d'évaluation.

Le manager doit alors savoir gérer toutes ces informations afin de les utiliser à bon escient lors de recrutement par exemple.

#### Du management des compétences au management des talents

Un autre système de recrutement et de management existe et est de plus en plus utilisé, il s'agit du management des talents.

Le talent est une qualité naturelle et facile à utiliser à l'inverse de la compétence, qui est avant tout un savoir, d'autant plus que cette qualité permet de provoquer du plaisir et mène souvent au succès.

S'il est aisé d'apprendre à animer des réunions (logique compétence) il est parfois plus ardu d'acquérir des aptitudes de "visionnaire", "d'esthétisme", "d'originalité", "d'empathie", de

"débrouillardise", ou encore de "persuasion" (logique talent), surtout si nous n'avons pas vraiment envie.

Si la compétence est un savoir-faire, le talent est un "aimer-faire". Manager les talents permet de concilier, en agissant sur un seul levier, les besoins de l'entreprise (performance) et du salarié (épanouissement personnel).

Initialement considéré comme unique et rare, il semble à présent admis que chaque personne possède naturellement un ou plusieurs talents. Certains ont su les identifier et les valoriser, d'autres non. L'entreprise qui saura détecter les talents ou "points forts" de chaque collaborateur disposera d'une "ressource naturelle" sur laquelle elle pourra s'appuyer pour générer de "l'intelligence collective" afin de gagner en souplesse et créer durablement de la valeur.

Pourquoi un management des talents ?

- Rendre chacun responsable de sa performance

Dans les modes de management que nous connaissons le manager définit ce qui doit être fait et comment le faire, recherche le salarié qui répond aux critères et lui demande d'appliquer ses prescriptions. Elle crée ainsi un rapport Parent/Enfant.

Manager par le respect des normes comporte des avantages : le titulaire maîtrise les objectifs et comment le salarié les atteint, mais cela crée des inconvénients : déresponsabilisation et infantilisation.

Le management par les talents diffère dans la mesure où le titulaire négocie avec le salarié les résultats à atteindre et lui laisse le degré d'autonomie dont il a besoin pour valoriser ses points forts. A ce titre, elle crée un rapport Adulte/Adulte, générant ainsi plus de confiance et de responsabilité.

- Renforcer le plaisir au travail

Le management par les compétences suppose que "pour réussir, il faut savoir tout faire et améliorer ses points faibles". A ce titre, le titulaire évalue le niveau de maîtrise des compétences d'une personne sur la base de référentiels et investit sur des actions de développement (formations) afin d'arriver au niveau de conformité désiré parfois sans s'assurer du désir profond d'apprentissage du salarié.



Différente, l'approche par les talents repose sur le principe selon lequel il est rare qu'une personne sache tout faire et que "pour réussir, il faut avant tout investir sur ses points forts", les points faibles devant être compensés par ailleurs (par exemple, en réorganisant partiellement les activités selon les talents de chaque membre de l'équipe).

- Affecter les bonnes personnes aux bonnes places

Le management par les compétences s'appuie sur la notion de prévisibilité. Levier essentiel de la GPEC, le management par le talent n'est pas fondé sur des processus formels et part de la personne. L'entreprise prend le temps d'explorer avec chaque salarié les activités qui lui procurent du plaisir et identifie ses aptitudes naturelles qu'il pourrait mobiliser en fonction de sa stratégie et de ses projets, à temps plein ou à temps partiel.

Le but est de s'affranchir partiellement de la standardisation et du cloisonnement (descriptions de poste) de manière à mettre "la bonne personne aux bonnes places", afin de favoriser la complémentarité et libérer les initiatives.

#### b) Le recrutement

Comme vu précédemment, le fonctionnement et la performance de l'officine reposent en grande partie sur les compétences qui y sont mobilisées. Le recrutement est donc une activité déterminante qui, en fonction des objectifs poursuivis par l'organisation, doit respecter un cadre juridique et un processus garants de son efficacité.

De plus, l'accueil et l'intégration d'un nouveau collaborateur sont des étapes essentielles pour l'organisation.

Le recrutement est un acte de management complexe, aux multiples enjeux. Il faut valider l'adéquation des compétences et des motivations d'un candidat avec les exigences de l'officine, cerner sa personnalité pour évaluer sa capacité à s'intégrer dans l'équipe et faire un choix tout en réduisant le plus possible la zone d'incertitude et de doute.

D'ailleurs, il est beaucoup plus facile de recruter un collaborateur que de le licencier !

Chacun des recrutements est d'ailleurs lourd de conséquences, tant pour l'officine, que l'équipe, que pour les clients. Ces conséquences peuvent durer des années et avoir un coût considérable si le titulaire a réalisé un mauvais recrutement.

## Les objectifs du recrutement

L'officine doit faire face à des besoins variés en compétences auxquels le recrutement doit répondre. Il constitue ainsi un outil au service de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) dans l'organisation.

- Répondre à un besoin de compétences variées

La première étape consiste à cibler la demande de recrutement. Si le recrutement fait suite à un départ : pourquoi le prédécesseur part-il ? quel est le taux de turn-over pour ce poste et pourquoi ?

Si le recrutement est dû à une création de poste : pourquoi ce nouveau poste ? que veut-on améliorer ?

Le titulaire recherche des compétences diverses (techniques, organisationnelles, commerciales, managériales...) qui correspondent à des besoins divers :

- besoin de compétences nouvelles : il requiert des compétences pour déployer son activité. Il recherche donc du personnel dont l'action s'inscrit dans sa stratégie de développement par exemple si le titulaire veut déployer son activité en phytothérapie, il cherchera une personne incollable dans ce domaine.
- besoin de compétences déjà présentes : l'organisation doit remplacer ou renforcer les compétences existantes, si par exemple la phytothérapie se développe à grande vitesse et que la personne spécialiste est débordée, on décidera d'embaucher une personne ayant également des connaissances appuyées dans ce domaine.

- Gérer les besoins dans le temps

Le titulaire doit prévoir ses besoins en recrutement en fonction des événements (départs, maladies, augmentation ponctuelle d'activité...) ou de ses projections à plus long terme (développement d'activité).

En conséquence, le recrutement peut être destiné à pourvoir un poste :

- pour une durée définie : il s'agit d'une mission de courte durée ou d'un remplacement ponctuel pour lesquels l'organisation aura recours à du personnel en contrat à durée déterminée ou en intérim.

Exemple. Le pharmacien assistant part en congé maternité ; elle est remplacée par une personne embauchée en CDD jusqu'à son retour.

– à long terme : il s'agit d'une création de poste ou d'un remplacement définitif. L'embauche sera réalisée en contrat à durée indéterminée.

Exemple : une préparatrice part à la retraite ; son successeur est embauché en CDI.

- Adapter les ressources humaines

Le recrutement permet d'adapter les compétences aux besoins de l'organisation tout en veillant à l'équilibre de la pyramide des âges afin de :

- favoriser la complémentarité au sein des équipes entre les âges et les sexes ;
- éviter des départs massifs simultanés à la retraite.

#### Les étapes du recrutement

La satisfaction des besoins en travail de la pharmacie dépend de la qualité du processus de recrutement. Chaque étape est garante de son efficacité et a un impact sur l'image de la pharmacie.

- Le préalable : la définition du poste et du profil

Dès lors que le titulaire a pris la décision de recruter, plusieurs étapes sont mises en œuvre :

- la description du poste précise les différentes missions et/ou tâches à accomplir et les conditions d'exercice (position hiérarchique, rémunération, horaires de travail) ;
- la définition du profil permet d'identifier le niveau de formation et d'expérience professionnelle ainsi que les aptitudes requises chez le nouvel embauché.

Pour un recrutement des plus structuré certaines entreprises définissent systématiquement les emplois et les postes avec les profils correspondants.

Il est crucial d'identifier un « portrait-robot » du futur salarié. Ainsi il faut clarifier les attentes en termes de :

- diplôme(s)
- formation(s) complémentaire(s)
- expérience(s)
- mission(s) prioritaire(s)

- objectif(s)
- évolution attendue du poste
- point(s) fort(s)
- type de personnalité.

Lors de la rédaction de l'annonce, le recruteur doit respecter certaines obligations légales :

- L'annonce doit être rédigée en langue française,
- L'annonce ne doit pas comporter de mentions discriminatoires,
- L'annonce ne doit pas induire le candidat en erreur.

- La recherche de candidats

La recherche de candidats s'effectue en interne ou à l'extérieur de l'entreprise, en fonction des objectifs fixés.

- La recherche de candidats en interne

Le recrutement interne consiste à pourvoir le poste par un collaborateur qui travaille déjà dans l'organisation afin de remplacer une personne qui part. Ceci est très peu fréquent en pharmacie d'autant plus qu'il faut que la personne ait le diplôme soit de préparateur soit de pharmacien et que l'un ne remplace pas l'autre.

Cette démarche présente des avantages pour l'officine et ses collaborateurs :

- les coûts liés à la recherche de candidats et les couts administratifs sont moindres ;
- la prise de poste et l'intégration sont facilitées car le collaborateur connaît déjà l'organisation ;
- ce processus offre des perspectives d'évolution professionnelle au personnel en place et devient un élément attractif de la politique ressources humaines de l'organisation. Il fait partie des dispositifs de GPEC.

Le recrutement interne peut constituer la première étape du processus de recrutement.

Cependant il présente l'inconvénient d'écarter l'apport de compétences spécifiques, par exemple si le titulaire cherche à développer sa créativité, il recherchera des talents à l'extérieur de l'organisation. Par contre s'il cherche une personne ayant des compétences en merchandising il peut toujours prévoir des formations pour une personne déjà présente dans l'équipe.

Si le poste ne peut pas être pourvu par une candidature interne, l'organisation effectue un recrutement externe.

- La recherche de candidats en externe

Le recrutement externe consiste à rechercher des candidatures à l'extérieur de l'organisation. Selon sa structure et ses moyens (temps, compétences, budget), le titulaire peut procéder lui-même à la recherche des candidatures externes ou bien aura recours aux services d'un intermédiaire spécialisé.

Pour rechercher des candidats en externe, le titulaire dispose de différents moyens qui dépendent des caractéristiques de l'organisation (taille, moyens financiers, notoriété...) et de la nature du profil recherché :

- l'examen des candidatures spontanées : le titulaire reçoit de manière régulière des candidatures qui alimentent une liste de candidats potentiels à actualiser ;

D'ailleurs, les candidatures spontanées constituent le premier canal de recrutement en France.

- la publication d'une offre d'emploi : le titulaire rédige une annonce traçant les caractéristiques du poste à pourvoir et du profil recherché.

L'annonce est diffusée fréquemment via les fournisseurs comme la CERP ou l'OCP, la presse professionnelle, les corps des facultés de pharmacie, les CFA... ou encore les sites internet comme [www.pharmaxie.com](http://www.pharmaxie.com), [www.pharmechange.com](http://www.pharmechange.com) , par ailleurs certains réseaux sociaux peuvent être des ressources intéressantes pour recruter ([www.viadeo.com](http://www.viadeo.com)).

- la cooptation : certains groupements encouragent leurs collaborateurs en leur recommandant un candidat parmi leurs connaissances.

- La recherche par un intermédiaire spécialisé

Pôle emploi et l'Agence pour l'emploi des cadres (APEC) sont des organismes publics qui aident gratuitement les entreprises dans leur recherche de candidats.

Globalement, il n'existe pas réellement de site dédié au recrutement ou à la recherche d'emploi en officine et bien souvent le moyen le plus utilisé par les titulaires reste de diffuser l'annonce par l'intermédiaire des fournisseurs comme la CERP ou l'OCP.

- La sélection des candidats

La sélection des candidats relève d'un processus plus ou moins développé et plus ou moins long en fonction des exigences du titulaire et du poste à pourvoir, de plus celle-ci est soumise à des contraintes réglementaires, telle que le respect de la vie privée du candidat ou encore le principe de pertinence et de transparence. « Les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, doivent exclusivement servir à apprécier la capacité du candidat à occuper l'emploi » et « le candidat doit être expressément informé des méthodes et techniques d'aide au recrutement et d'évaluation, avant que celles-ci ne soient mises en œuvre. »

De plus, l'employeur a une obligation de rester confidentiel sur les résultats du recrutement.

- La pré-sélection des candidatures

Les lettres de motivation et curriculum vitae reçus sont étudiés afin de retenir les candidatures correspondant aux critères essentiels de l'offre.

- Les tests de sélection

Selon la nature du poste, divers tests peuvent être proposés :

- les tests de mise en situation, on demande à la personne de faire un essai d'une heure par exemple au comptoir ;
- les tests techniques visent à vérifier la maîtrise de compétences de base (pharmacologie, préparations...) ;
- les tests de personnalité visent à cerner le caractère du candidat.

#### Déroulement de l'entretien d'embauche

- Les différents styles d'entretiens

L'entretien peut être collectif (avec plusieurs personnes de l'officine), en chaîne (le candidat rencontre plusieurs personnes de l'officine l'une après l'autre), mais le plus souvent en officine l'entretien est individuel c'est-à-dire en présence du ou des titulaire(s) uniquement.

L'entretien en face à face permet au candidat de se présenter plus précisément et au titulaire de mieux décrire le poste à pourvoir et le contexte.

Ces entretiens doivent respecter des principes tels que l'interdiction de pratiques discriminatoires, la pertinence des informations demandées, la loyauté dans la collecte des Informations. Un recruteur ne peut pas interroger un candidat sur ses convictions politiques ou religieuses ou sur sa vie privée comme « avez-vous prévu une grossesse ? ».

Le candidat sélectionné est informé et une promesse d'embauche lui est adressée. Son embauche sera effective après la visite médicale de pré-embauche, attestant de son aptitude au poste de travail.

On distingue trois styles d'entretiens :

- Le style directif : l'interlocuteur pose des questions très précises qui nécessitent des réponses brèves mais argumentées.
- Le style semi-directif : cet entretien ressemble à une conversation. Le recruteur fait alterner des questions précises et d'autres plus larges. Le candidat a davantage de temps pour s'exprimer sur sa personnalité et ses motivations.
- Le style non-directif : cette forme d'entretien permet une écoute plus grande et s'illustre très facilement par la phrase : « parlez-moi » de vous.

Diverses catégories d'entretiens se chevauchent :

- l'entretien convivial : le recruteur est convivial, il cherche à mettre le candidat en confiance. L'accueil est informel, il peut par exemple proposer un café. Cette technique est souvent utilisée, elle a pour but de mettre à l'aise et faire tomber les masques.

- l'entretien agressif : il se caractérise par une réception froide. Exemple : « pouvez-vous m'expliquer pourquoi vous êtes en face de moi ? ». C'est une pratique déconcertante qui tente de mettre le candidat sous pression pour voir ses capacités à gérer les situations difficiles.

- l'entretien silencieux : le recruteur fait appel au silence pour déstabiliser le candidat et remarquer la façon dont il se comporte.

- l'entretien à bâtons rompus : l'entretien est alors souvent interrompu par des appels téléphoniques, l'entretien est non structuré.

- Canevas d'un entretien

L'environnement, l'accueil du candidat et le déroulement de l'entretien ne s'improvisent pas mais au contraire se doivent d'être minutieusement préparés.

L'impact du premier contact est important, il faudrait par exemple aérer le bureau, le ranger afin qu'il soit accueillant et limiter tout dérangement comme mettre son portable en silencieux tout comme expliqué précédemment pour les entretiens annuels d'évaluation.

Le titulaire peut décontracter le candidat en lui proposant quelque chose à boire.

L'entretien est préparé, et se doit d'être professionnel, le titulaire sait le profil qu'il recherche et surtout les critères indispensables qu'il attend.

- Déroulement de l'entretien

La durée moyenne d'un entretien est de trente minutes environ, au cours desquelles on utilise :

-Les questions générales dites « ouvertes » comme « pouvez-vous me parler de votre expérience professionnelle ? »

-Les questions ciblées « semi-fermées » qui appellent une réponse brève : « combien de personnes encadrez-vous ? »

-Les questions orientées qui portent en elles-mêmes une partie de la réponse : « ne faudrait-il pas faire preuve de sociabilité pour réussir dans ce poste ? »

-Les relances, les reformulations ;

-L'écoute, les silences.

Il est toujours très intéressant de s'appesantir sur l'attitude et les gestes du candidat. En effet la gestuelle est très révélatrice de la personnalité ou du comportement à un instant donné.

### Evaluation des candidats et prise de décision

A l'issue de chacun des entretiens, trois situations peuvent se présenter :

-Aucun candidat ne satisfait pleinement le titulaire : il ne faut pas céder à la tentation de recruter « par défaut » pour palier coûte que coûte le sous-effectif de l'officine.

En effet, une erreur de recrutement entraîne d'avantage de conséquences négatives qu'une absence de recrutement. De plus cela dévalorise l'image de décideur du titulaire et cela peut être lourd de conséquence dans le poids de ses décisions ultérieures.



-Un seul candidat semble correspondre au poste à pourvoir : dans ce cas avant de prendre une décision définitive il faut prendre soin de vérifier les diplômes. Bien que cela ne soit pas autorisé légalement, il est fréquent que le titulaire effectue une enquête auprès des employeurs précédents.

-le titulaire hésite entre plusieurs candidats : dans ce cas, il ne faut pas hésiter à refaire passer un entretien à chacun d'eux afin d'en savoir plus sur leur personnalité et leur comportement au travail.

Enfin s'il n'arrive pas à trancher, il faut faire confiance à son instinct !! car malgré tout, le recrutement comporte une grande part de subjectivité, il serait illusoire de le nier, cependant il faut toujours garder à l'esprit les exigences du poste et les compétences requises. Justement, toute la démarche de GPEC et de recrutement est faite pour éviter cette part de subjectivité ainsi que les préjugés à cause desquels le candidat le plus adapté à l'emploi se verrait refuser le poste.

#### L'intégration du candidat

Attention, toute embauche en pharmacie doit être formalisée par la signature d'un contrat avant l'entrée en fonction du candidat recruté.

Une fois le contrat signé, il s'agit tout d'abord d'annoncer le recrutement puis de présenter le nouvel arrivant à ses collaborateurs. Ensuite, après quelques semaines un point sur la satisfaction réciproque peut être effectué. Dans le prolongement de l'accueil, l'intégration doit permettre au nouvel arrivant de devenir réellement un acteur de l'organisation susceptible de s'y impliquer pleinement.

La qualité de l'accueil du candidat est un des éléments de réussite de son intégration au sein de l'équipe. Visite de la pharmacie, désignation d'un responsable de suivi du salarié, parrainage par un ancien sont indispensables.

Les nouveaux embauchés peuvent être accompagnés, non seulement par leur titulaire, mais également par un « tuteur », qui doit s'assurer que l'intégration s'effectue dans les meilleures conditions possibles. Le titulaire, lui, est chargé de veiller à la mise en œuvre du processus d'accueil (visite de l'établissement, etc.). Il devra prévoir un parcours de formation et d'intégration en fonction de l'activité et de l'organisation ainsi que de l'établissement, pour permettre au nouvel embauché d'appréhender rapidement et concrètement son nouvel environnement de travail.

Une fois le salarié bien intégré à l'équipe, il faut également maintenir sa motivation. Plusieurs outils sont nécessaires pour répondre aux besoins de ses collaborateurs.

## B) LA MOTIVATION DES SALARIES

Deux types de leviers de motivation des salariés peuvent être utilisés : les leviers monétaires et les leviers non monétaires.

- Les leviers monétaires : la rémunération est une des bases d'une politique de ressources humaines qui vise à motiver le personnel sur le plan individuel et collectif. Elle permet de fidéliser les salariés par des avantages immédiats (salaire élevé, avantages en nature...) et différés (stocks options...). La rémunération collective permet de rémunérer les progrès collectifs. On peut donner comme exemple le challenge en officine.
- Les leviers non monétaires agissent sur la motivation individuelle (étendue des responsabilités, autonomie dans le travail, reconnaissance de la hiérarchie, évolution de carrière, formation...) et collective (projet...). La relation motivation des salariés/performance de l'entreprise est difficile à établir. La motivation des salariés est une condition nécessaire pour améliorer la performance économique (augmentation de la productivité) et sociale (diminution du taux d'absentéisme et du turn-over) de l'entreprise.

Ces leviers sont représentés dans la pyramide de Maslow :



Maslow distingue cinq grandes catégories de besoins. Il considère que le salarié passe à un besoin d'ordre supérieur quand le besoin de niveau immédiatement inférieur est entièrement satisfait.

Les besoins physiologiques sont directement liés à la survie de l'individu, ce sont ses besoins physiologiques parmi lesquels la faim, la soif. Puis le niveau supérieur est lié au besoin de sécurité, le salarié doit se sentir en sécurité dans son emploi, cela peut par exemple être un contrat en CDI, il s'agit d'une sécurité temporelle.

Une fois le besoin de sécurité accompli, le salarié aura un besoin d'appartenance, c'est un besoin relationnel, il a besoin de se sentir accepté dans les groupes avec lesquels il vit c'est-à-dire amis, famille, collègues. Le besoin d'estime suit le besoin d'appartenance, à ce moment, le salarié a besoin d'être reconnu comme une entité au sein d'un groupe.

Enfin le besoin de s'accomplir, c'est-à-dire le besoin d'épanouissement total au travail.

#### a) La rémunération

##### Politique de rémunération

La rémunération est l'objet de préoccupations des salariés, et ce, tout au long de leur vie professionnelle. Elle suscite pour le titulaire de nombreuses interrogations comme : « Que faut-il payer ? (Le poste, la personne, les performances ?) », « Comment faut-il payer ? », « Quels enjeux privilégier dans la fixation de la rémunération ? ».

La question de la rémunération se trouve ainsi au cœur de la relation qui lie un employeur et ses salariés, en constituant la part explicite du contrat de travail : le salarié reçoit un salaire en contrepartie de l'exécution d'un travail.

La rémunération n'est pas seulement une question de salaire. Viennent en effet s'ajouter au salaire de base diverses composantes, traduisant les objectifs de la rémunération dans et pour l'entreprise.

Le salaire fixe n'est que la partie la plus visible des formes de rémunération que peut recevoir un salarié. Une entreprise qui ne mise que sur le salaire pour gérer son personnel court le risque d'entrer dans une guerre dangereuse tant pour sa masse salariale, que pour fixer des règles équitables et transparentes aux yeux des salariés. Si le salaire fixe joue un rôle majeur dans l'attraction des salariés, il ne suffit pas à lui seul pour motiver et retenir.

Les primes, les bonus, les commissions ou toute autre forme de rémunération variable liée aux performances individuelles permettent de récompenser les salariés en fonction de leurs

performances. La rémunération variable est parfois liée au chiffre d'affaire comme l'intéressement et la participation, et dans ce cas, les compléments de rémunération sont directement reliés aux revenus de l'entreprise. L'autre intérêt de la rémunération variable individuelle est de motiver les salariés en reconnaissant les performances de chacun.

L'épargne salariale et la rémunération variable collective visent à relier la rémunération des salariés aux résultats de l'entreprise. De ce fait, on espère associer les salariés aux enjeux stratégiques et aux résultats financiers de l'entreprise. Les avantages sociaux et divers incluent les plans de retraite, les mutuelles de santé, mais aussi des avantages qui confèrent un statut privilégié à ceux qui en disposent : téléphone, ordinateur, voiture, formation, etc. En offrant des avantages sociaux à long terme, on donne aux individus le sentiment qu'ils sont traités de manière privilégiée. C'est pourquoi les salariés qui bénéficient de tels avantages devraient être davantage attachés à leur organisation.

En somme, une politique de rémunération bien pensée peut miser sur différents dispositifs pour attirer, retenir et motiver ses salariés. En optant sur d'autres dispositifs que le seul salaire, il devient alors plus facile de maîtriser la masse salariale, de maintenir une équité interne, et d'offrir un « package » de rémunération attractif à l'embauche.

Tableau récapitulatif des dispositifs de rémunération selon qu'ils soient collectif ou individuels et fixes ou variable :

<b>rémunération</b>	individuelle	collective
fixe	-Salaire fixe -Augmentation par ancienneté	Primes Avantages sociaux
variable	-Primes -challenges -divers : voiture, portable...	-Intéressement -participation -augmentation générale des salaires

Le tableau ci-dessous récapitule à quels niveaux agissent les différents types de rémunération. Le salaire fixe, et les avantages divers comme voiture de fonction ou encore le téléphone vont attirer le candidat à se présenter au poste. Le salaire fixe ainsi que les primes permettent de

motiver l'individu dans son travail. Les avantages sociaux, l'épargne salariale et la rémunération collective permettent de fidéliser les salariés.

Impact des principaux outils de rémunération :

Salaire fixe	Attirer, motiver
Primes et bonus liés aux performances	motiver
Rémunération collective variable	fidéliser
Epargne salariale	fidéliser
Avantages sociaux	fidéliser
divers	Attirer, fidéliser

### La grille des salaires

A l'officine le salaire des collaborateurs dépend du coefficient et de la valeur du point fixés par la Convention collective. Le salaire brut s'obtient selon la formule de calcul suivante :

$$\frac{\text{Valeur du point} \times \text{coefficient}}{100}$$

Les négociations salariales ont abouti, le 7 mars 2016, à une revalorisation du point. Celui-ci passe de 4,32 à 4,35 euros, soit une hausse de 0,8 %. La hausse s'applique à toutes les officines à compter du 12 juillet 2016.

Le coefficient est déterminé et évolue en fonction des années de pratique professionnelle, c'est-à-dire le nombre d'années écoulées depuis la réussite au diplôme de préparateur ou de pharmacien.

Toutefois, l'employeur et le salarié peuvent, au moment de la négociation du contrat de travail, décider de choisir un coefficient supérieur aux années de pratique professionnelle réelles du salarié.

L'évolution du coefficient est automatique, l'employeur est contraint de respecter l'augmentation décrite dans la Convention collective. Quand bien même, il aurait accordé un coefficient supérieur lors de l'embauche. La convention collective présente des listes d'emplois types ou de compétences par type de métiers. Elle s'appuie sur des définitions d'emploi ou des référentiels de compétences pour les classer. À chaque emploi, correspond

une position avec un coefficient hiérarchique qui permet de montrer où l'emploi se situe par rapport aux autres. En général, on considère que les emplois sont d'autant mieux classés qu'ils nécessitent des responsabilités, des risques et un niveau de difficultés élevées.

Voici un extrait de la convention collective :

		<b>Pharmacie d'officine</b>	
<b>Emploi</b>	<b>Coefficient</b>	<b>Emploi</b>	<b>Coefficient</b>
<b>Emplois commerciaux et de manutention</b>		- 7 <sup>e</sup> échelon : 7 ans dans l'échelon précédent (4)	310
Personnel de nettoyage	100	- 8 <sup>e</sup> échelon : qualités techniques et commerciales exceptionnelles + large initiative (8 ans dans l'échelon précédent (5))	330 (320 (5))
Manœuvre spécialisé	115	- 9 <sup>e</sup> échelon : qualités techniques et commerciales exceptionnelles et large initiative (5)	330
Magasinier et emballeur	125	<b>Emplois de services généraux et de bureau</b>	
Livreur	160	Employé de comptabilité	140
Conditionneur ou rayoniste		Employé de service commercial, administratif, contentieux, technique, d'exploitation, aux écritures, de classement, d'archives, de reprographie ou d'accueil	
- débutant : moins de 1 an de pratique professionnelle	130	- 1 <sup>er</sup> degré	150
- 1 <sup>er</sup> échelon : 2 <sup>e</sup> et 3 <sup>e</sup> année de pratique professionnelle	140	- 2 <sup>nd</sup> degré	170
- 2 <sup>e</sup> échelon : 4 <sup>e</sup> et 5 <sup>e</sup> année de pratique professionnelle	145	Aide-comptable teneur de livres	
- 3 <sup>e</sup> échelon : à partir de la 6 <sup>e</sup> année de pratique professionnelle	150	- 1 <sup>er</sup> échelon	150
Employé en pharmacie		- 2 <sup>e</sup> échelon	170
- débutant	135	Secrétaire sténodactylographe	190
- 1 <sup>er</sup> échelon : 2 <sup>e</sup> et 3 <sup>e</sup> année de pratique professionnelle	145	Secrétaire sténodactylographe niveau BTS	250
- 2 <sup>e</sup> échelon : 4 <sup>e</sup> et 5 <sup>e</sup> année de pratique professionnelle	155	Secrétaire comptable	200
- 3 <sup>e</sup> échelon : à partir de la 6 <sup>e</sup> année de pratique professionnelle	165	Secrétaire de direction	330
Employé en pharmacie qualifié titulaire du CAP d'employé en pharmacie		Comptable niveau BTS, Bac + 2	330
- 1 <sup>er</sup> échelon	150	<b>Ouvriers et employés de l'optique-lunetterie dans les pharmacies</b>	
- 2 <sup>e</sup> échelon : après 3 ans dans l'échelon précédent	160	Ouvrier en optique-lunetterie débutant	150
- 3 <sup>e</sup> échelon : après 5 ans dans l'échelon précédent	170	Ouvrier monteur en optique-lunetterie : titulaire du CAP ou 3 ans de pratique professionnelle	175
Employé en pharmacie qualifié titulaire de la mention complémentaire		Vendeur en optique-lunetterie	
- 3 <sup>e</sup> échelon	160	- 1 <sup>er</sup> échelon	200
- 4 <sup>e</sup> échelon : après 1 an dans l'échelon précédent	165	- 2 <sup>e</sup> échelon : au moins 5 ans dans l'échelon précédent	225
- 5 <sup>e</sup> échelon : 1 an dans l'échelon précédent	170	Vendeur en optique-lunetterie très qualifié	270
- 6 <sup>e</sup> échelon : 2 ans dans l'échelon précédent	175	Opticien titulaire du BTS d'opticien-lunettier	330
Vendeur titulaire du Bac professionnel « commerce »		<b>Employés en audioprothèses dans les pharmacies</b>	
- 1 <sup>er</sup> échelon	200	Audioprothésiste	330
- 2 <sup>e</sup> échelon : après 2 ans dans l'échelon précédent	220	<b>Ouvriers et employés d'orthopédie dans les pharmacies</b>	
- 3 <sup>e</sup> échelon : après 3 ans dans l'échelon précédent	240	Ouvrier en orthopédie	
- 4 <sup>e</sup> échelon : après 4 ans dans l'échelon précédent	260	- 1 <sup>er</sup> échelon	155
<b>Conseiller en dermo-cosmétique titulaire du titre de conseiller en dermo-cosmétique (1)</b>		- 2 <sup>e</sup> échelon : après 1 an dans l'échelon précédent	165
- 1 <sup>er</sup> échelon	200	Vendeur en orthopédie	
- 2 <sup>e</sup> échelon : après 2 ans dans l'échelon précédent	220	- 1 <sup>er</sup> échelon	175
- 3 <sup>e</sup> échelon : après 3 ans dans l'échelon précédent	240	- 2 <sup>e</sup> échelon : au moins 5 ans dans l'échelon précédent	200
- 4 <sup>e</sup> échelon : après 4 ans dans l'échelon précédent	260	Orthopédiste titulaire du BT de petit appareillage ou formation équivalente	
<b>Élèves préparateurs</b>		- 1 <sup>er</sup> échelon	225
Titulaire du BEP carrières sanitaires et sociales	145	- 2 <sup>e</sup> échelon : après 2 ans dans l'échelon précédent	250
Titulaire du BEP carrières sanitaires et sociales + 1 an de présence en officine	155	- 3 <sup>e</sup> échelon : après 5 ans dans l'échelon précédent	270
Titulaire du Bac ou d'un titre ou diplôme permettant l'inscription en 1 <sup>re</sup> année d'étude de pharmacie	150	- 4 <sup>e</sup> échelon : après 9 ans dans l'échelon précédent	300
Titulaire du Bac ou d'un titre ou diplôme permettant l'inscription en 1 <sup>re</sup> année d'étude de pharmacie + 1 an de présence en officine	160		
<b>Emplois de préparateur</b>			
Aide-préparateur : titulaire du CAP d'aide-préparateur	175		
Préparateur en pharmacie titulaire du BP de préparateur en pharmacie			
- 1 <sup>er</sup> échelon	230 (240 (2))		
- 2 <sup>e</sup> échelon : 2 ans dans l'échelon précédent	240 (250 (3))		
- 3 <sup>e</sup> échelon : 3 ans dans l'échelon précédent	260		
- 4 <sup>e</sup> échelon : 4 ans dans l'échelon précédent	280		
- 5 <sup>e</sup> échelon : 5 ans dans l'échelon précédent	290		
- 6 <sup>e</sup> échelon : 6 ans dans l'échelon précédent	300		

Convention collective Mise à jour 91-07 (Date d'arrêt des textes : 15 juillet 2016)

## Les challenges

Pour des gammes dermo-cosmétiques ou pour conseiller tel ou tel médicament, les pharmaciens sont souvent sollicités pour répondre à des challenges afin de vendre les marques d'un laboratoire en priorité. L'occasion de « booster » les ventes, mais aussi de dynamiser l'équipe officinale. Ces challenges, plutôt ponctuels, rejoignent ceux, lancés en interne par certains pharmaciens, désireux de (re)motiver leur personnel. Ils n'hésitent pas à récompenser par des chèques-cadeau ou des petites primes, des comportements qu'ils estiment bénéfiques au fonctionnement de l'officine. Mais cet instrument ludique, gratifiant et peu contraignant ne peut cependant être mis en place sans règles du jeu préétablies. Deux catégories de challenges s'offrent aux pharmaciens. Celui, interne, mis en place par le titulaire pour gratifier ses collaborateurs, et celui proposé par les laboratoires.

Les laboratoires récompensent les vendeurs d'une officine, individuellement, par des primes allant de 50 centimes à 1 euro (ou plus) par boîte vendue, voire par des équivalents en chèques-cadeau. En général, ces challenges durent un mois.

En fonction de sa personnalité, le salarié est soit motivé par l'argent ou les cadeaux, soit par la reconnaissance qu'il aura en terminant « meilleur vendeur » du mois, mais dans tous les cas, il faut absolument garder à l'esprit qu'il s'agit d'un commerce mais ayant une éthique. Il faut faire attention à ne pas se faire phagocyter par l'envie de remporter le challenge ; le conseil doit être en premier plan adapté au patient.

En tant que challenge interne, le pharmacien peut aussi réagir à des dysfonctionnement en utilisant plutôt la « carotte » que le « bâton », par exemple un titulaire peut lutter contre les retards trop fréquents des salariés par une prime à la fin du mois pour les salariés qui ont été ponctuels ou qui ont fait preuve particulièrement de flexibilité lors de changement de planning.

### b) La formation

La formation est un facteur indispensable à l'évolution et au développement des compétences du personnel et de l'officine dans un environnement de travail sans cesse confronté à la concurrence.

La formation est un sujet important lors de l'entretien professionnel.

## Entretien professionnel

Quelles sont les différences entre entretien professionnel et entretien annuel ?

L'entretien annuel d'évaluation est centré sur la performance et les objectifs à court terme : c'est une pratique de management qui fait le bilan de l'activité professionnelle et définit des objectifs opérationnels pour l'année à venir.

L'entretien professionnel s'inscrit dans une démarche de gestion des compétences. Les questions d'évolution, de projet professionnel et de formation y sont centrales, contrairement à l'entretien annuel où elles sont souvent mises au second plan.

L'entretien professionnel s'adresse à tous les salariés de l'entreprise, quelle que soit sa taille. Mais au regard des obligations qu'il instaure en termes de délai (2 ans), l'entretien vise en priorité les salariés en CDI.

Tout comme l'entretien annuel d'évaluation le salarié doit être informé de la tenue de l'entretien dans un délai suffisant pour lui permettre de le préparer (8 à 30 jours) ainsi que de l'heure et du lieu de l'entretien. Celui-ci doit se dérouler sur le temps de travail effectif et être rémunéré.

Quels sont les objectifs de cet entretien professionnel ?

- Pour le salarié :
  - Etre informé de la stratégie de l'officine et son impact sur l'évolution des métiers et des compétences
  - Identifier les actions de formation, qualifiantes (DPC) et non qualifiantes, à mobiliser dans le cadre de son parcours professionnel
  - Etre accompagné dans l'élaboration d'un projet professionnel à plus ou moins long termes
- Pour l'entreprise :
  - Identifier les compétences professionnelles dont elle dispose en interne



- Fidéliser et faire évoluer ses collaborateurs
- Anticiper les évolutions dans une dynamique de GPEC
- Construire un plan de formation pluriannuel

### Le DPC

Le DPC est le dispositif de formation continue obligatoire mis en place pour tous les professionnels de santé, y compris les pharmaciens (titulaires ou adjoints) et les préparateurs en pharmacie. Le DPC, introduit par la loi HPST du 21 juillet 2009, renforce l'obligation de formation continue pour les pharmaciens et les préparateurs. L'article L. 4236-1 du Code de la santé publique définit les objectifs généraux du DPC pour les professionnels de santé :

- - l'évaluation des pratiques professionnelles (EPP) ;
- - le perfectionnement des connaissances ;
- - l'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins ;
- - la prise en compte des priorités de santé publique et de la maîtrise médicalisée des dépenses de santé.

Plus spécifiquement, pour les officinaux, il s'agit de :

- l'analyse de leurs pratiques professionnelles ;
- l'acquisition ou l'approfondissement de connaissances ou de compétences.

Quelles sont les formations qui entrent dans le cadre du DPC ?

Les programmes de DPC devront être conformes aux orientations nationales définies par le Ministère de la Santé chaque année. Ces orientations nationales pourront être complétées par des orientations régionales spécifiquement définies par les Agences régionales de santé (ARS).

Pour les officinaux, le DPC devrait intégrer des actions sur le cœur de métier ainsi que sur le management et la communication.

Chaque année civile, tout pharmacien et tout préparateur en pharmacie devra satisfaire à l'obligation de DPC en participant à un programme de DPC, annuel ou pluriannuel, ou en obtenant un diplôme universitaire évalué favorablement en tant que programme de DPC.

Cette obligation est individuelle, mais peut s'inscrire dans une démarche collective, par exemple dans le cadre de l'équipe officinale.

Le DPC est une démarche permanente, qui débute dès la formation initiale achevée.

Pour les pharmaciens, adjoints ou titulaires, le Conseil national de l'Ordre des pharmaciens (CNOP) est chargé du contrôle de l'obligation annuelle de DPC. Si les textes prévoient un contrôle tous les 5 ans de cette obligation annuelle, l'Ordre des pharmaciens entend effectuer ce contrôle annuellement. Le contrôle s'effectue sur la base d'attestation électronique de participation des pharmaciens à un programme de DPC.

Si le CNOP constate que le non-respect de l'obligation de DPC, il s'enquiert auprès du pharmacien des motifs expliquant cette carence et, selon les cas, lui propose un plan annuel personnalisé de DPC. Si ce plan n'est pas suivi par le pharmacien, ce manquement à l'obligation est susceptible de constituer un cas d'insuffisance professionnelle, sanction pouvant conduire à la suspension du droit d'exercer.

L'obligation de DPC pour les préparateurs en pharmacie relève de la responsabilité de l'employeur, tenu d'assurer lui-même le contrôle de l'obligation de DPC. L'employeur est par ailleurs tenu de prendre les dispositions permettant aux salariés de respecter leur obligation de DPC.

Qui finance le DPC ?

Le décret du 1er janvier 2012 prévoit une prise en charge – dans la limite de forfaits – des frais facturés aux professionnels de santé par les organismes de DPC, des frais divers induits par la participation à un programme de DPC et, pour les pharmaciens titulaires, des pertes de ressources.

Pour les pharmaciens titulaires, le financement du DPC est assuré par l'OGDPC (organisme gestionnaire du DPC) via les fonds conventionnels. L'indemnisation des pharmaciens titulaires (perte de ressources) est ainsi fixée à 165 € pour un programme d'une demi-journée en présentiel ou mixte et à 330 € pour un programme non présentiel.

Pour les pharmaciens adjoints et les préparateurs en pharmacie, le financement est assuré par l'OPCA-PL (Organisme Paritaire Collecteur Agréé des Professions Libérales) via les abondements des pharmaciens titulaires à l'organisme collecteur.

Le CPF

Il s'agit du compte professionnel de formation.

Le CPF a pour objectif de donner à chacun, salariés, jeunes, demandeurs d'emploi, les moyens d'évoluer professionnellement. Remplaçant le DIF (Droit individuel à la Formation), il est

accessible à tous dès l'entrée sur le marché du travail jusqu'à la retraite. L'utilisation pour le salarié de ses heures de CPF est de droit et celui-ci n'a pas besoin de l'autorisation de l'employeur, s'il souhaite se former sur son temps libre. C'est l'avancée majeure de ce nouveau dispositif par rapport à l'ancien DIF. Par contre si la formation se situe sur le temps de travail, il faut alors l'autorisation de l'employeur. Dans ce cas la demande de formation doit être faite au moins 60 jours avant le début de la formation et la réponse doit être donnée au moins un mois avant, le manque de réponse vaut une autorisation.

Voici les bases du Compte Professionnel de Formation :

- 150h de formation attachée à la personne au bout de 7 ans
- Le compte de chaque personne augmente de 24h tous les ans jusqu'à 120h, ensuite de 12h par an pendant jusqu'à 150h.

### c) La reconnaissance

La motivation personnelle passe automatiquement par la reconnaissance de sa hiérarchie.

Une fois les étapes de base de la pyramide de Maslow franchies, la reconnaissance, l'estime sont un vrai mode de motivation du salarié. En effet un besoin satisfait n'est plus un élément de motivation, une fois l'aspect financier (besoin physiologique et sécuritaire) et les formations mises en place (besoin d'appartenance), il faut faire place au besoin d'estime qui peut se traduire par la reconnaissance.

Le carburant de la motivation c'est alors l'épanouissement de la personne.

Lorsqu'une personne prend des initiatives, si elle n'a aucun retour positif sur ce qui a été fait, elle ne recommencera pas. Plus on reconnaît le travail et l'implication du salarié, plus celui-ci est satisfait et épanoui et plus il sera dans l'optique d'une amélioration continue. On augmente alors la confiance en soi, de ce fait le turn-over de l'officine diminue. La productivité au sein de l'officine augmente, chaque salarié trouve sa place et cela favorise le bon climat social.

La reconnaissance se traduit par la mise en place d'actions concrètes, elle implique forcément d'avoir une bonne communication entre le titulaire et les salariés et cela passe automatiquement par le biais de réunions. Le titulaire peut faire participer les salariés aux décisions qu'il doit prendre. Un climat de confiance doit s'instaurer et le titulaire peut déléguer, responsabiliser ses salariés, cela augmente les initiatives et diminue la monotonie.

Il existe quatre types de reconnaissances :

- la reconnaissance de la personne :

le titulaire s'adresse à la personne en tant que telle et non à son statut, il s'adresse à Camille plutôt qu'à la préparatrice. La reconnaissance porte donc sur l'individu et non sur l'employé. Cela commence par le fait de saluer les collaborateurs en arrivant dans l'officine. Puis, le titulaire peut par exemple consulter les salariés pour avoir leur avis avant de prendre une décision.

- La reconnaissance du résultat :

Il s'agit d'une approche comportementale, le résultat est observable, mesurable. Le salarié est motivé par le résultat positif, et ce résultat devient sa récompense. La reconnaissance est plus concrète avec souvent des chèques cadeaux, primes.

- La reconnaissance de l'effort :

Malheureusement le résultat n'est pas toujours proportionnel aux efforts fournis par les salariés. Le fait que le titulaire souligne l'effort réalisé pour réussir un challenge va permettre d'entretenir la motivation à les réussir. Cette reconnaissance peut simplement se manifester par un remerciement.

- La reconnaissance des compétences :

Il s'agit d'une reconnaissance qui porte sur l'éthique. La reconnaissance du travail bien fait. Dans ces compétences on peut positionner par exemple l'autonomie, une personne qui est autonome n'a plus besoin de l'aide du titulaire pour effectuer une tâche. Bien souvent, le titulaire ne voit plus l'importance de la tâche qu'elle effectue et le salarié se démotive. Cette reconnaissance implique de valoriser cette qualité de travail et non pas simplement d'évoquer les problèmes quand il y en a.

C'est donc la reconnaissance qui pourra maintenir la motivation du salarié malgré des dizaines d'années de travail dans la même officine, et c'est au titulaire de répondre à ce besoin. Pour cela, il a, à présent, toutes les cartes en main.

## CONCLUSION

Par la force des choses, l'officine doit s'adapter aux multiples changements, l'économie est en pleine mutation, c'est pourquoi chaque maillon de l'officine ne doit pas être sous-estimé afin de garder un modèle économique stable.

L'un des maillons important est lié aux ressources humaines.

Bien que l'envie, la motivation et la cohésion de l'équipe ne fassent pas toute l'économie de l'officine, elles sont des notions indispensables qui y contribuent. Il est primordial d'instaurer un climat de confiance au sein de l'officine puisque l'épanouissement de chacun sera proportionnel à l'autonomie qu'on lui laisse. La communication est essentielle entre le titulaire et son équipe.

Le but principal du manager est de réussir à mener son équipe au dernier pallier de la pyramide de Maslow, c'est-à-dire le besoin d'accomplissement. Pour cela il devra manager en fonction de la personnalité de chacun.

C'est alors au titulaire d'organiser ou ré-organiser les points importants pour une bonne gestion des ressource

s humaines, parfois il faudra « repartir de zéro » et reprendre les bases pour ensuite mieux gérer le maintien de la motivation des salariés. Le travail semble colossal mais encore une fois ce temps utilisé sera vite rentabilisé par la suite et évitera même bien des dépenses.

Cette bonne gestion des ressources humaines pourrait d'ailleurs s'inscrire dans une démarche qualité à l'officine, avec la mise en place de protocoles qualité afin que l'équipe officinale suive le même cap, en empruntant le même chemin, afin de minimiser les erreurs, tout cela sans perdre de vue l'essentiel qu'est le client.

# TABLE DES MATIERES

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>12</b>
<b>PREMIERE PARTIE : LE CONTEXTE TOURMENTE DE LA PHARMACIE D'OFFICINE .....</b>	<b>14</b>
<b>A) LE CONTEXTE GENERAL DE L'OFFICINE.....</b>	<b>14</b>
<b>B) COÛTS DU RISQUE RESSOURCES HUMAINES .....</b>	<b>17</b>
L'absentéisme .....	17
Les démissions .....	17
Les recrutements .....	18
Formations, adaptation .....	18
Rupture des contrats .....	19
Image de l'officine.....	20
Le manque d'organisation .....	20
<b>DEUXIEME PARTIE : RISQUES LIES AU TRAVAIL DANS L'OFFICINE.....</b>	<b>21</b>
<b>A) SECURISER LE TRAVAIL .....</b>	<b>21</b>
a) Qu'est-ce que le DUER ? .....	21
b) Que dit la loi ? .....	21
c) Identification du risque.....	22
d) Analyse du risque.....	22
e) Exemples de DUER.....	23
<b>B) ORGANISER LE TRAVAIL .....</b>	<b>24</b>
a) La répartition du travail .....	24
Répartition du contenu du travail .....	24
- Fiches de fonctions.....	24
- Fiches de poste .....	25
Répartition du temps de travail : les plannings.....	30
a) La coordination du travail .....	34
Les objectifs.....	34
Les règles de vie de l'officine.....	36
Objectifs de l'entretien individuel d'évaluation.....	37
Préparer l'entretien individuel .....	38
Le déroulement de l'entretien d'évaluation .....	40
L'art du feedback.....	41
Les techniques de communication .....	42
Les styles de management .....	45
<b>TROISIEME PARTIE: RISQUES LIES A L'EQUIPE OFFICINALE.....</b>	<b>49</b>
<b>A) GERER LES COMPETENCES.....</b>	<b>49</b>
a) La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) .....	49
Qu'est-ce que la GPEC ? .....	49
Les étapes d'une GPEC .....	51
- Préparation stratégique .....	51
- Préparation opérationnelle .....	53
- Elaboration des outils .....	53
- Conduite du changement .....	54
Du management des compétences au management des talents.....	54
b) Le recrutement .....	56
Les objectifs du recrutement.....	57
- Répondre à un besoin de compétences variées .....	57
- Gérer les besoins dans le temps .....	57
- Adapter les ressources humaines.....	58
Les étapes du recrutement.....	58
- Le préalable : la définition du poste et du profil .....	58
- La recherche de candidats .....	59
- La sélection des candidats .....	61
Déroulement de l'entretien d'embauche.....	61

- Les différents styles d'entretiens .....	61
- Canevas d'un entretien .....	63
- Déroulement de l'entretien .....	63
Evaluation des candidats et prise de décision .....	63
L'intégration du candidat .....	64
<b>B) <u>LA MOTIVATION DES SALARIES</u> .....</b>	<b>65</b>
a) La rémunération .....	66
Politique de rémunération .....	66
La grille des salaires .....	68
Les challenges .....	70
b) La formation .....	70
Entretien professionnel .....	71
Le DPC .....	72
Le CPF .....	73
c) La reconnaissance .....	74
<b><u>CONCLUSION</u> .....</b>	<b>77</b>
<b><u>BIBLIOGRAPHIE</u> .....</b>	<b>80</b>

# BIBLIOGRAPHIE

## OUVRAGES

AUTISSIER David, SIMONIN Blandine, Mesurer la performance des ressources humaines, édition d'organisation, 2009.

BOEGLIN Jean-Francois, Thèse de docteur en pharmacie : Le management, facteur clé de succès du pharmacien d'officine dans un secteur en mutation.

BOYER Francis, de la gestion des compétences au management des talents – Focus RH – 2013.

CODE DE LA SANTE PUBLIQUE, disponible sur [www.legifrance.fr](http://www.legifrance.fr)

DEBANDE Jean Christophe, PALMERO Sophie, To do list Ressources Humaines, édition Vuibert, 2013.

DEHOUCQ Amélie, Mémoire université Dauphine Paris : Mises-en place de la démarche qualité (Iso 9001) dans une pharmacie officinale.

DEJOUX Cécile, Management et leadership, édition Dunod, 2014.

DERUAZ Evelyne, MISE EN PLACE D'UNE DEMARCHE QUALITE A L'OFFICINE : enquêtes auprès de pharmaciens de Haute-Savoie.

DOLAN S. L, GOSSELIN E, CARRIERE J et LAMOUREUX G. (2002). "Psychologie du travail et Comportement organisationnel", Gaëtan Morin édit : Québec, p.231

FERRARY Michel, Management des ressources humaines : marché du travail et acteurs stratégiques, édition Dunod, 2014.

GUILLOT-SOULEZ Chloé, la gestion des ressources humaines 2016-2017, édition Gualino 2016.

HAMM Benoit, Thèse de docteur en pharmacie , MISE EN PLACE D'UNE DÉMARCHE QUALITÉ À L'OFFICINE, EXEMPLE DE LA PHARMACIE CARPENTIER À SAINT-NICOLAS-DE-PORT, faculté de pharmacie, université de Lorraine.

MARTIN Marie Agnès, RAILLAIRT Cécile, Management BTS, édition le génie des glaciers, 2008.

MORREDU F, Guide du management à l'officine, "Le Moniteur des pharmacies : Wolters Kluwer France, 2012.



MOULETTE Pascal, ROQUES Olivier, Maxi fiches de gestion des ressources humaines, édition Dunod, 2014.

NICOLAS Eline, Gestion des ressources humaines, édition Dunod, 2014.

PITET L., La qualité en officine, Les essentiels du pharmacien, Wolters Kluwer France Ed, 2004, 199 p.

PLANE JM, Management des organisations, Dunod, 2003.

WOJTAS Sabine, Les ressources humaines pour les nuls, 2<sup>e</sup> édition.

## **ARTICLES**

Comment démarrer sa démarche qualité à l'officine ? disponible sur [www.sfc-formation-consulting.fr](http://www.sfc-formation-consulting.fr)

Comment répondre au besoin de compétences, chapitre 6, Nathan Technique.

Convention nationale des pharmaciens titulaires d'officine Ameli.fr

Cours De Gestion à l'officine du Pr Morgenroth Thomas, Faculté de pharmacie, Université Lille2.

Développement professionnel continu – Moniteur des pharmacies, Moniteur formation 30/01/2013.

Evaluation des risques et document unique - Le Moniteur des Pharmacies n° 2957 du 17/11/2012.

Évaluation des risques liés aux RH | Planification RH | infoRH | conseilrh.ca.

Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) - Développement de l'emploi et des compétences - Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social.

Guide de la GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences Ed. 3 - ScholarVox Université.

HAS (Haute Autorité de Santé), Développement professionnel continu disponible sur [www.has-sante.fr](http://www.has-sante.fr).

La fiche de fonction, Uniopss, GRHAF, Décembre 2009.

La pyramide de Maslow (hiérarchie des besoins), [www.cpositif.fr](http://www.cpositif.fr)

La reconnaissance au travail disponible sur [www.scienceshumaines.com](http://www.scienceshumaines.com)

Le développement professionnel continu (DPC) - Nos missions - Ordre National des pharmaciens.

Les styles de direction - cours – brevet de technicien supérieur commerce international

Les styles de directions. Disponible sur [www.cours-ci.weembly.com](http://www.cours-ci.weembly.com)

Mémoire du DUEC « qualité à l'officine » 2005-2006

Moyennes professionnelles Pharmacies 2015 - [www.kpmg.com](http://www.kpmg.com)

Questions – Réponses l'entretien professionnel, [opcadefi.fr](http://opcadefi.fr)

Tout savoir sur le DPC - Le Moniteur des Pharmacies n° 2981 du 27/04/2013

**Nom : HIEULLE**  
**Prénom : Margaux**

**Titre de la thèse : La maîtrise du risque ressources humaines de l'officine**

**Mots-clés : Ressources humaines, risque, RH, officine, management**

---

**Résumé :** De nos jours, la pharmacie d'officine connaît de multiples changements. Face à un contexte économique peu stable, le pharmacien n'a plus le droit à l'erreur. C'est pourquoi il se doit de s'intéresser à des domaines un peu négligés comme la gestion des ressources humaines. Le coût du risque ressources humaines peut se mesurer directement avec turn-over, coût de ruptures de contrats, sanctions pénales ; mais aussi indirectement puisqu'il peut être ressenti par le client et ainsi donner une mauvaise image de l'officine. Ainsi, l'objectif du titulaire est de minimiser ces risques. Pour cela, il peut agir, d'une part, au niveau de l'organisation du travail dans son officine. Plusieurs outils tels que le Document Unique d'Evaluation des Risques, les fiches de fonction, fiches de poste, les objectifs, pourront aider à organiser ou réorganiser le travail au sein de l'officine. Ces outils seront notamment utilisés lors de l'entretien individuel d'évaluation, mais également lors des recrutements. D'autre part, la minimisation du risque RH passe par une véritable gestion de l'équipe officinale. Loin de son rôle paternaliste, aujourd'hui le pharmacien titulaire est amené à manager son équipe en utilisant des « feedback » et des techniques de communication différentes. Il devra agir sur les multiples ressorts de la motivation du salarié, et devra trouver le bon équilibre afin de fidéliser son équipe.

---

**Membres du jury :**

**Président :** Mr Gervois Philippe, Maître de Conférences en Biochimie, HDR, Faculté de Pharmacie de Lille.

**Assesseur(s) :** Mr Morgenroth Thomas, Professeur agrégé en Economie et Gestion, Faculté des Sciences Pharmaceutiques et Biologiques de Lille.

**Membre(s) extérieur(s) :**

Mr Delannoy Victor, Docteur en pharmacie, pharmacien adjoint (Roncq).  
Mr Jobert Gilles, Conseil en ressources humaines (conseil + RH).