

Cédric Charlas

**Le Guide
des ressources humaines
en pharmacie**

Publibook

*« Il est facile de recruter mille soldats,
mais il est difficile de trouver un général. »*

Proverbe Chinois

Introduction

Du sourcing au contrat de travail, en passant par la promesse d'embauche, ce guide est le support idéal à tout pharmacien souhaitant s'entourer d'une équipe en toute sérénité.

Cet ouvrage est né d'un besoin commun exprimé par de nombreux professionnels de la pharmacie d'officine, qui conçoivent que recruter la personne idéale pour un poste spécifique n'est jamais facile.

Ce guide se veut simple et abordable pour permettre à n'importe quel pharmacien, titulaire ou adjoint, de réaliser ses embauches avec succès.

Une pharmacie d'officine reste malgré tout une entreprise qui, comme toute structure, a besoin à un moment donné d'embaucher, que ce soit pour un remplacement ou un accroissement d'activité.

Le besoin ne peut être identifié qu'une fois l'organisation des ressources optimisée. Chaque salarié doit exercer des rôles définis par des tâches spécifiques, le tout répertorié dans leur fiche de poste respective. L'organisation de l'équipe officinale est primordiale pour répondre aux critères de qualité et d'efficience du service, notamment pour éviter les situations de confusion.

Chaque salarié occupant un poste clairement défini sera pleinement conscient de ses tâches et de ses responsabilités.

Par ailleurs, il ne faut pas oublier que la pharmacie d'officine conserve toujours cette particularité de disposer gratuitement de ressources humaines. En effet, les laboratoires peuvent mettre à disposition des officines des animateurs pour dynamiser les ventes.

En revanche, pour ce qui concerne l'équipe interne, tout recrutement doit être parfaitement qualifié sur tous les aspects, tant au niveau organisationnel qu'économique.

En effet, les pharmaciens n'ont pas l'habitude des formalités administratives liées à la gestion du personnel et ne mesurent pas toujours les conséquences d'un recrutement. Ainsi, 42 % des pharmacies en difficulté financière révèlent une mauvaise gestion du poste « frais de personnel »¹.

Une fois le moment d'embaucher venu, après avoir défini les besoins, le profil du poste et les compétences requises, il faut procéder au sourcing via la diffusion d'annonces et la prospection de ressources sur des bases de données en ligne par exemple.

La phase la plus délicate reste le décryptage des candidatures, les classer et surtout recevoir les candidats, un par un, afin de réaliser les entretiens.

Enfin, commence l'aventure de la gestion des ressources humaines avec le souci permanent de faire vivre l'équipe officinale.

¹Etude statistique Fiducial sur l'économie des officines en 2008 : « 42% des pharmacies en difficulté financière révèlent une mauvaise gestion du poste « frais de personnel ».

Entretiens de recrutement

Les entretiens d'embauche visent à définir deux aspects : humain et technique.

Différentes questions peuvent être posées pour vérifier que le candidat valide les attentes de l'officine. Elles porteront sur :

- des généralités sur le candidat,
- ses études et ses formations,
- ses expériences professionnelles,
- ses loisirs,
- son dernier emploi,
- sa vision du travail en pharmacie,
- sa faculté d'intégration,
- son avis sur la pharmacie de l'employeur,
- son avis sur l'emploi proposé.

Modèle de lettre de rupture d'essai, sans préavis

Si la motivation de la décision de rupture est liée à une faute du salarié, la lettre ne peut pas être envoyée plus de deux mois après que l'employeur ait eu connaissance des faits.

A rédiger sur le papier à en-tête de la pharmacie.

A envoyer en lettre recommandée avec accusé de réception.

Exemple de lettre de rupture d'essai, sans préavis :

La pharmacie... *(Nom et adresse)*

Monsieur... *(Nom et adresse)*

Le... à...

Lettre Recommandée avec Accusé de Réception

Objet : rupture de la période d'essai, sans préavis.

En application des dispositions de votre contrat de travail prévoyant une période d'essai de... mois qui a débuté le..., nous vous informons que nous avons décidé de mettre fin à cette période d'essai, pour les raisons qui vous ont été exposées par Monsieur... *(Nom, fonction)*, à savoir... *(explication simple, ceci est facultatif et sans incidences juridiques)*.

Vous cesserez de faire partie de nos effectifs dès la présentation de cette lettre. Vous pourrez alors vous présenter auprès du pharmacien titulaire pour y percevoir votre salaire (*Si l'essai a duré au moins un mois, ajouter : « et votre indemnité de congés payés »*) et y retirer votre certificat de travail et votre attestation Assedic.

Veillez agréer, Monsieur... nos sincères salutations.

Fait à..., le...

Monsieur..., Pharmacien Titulaire

Pharmacie...

Fait à..., le...

Monsieur..., le salarié

Mention manuscrite « lu et approuvé »

La déclaration unique d'embauche

Avec ou sans contrat de travail écrit, le pharmacien employeur est tenu de faire, **dans les huit jours qui précèdent le début du commencement du travail**, une déclaration d'embauche auprès de l'URSSAF¹².

Le dispositif appelé déclaration unique d'embauche, DUE, concerne tous les salariés, elle s'effectue auprès de l'URSSAF.

Elle permet au pharmacien employeur de s'acquitter en une seule fois des formalités suivantes :

- La déclaration préalable à l'embauche nominative,
- La demande d'immatriculation du salarié au régime général de la sécurité sociale,
- La demande d'immatriculation du pharmacien employeur à la sécurité sociale lors de la première embauche,
- La demande d'affiliation au régime d'assurance chômage,
- La demande d'adhésion à un service de médecine du travail et, de fait, l'inscription du salarié pour la visite médicale d'embauche,
- La demande en vue de bénéficier de l'exonération des cotisations patronales pour les premières embauches,

¹² URSSAF : Union de Recouvrement pour la Sécurité Sociale et les Allocations Familiales.

- La demande en vue d'obtenir l'abattement des cotisations patronales pour l'embauche d'un salarié à temps partiel,
- L'ajout sur la liste du personnel destinée au pré établissement de la déclaration annuelle des données sociales¹³.

L'oubli de la formalité de déclaration préalable à l'embauche cumulé à l'oubli de l'inscription du salarié sur le registre du personnel ou sur le livre de paie, ou la non délivrance d'un bulletin de salaire tombe sous le coup du travail clandestin. C'est un délit passible d'une amende de 45 000 euros et de 3 ans d'emprisonnement.

¹³ DADS : Déclaration Annuelle des Données Sociales.

Les 5S appliquées à l'officine

« Les 5S » forment une méthode simple de travail, proche de la discipline, qui permet facilement d'atteindre de très bons résultats dans l'organisation de la pharmacie.

Née au Japon, la démarche 5S permet d'aménager et de tenir propre un espace de travail. C'est en fait une méthode de management participatif dont l'objectif est d'impliquer et responsabiliser tous les salariés de la pharmacie.

Par définition, les 5S sont les initiales de 5 mots japonais :

- seiri (débaras),
- seiso (nettoyage),
- seiton (rangement et classement),
- seiketsu (ordre par la méthode),
- shitsuke (rigueur et implication).

Les 5S sont une bonne méthode pour réaliser l'amélioration durable de la logistique d'une pharmacie. A la fois participative et responsabilisante pour chacun des salariés, cette méthode permet de mettre en œuvre de la productivité latente là où il y avait désordre et négligence.

Il s'agit d'une démarche quotidienne et générique qui traduit une rigueur quotidienne à adopter afin de traquer

les dysfonctionnements et mécontentements : à terme, l'objectif est la résolution de problèmes.

Pour commencer la mise en place des 5S, il faut décider d'un challenge à relever.

Le challenge doit être pratique et concret :

- réduire de 20 % les manquants,
- réduire la surface de stockage de 10 %,
- réduire le temps de mise en place des produits de 30min.

Chaque collaborateur doit avoir des responsabilités déterminées et surtout l'envie de bien faire.

Le changement de la culture de l'officine s'opère par de multiples actions dont l'ensemble constitue une tendance générale malgré le fait qu'elles ne soient pas connectées les unes aux autres.

L'adhésion à la culture officinale et l'implication du personnel se réalise sur de longues périodes. Six mois semblent bien être un minimum pour obtenir un progrès collectif.

Seiri : débarras

Le débarras ne consiste pas à tout jeter, mais à comprendre quels sont les éléments inutiles à exclure.

Le personnel chargé du tri découvre ce qui manque et ce qui fait double emploi.

Il faut que la vision d'équipe prenne le pas sur l'individualisme, il faut une vision commune des choses afin d'éviter les redondances.

Les outils informatiques de gestion apportent aujourd'hui des solutions efficaces pour rationaliser l'activité, sans risque de double-emploi du matériel et des procédures.

Seito : nettoyage

La propreté ne consiste pas à nettoyer mais à identifier les modes de dégradations et à y remédier.

La méthode invite à s'attaquer aux causes de détériorations, pas seulement à leurs effets.

Un exemple peut être tiré du traitement de l'information : quelle est l'utilité du papier qui finira à la poubelle ? Quelle est la nécessité d'une signature pour laquelle l'avis du signataire n'est pas requis ? Ainsi, remplacer des supports destructibles par des informations en temps réel correspond bien à la finalité du thème TENIR PROPRE.

Seiton : rangement

Le rangement favorise le respect mutuel de ses collègues dans un espace de travail communautaire.

Seiketsu : ordre

Il s'agit d'appliquer un standard pour permettre à tout le monde d'accomplir les tâches même en l'absence du collaborateur dédié à celle-ci.

Shitsuke : rigueur et implication

Impliquer un individu n'est pas simplement lui faire exécuter une tâche, mais lui faire prendre conscience des améliorations potentielles qu'il apporte.

C'est le moment pour les collaborateurs de se poser eux-mêmes des questions sur leur manière de travailler. Il en découle une remise en cause personnelle et la recherche de solutions possibles.

En termes de responsabilités, l'équipe officinale passe d'une situation de dépendance à une situation d'autonomie en rejetant une activité de routine pour privilégier une activité axée sur l'amélioration permanente.

La méthode consiste en finalité à améliorer l'ambiance collective pour une meilleure compréhension, acceptation et adhésion à des objectifs communs.

Conclusion

La gestion des ressources humaines doit constituer une préoccupation permanente du pharmacien titulaire.

C'est un facteur décisif de la qualité de l'ambiance, de la productivité et de la performance.

Depuis les années 90, le personnel n'est plus regardé uniquement comme un coût. De la notion d'administration du personnel, les entreprises sont passées à la notion de « ressources humaines », avec toute la connotation affichée de capitalisation de l'entreprise en termes de compétences et de savoir-faire. C'est ainsi que le personnel est à présent considéré comme un investissement qui contribue à la performance de l'officine.

La formation continue développe les compétences de l'équipe officinale. Ces actions préparent l'équipe à l'officine de demain et il est alors nécessaire de fidéliser les collaborateurs formés aux frais de l'entreprise.

Les incitatifs financiers, les challenges et les incitatifs non financiers tels que les récompenses, les certificats d'accomplissement, les lettres d'appréciation, le titre d'employé du mois, la promotion, les privilèges, les bonus, les commissions, le partage de profits, les conférences payées, les activités de plein air, les prix : voyages, cadeaux, repas, sont autant d'instruments qui favorisent la motivation de l'équipe officinale.

La gestion des ressources humaines répond finalement à une méthodologie simple : recruter, évaluer, rémunérer, encadrer et former, le tout dans un cadre de règles et de normes : convention collective, code du travail, réglementations...