



**HAL**  
open science

**Dans un contexte de recrutement sous tension :  
comment les titulaires d'officine peuvent-ils adapter leurs  
pratiques pour répondre aux attentes des candidats ?**

Sarah Sibai

► **To cite this version:**

Sarah Sibai. Dans un contexte de recrutement sous tension : comment les titulaires d'officine peuvent-ils adapter leurs pratiques pour répondre aux attentes des candidats?. Sciences pharmaceutiques. 2023. dumas-04350153

**HAL Id: dumas-04350153**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04350153>**

Submitted on 18 Dec 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance.

La propriété intellectuelle du document reste entièrement celle du ou des auteurs. Les utilisateurs doivent respecter le droit d'auteur selon la législation en vigueur, et sont soumis aux règles habituelles du bon usage, comme pour les publications sur papier : respect des travaux originaux, citation, interdiction du pillage intellectuel, etc.

Il est mis à disposition de toute personne intéressée par l'intermédiaire de [l'archive ouverte DUMAS](#) (Dépôt Universitaire de Mémoires Après Soutenance).

Si vous désirez contacter son ou ses auteurs, nous vous invitons à consulter en ligne les annuaires de l'ordre des médecins, des pharmaciens et des sages-femmes.

Contact à la Bibliothèque universitaire de Médecine Pharmacie de Grenoble :

[bump-theses@univ-grenoble-alpes.fr](mailto:bump-theses@univ-grenoble-alpes.fr)

Année : 2023

**DANS UN CONTEXTE DE RECRUTEMENT SOUS TENSION :  
COMMENT LES TITULAIRES D'OFFICINE PEUVENT-ILS ADAPTER  
LEURS PRATIQUES POUR RÉPONDRE AUX ATTENTES  
DES CANDIDATS ?**

THÈSE  
POUR LE DIPLÔME D'ÉTAT DE DOCTEUR EN PHARMACIE  
SPÉCIALITÉ : OFFICINE

SOUTENUE PUBLIQUEMENT À LA FACULTÉ DE PHARMACIE DE GRENOBLE Le  
23/10/2023

Par Mme Sarah SIBAÏ

*[Données à caractère personnel]*

DEVANT LE JURY COMPOSÉ DE :

Président du jury :

M. le Dr Serge KRIVOBOK

Membres :

M. Jérôme COMBE (directeur de thèse)

Mme le Dr Sarra BOUZEBRA

Mme le Dr Marion LOTTE

*L'UFR de Pharmacie de Grenoble n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions sont considérées comme propres à leurs auteurs.*

## ENSEIGNANTS - CHERCHEURS Année 2023 / 2024

Doyen de la Faculté - Pr Michel SÈVE  
Vice-Doyen Pédagogie - Dr Pierre CAVAILLÈS  
Vice-Doyen Recherche – Pr Walid RACHIDI

STATUT	NOM	PRÉNOM	LABORATOIRE	HDR
MCF	ALDEBERT	DELPHINE	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS, TheREx	Oui
PU-PH	ALLENET	BENOÎT	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS, TheMAS	Oui
AHU	AMEN	AXELLE		
Professeur Emérite	BAKRI	ABDELAZIZ	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS	
MCF	BARDET	JEAN-DIDIER	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS, TheMAS	
MCF	BATANDIER	CÉCILE	GIN-U1216 INSERM	
PU-PH	BEDOUCH	PIERRICK	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS, TheMAS	Oui
MAST	BELLET	BÉATRICE	-	
MCF	BOUCHERLE	BENJAMIN	DPM - UMR 5063 CNRS	
PU	BOUMENDJEL	AHCÈNE	LRB -INSERM U 1039	Oui
MCF	BOURGOIN	SANDRINE	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS	
MCF	BRETON	JEAN	LCIB – UMR E3 CEA	Oui
MCF	BRIANÇON-MARJOLLET	ANNE	HP2 – INSERM U1042	Oui
PU	BURMEISTER	WILHEM	UVHCI- UMI 3265 EMBL CNRS	Oui
PU-PH	BUSSER	BENOÎT	IAB-UMR 5309 CNRS- INSERM U1209	Oui
Professeur Emérite	CALOP	JEAN		
MCF	CAVAILLÈS	PIERRE	IAB-UMR 5309 CNRS- INSERM U1209	
MCU-PH	CHANOINE	SÉBASTIEN	CR UGA - INSERM U1209 - CNRS 5309	
MCF	CHOISNARD	LUC	DPM – UMR 5063 CNRS	Oui
MCU-PH	CHOVELON	BENOIT	DPM – UMR 5063 CNRS	
MAST	COMBE	JÉRÔME	-	
PU-PH	CORNET	MURIEL	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS, TheREx	Oui
Professeur Emérite	DANEL	VINCENT	-	
Professeur Emérite	DECOUT	JEAN-LUC	DPM – UMR 5063 CNRS	
MCF Emérite	DELÉTRAZ-DELPORTE	MARTINE	LPSS – EAM 4129 LYON	
PR	DEMEILLIERS	CHRISTINE	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS	Oui
ATER	DETRAIT	MAXIMIN		
PU-PH	DROUET	CHRISTIAN	GREPI EA7408	Oui
PU	DROUET	EMMANUEL	IBS – UMR 5075 CEA CNRS	Oui
MCF	DURMORT	CLAIRE	IBS – UMR 5075 CEA CNRS	Oui

STATUT	NOM	PRÉNOM	LABORATOIRE	HDR
CDD	DURVILLE	SABINE		
PU-PH	FAURE	PATRICE	DPM – UMR 5063 CNRS	Oui
MCF	FAURE-JOYEUX	MARIE	HP2 – INSERM U1042	Oui
PRCE	FITE	ANDRÉE	-	
MCU-PH	GARNAUD	CÉCILE	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS, TheReX	
PRAG	GAUCHARD	PIERRE-ALEXIS	-	
PU-PH	GERMI	RAPHAËLE	IBS – UMR 5075 CEA CNRS HIV & virus persistants Institut de Biologie Structurale	Oui
MCF	GÉZE	ANNABELLE	DPM – UMR 5063 CNRS	Oui
MCF Emérite	GILLY	CATHERINE	DPM – UMR 5063 CNRS	Oui
MCF	GONINDARD	CHRISTELLE	LECA – UMR CNRS 5553	Oui
MCF	GRENIE	MATTHIAS	LECA – UMR CNRS 5553	
Professeure Emérite	GRILLOT	RENÉE	-	
MCF	GUIEU	VALÉRIE	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS	
MCU-PH	HENNEBIQUE	AURÉLIE	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS, TheReX	
MCF	HININGER-FAVIER	ISABELLE	LBFA – INSERM U1055	Oui
AHU	IHL	CORDELIA		
MCF	KHALEF	NAWEL	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS	
MCF	KOTZKI	SYLVAIN	HP2 – UMR S1042	
MCF	KRIVOBOK	SERGE	DPM – UMR 5063 CNRS	Oui
PHU	LEENHARDT	JULIEN	INSERM – U1039	
PU	LENORMAND	JEAN-LUC	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS, TheReX	Oui
AHU	LEO	CAROLINE		
MAST	LOGEROT	SOPHIE		
PU	MARTIN	DONALD	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS	Oui
PRCE	MATTHYS	LAURENCE	-	
MCU-PH	MINOVÉS	MÉLANIE	HP2 – INSERM U1042	
PU	MOINARD	CHRISTOPHE	LBFA - INSERM U1055	Oui
PU-PH	MOSSUZ	PASCAL	IAB – INSERM U1209	Oui
MCF	MOUHAMDADOU	BELLO	LECA – UMR 5553 CNRS	Oui
MCF	NICOLLE	EDWIGE	DPM – UMR 5063 CNRS	Oui
MCF	OUKACINE	FARID	DPM – UMR 5063 CNRS	Oui
MCF	PERES	BASILE	DPM – UMR 5063 CNRS	Oui
AHU	PERRIER	QUENTIN		
MCF	PEUCHMAUR	MARINE	DPM – UMR 5063 CNRS	Oui
PU	PEYRIN	ERIC	DPM – UMR 5063 CNRS	Oui

Mise à jour le 07/09/2023 Sana HACHANI

STATUT	NOM	PRÉNOM	LABORATOIRE	HDR
ATER	PEYRONNEL	CÉLIAN		
PU	RACHIDI	WALID	BGE/BIOMICS/ CEA	Oui
PU	RAVELET	CORINNE	DPM – UMR 5063 CNRS	Oui
PU	RIBUOT	CHRISTOPHE	HP2 – INSERM U1042	Oui
Professeure Emérite	ROUSSEL	ANNE-MARIE	-	Oui
PU-PH	SÈVE	MICHEL	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS	Oui
MCF	SOUARD	FLORENCE	DPM – UMR 5063 CNRS	Oui
MCF	SPANO	MONIQUE	IBS – UMR 5075 CEA CNRS	
MCF	TARBOURIECH	NICOLAS	IBS – UMR 5075 CEA CNRS	
AHU	TRUFFOT	AURÉLIE		
MCF	VANHAVERBEKE	CÉCILE	DPM – UMR 5063 CNRS	
AHU	VITALE	ELISA		
MCF	WARTHER	DAVID	DPM – UMR 5063 CNRS	
Professeur Emérite	WOUESSIDJEW	DENIS	DPM – UMR 5063 CNRS	

**AHU** : Assistant Hospitalo-Universitaire

**ATER** : Attachés Temporaires d'Enseignement et de Recherches

**BCI** : Biologie du Cancer et de l'Infection

**CHU** : Centre Hospitalier Universitaire

**CIB** : Centre d'Innovation en Biologie

**CRI** : Centre de Recherche INSERM

**CNRS** : Centre National de Recherche Scientifique

**DCE** : Doctorants Contractuels Enseignement

**DPM** : Département de Pharmacochimie Moléculaire

**HP2** : Hypoxie Physiopathologie Respiratoire et Cardiovasculaire

**IAB** : Institute for Advanced Biosciences

**IBS** : Institut de Biologie Structurale

**LAPM** : Laboratoire Adaptation et Pathogenèse des Microorganismes

**LBFA** : Laboratoire Bioénergétique Fondamentale et Appliquée

**LCBM** : Laboratoire Chimie et Biologie des Métaux

**LCIB** : Laboratoire de Chimie Inorganique et Biologie

**LECA** : Laboratoire d'Ecologie Alpine

**LPSS** : Laboratoire Parcours Santé Systémique

**LR** : Laboratoire des Radio pharmaceutiques

**MAST** : Maître de Conférences Associé à Temps Partiel

**MCF** : Maître de Conférences des Universités

**MCU-PH** : Maître de Conférences des Universités et Praticiens Hospitaliers

**PAST** : Professeur Associé à Temps Partiel

**PRAG** : Professeur Agrégé

**PRCE** : Professeur certifié affecté dans l'enseignement

**PU** : Professeur des Universités

**PU-PH** : Professeur des Universités et Praticiens Hospitaliers

**SyMMES** : Systèmes Moléculaires et nanoMatériaux pour l'Energie et la Santé

**TIMC-IMAG** : Laboratoire Technique de l'Imagerie, de la Modélisation

**UMR** : Unité Mixte de Recherche

**UVHCI** : Unit of Virus Host Cell Interactions

*[Données à caractère personnel]*

*[Données à caractère personnel]*



*[Données à caractère personnel]*

*[Données à caractère personnel]*



*[Données à caractère personnel]*

## TABLES DES MATIÈRES

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>5</b>
<b>TABLE DES ILLUSTRATIONS</b> .....	<b>13</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>14</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS</b> .....	<b>15</b>
<b>LISTE DES ANNEXES</b> .....	<b>16</b>
<b>GLOSSAIRE</b> .....	<b>17</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>19</b>
<b>1. PHARMACIE D'OFFICINE, ENTREPRISE PRIVEE AU SERVICE DE LA SANTÉ</b> .....	<b>21</b>
1.1. FONCTIONNEMENT D'UNE PHARMACIE D'OFFICINE .....	21
1.1.1. Les étapes pour devenir pharmacien .....	21
1.1.2. Le Titulaire, un gestionnaire d'entreprise.....	21
1.1.3. Le pharmacien adjoint, bras droit du titulaire .....	23
1.1.4. Le Préparateur.....	24
1.1.5. L'étudiant en pharmacie .....	24
1.1.6. L'apprenti préparateur .....	25
1.2. MODÈLE ÉCONOMIQUE.....	25
1.2.1. L'entreprise officinale.....	25
1.2.2. Le monopole du pharmacien .....	26
1.2.3. Les groupements .....	26
1.3. TRANSITION DU RÔLE DU PHARMACIEN .....	27
1.3.1. Les nouvelles missions du pharmacien .....	27
1.3.2. La carence de médecins.....	28
<b>2. LE TRAVAIL</b> .....	<b>31</b>
2.1. DEUX CONCEPTS CLÉS .....	31
2.1.1. La culture d'entreprise .....	31
2.1.2. La reconnaissance au travail .....	32
2.2. ASPECTS POSITIFS DU TRAVAIL .....	34
2.2.1. Une source de revenus.....	34
2.2.2. La motivation au Travail.....	34
2.2.3. Le bien-être et la satisfaction au travail .....	35
2.2.4. Le plaisir au travail.....	36

2.2.5.	Le work Buddy .....	36
2.3.	ASPECTS NÉGATIFS DU TRAVAIL .....	37
2.3.1.	Les Risques PsychoSociaux .....	37
2.3.2.	Le stress .....	38
2.3.3.	Les contraintes au travail et la pénibilité physique et émotionnelle .....	40
2.3.4.	Le Burn-out, Bore-out et Brown-out.....	40
2.3.5.	La charge mentale .....	42
2.3.6.	Le travail émotionnel.....	42
2.3.7.	Les Discriminations.....	43
<b>3.</b>	<b>LE RECRUTEMENT .....</b>	<b>46</b>
3.1.	LES DIFFÉRENTES APPROCHES DU RECRUTEMENT.....	46
3.1.1.	Historique.....	46
3.1.2.	Les étapes du recrutement selon les ressources humaines.....	46
3.1.2.1.	Devenir un employeur attractif .....	47
3.1.2.2.	Analyse de la demande et définition du poste .....	48
3.1.2.3.	Les quatre objectifs d'une annonce .....	48
3.1.2.4.	La sélection des candidats.....	48
3.1.2.5.	L'intégration du nouveau membre dans l'équipe .....	49
3.1.2.6.	L'entretien de la relation avec le talent (rétention salariale).....	49
3.1.3.	La marque employeur.....	49
3.1.4.	Les considérations clés dans le processus de recrutement .....	50
3.1.5.	Les difficultés de recrutement.....	51
3.2.	LE RECRUTEMENT EN OFFICINE .....	53
3.2.1.	Les différentes méthodes .....	53
3.2.2.	Les différentes plateformes .....	54
3.2.3.	Un cursus à perfectionner.....	54
3.2.4.	Les difficultés de recrutement dans le secteur officinal .....	56
3.2.5.	Les perspectives d'évolution pour le pharmacien adjoint .....	57
3.2.6.	Le manque d'attractivité de la profession chez les bacheliers.....	57
3.2.7.	Les défis dès le début des études de santé .....	59
3.2.8.	La frustration des pharmaciens fraîchement diplômés et de leurs aînés.....	60
3.2.9.	Les efforts pour relancer l'attractivité du métier officinal.....	62
<b>4.</b>	<b>ÉTUDE QUANTITATIVE SUR LE RECRUTEMENT, LE MANAGEMENT ET LE BIEN-ÊTRE EN PHARMACIE D'OFFICINE EN FRANCE MÉTROPOLITAINE .....</b>	<b>64</b>
4.1.	MATÉRIELS ET MÉTHODES .....	64
4.1.1.	Critères d'inclusion et d'exclusion.....	64
4.1.2.	Mode de recrutement.....	64

4.1.3.	Questionnaires.....	65
4.1.4.	Élaboration de la base de données .....	65
4.2.	RÉSULTATS.....	67
4.2.1.	Description de l'échantillon .....	67
4.2.2.	Questionnaire des titulaires .....	68
4.2.3.	Questionnaire des salariés .....	81
4.2.4.	Étude analytique .....	97
4.3.	DISCUSSION .....	102
4.3.1.	Limites de l'étude.....	102
4.3.2.	Discussion des résultats .....	104
4.4.	GUIDE À DESTINATION DES TITULAIRES D'OFFICINE .....	107
4.4.1.	Définir son projet d'entreprise.....	107
4.4.2.	Développer la cohésion d'équipe.....	108
4.4.3.	Pousser son équipe à l'action.....	109
4.4.4.	Saisir l'importance de l'intelligence émotionnelle .....	110
4.4.5.	Saisir l'importance du Feedback.....	110
4.4.6.	S'inspirer de la théorie des liens faibles de Granovetter .....	111
4.4.7.	Prendre soin de son équipe.....	112
	<b>CONCLUSION .....</b>	<b>113</b>
	<b>SITOGRAFIE/BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>114</b>
	<b>ANNEXES .....</b>	<b>129</b>
	<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>173</b>

## TABLE DES ILLUSTRATIONS

FIGURE 1 - TAUX D'INFLATION DE 1991 A 2022 (77).....	27
FIGURE 2 - LES URGENCES C'EST PAS UNE EVIDENCE – ARS AURA (10).....	30
FIGURE 3 - PLAISIR OU SOUFFRANCE DANS LE TRAVAIL - D'APRES DEJOURS, (155).....	33
FIGURE 4 - LES DIFFERENTS TYPES DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX (127).....	37
FIGURE 5 - CHIFFRES CLES SUR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX (127).....	38
FIGURE 6 - L'IMPACT DE L'ISLAMOPHOBIE SUR LES FEMMES MUSULMANES EN FRANCE (42).....	44
FIGURE 7 - CAMPAGNE CONTRE LES DISCRIMINATIONS -GRENOBLE MARS 2023 (18).....	45
FIGURE 8 - LES ETAPES DU RECRUTEMENT (50).....	47
FIGURE 9 - DIFFICULTES DE RECRUTEMENT SELON L'EXPOSITION DES SALARIES A CERTAINS RPS (123)52	
FIGURE 10 - TOP 10 DES METIERS OU LE TAUX DE DIFFICULTE DE RECRUTEMENT EST LE PLUS ELEVE (121)56	
FIGURE 11 - NOMBRE D'AGRESSION EN OFFICINE SUBIES SUR 6 ANS (116).....	61
FIGURE 12 - PROPORTION DE TITULAIRES AYANT EU AU MOINS UNE DEMISSION AU SEIN DE LEUR OFFICINE AU COURS DES 12 DERNIERS MOIS.....	69
FIGURE 13 - CAUSES DES DEMISSIONS POUR LES TITULAIRES QUI ONT EU AU MOINS UNE DEMISSION AU SEIN DE LEUR OFFICINE AU COURS DES 12 DERNIERS MOIS.....	69
FIGURE 14 - PROPORTION DE TITULAIRES DECLARANT AVOIR DES DIFFICULTES DE RETENTION D'EMPLOYES70	
FIGURE 15 - PRINCIPAUX OBSTACLES AU RECRUTEMENT SELON LES TITULAIRES.....	70
FIGURE 16 - DEMARCHES DES TITULAIRES LORSQU'ILS CHERCHENT A RECRUTER.....	71
FIGURE 17 - ÉLÉMENTS INCLUS DANS L'ANNONCE DES TITULAIRES.....	71
FIGURE 18 - SUJETS QUE LES TITULAIRES ABORDENT PENDANT L'ENTRETIEN.....	72
FIGURE 19 - CRITERES ESSENTIELS LORS DE L'EMBAUCHE D'UN CANDIDAT SELON LES TITULAIRES.....	72
FIGURE 20 - PROPORTION DES TITULAIRES MAITRES DE STAGE.....	73
FIGURE 21 - PROPORTION DE TITULAIRES QUI PENSENT QUE LES SALARIES SONT PLUS A LA RECHERCHE DE CONTRATS COURTS QUE CDI.....	74
FIGURE 22 - COMMENT LES TITULAIRES CONSTRUISENT-ILS LEUR POLITIQUE DE REMUNERATION ?.....	74
FIGURE 23 - FOURCHETTE DE REMUNERATION JUSTE POUR UN PREPARATEUR AVEC DEUX ANS D'EXPERIENCE SELON LES TITULAIRES.....	75
FIGURE 24 - FOURCHETTE DE REMUNERATION JUSTE POUR UN PHARMACIEN AVEC DEUX ANS D'EXPERIENCE SELON LES TITULAIRES.....	75
FIGURE 25 - REMUNERATION QUE PROPOSENT LES TITULAIRES, EN PLUS DE LA PART FIXE.....	76
FIGURE 26 - PROPORTION DE TITULAIRES QUI ONT EU DES COURS DE MANAGEMENT AU COURS DE LEURS ETUDES.....	76
FIGURE 27 - RYTHME DE FEEDBACK QUE LES TITULAIRES OCTROIENT A LEURS SALARIES.....	77
FIGURE 28 - PROPORTION DE TITULAIRES QUI PROPOSENT UNE FICHE DE POSTE A LEURS SALARIES.....	78
FIGURE 29 - PROPORTION DE TITULAIRES SATISFAITS DES CONDITIONS DE TRAVAIL DE LEUR PROFESSION78	
FIGURE 30 - PROPORTION DE TITULAIRES QUI CONSIDERENT QUE LEURS ETUDES LEURS PERMETTENT D'ASSUMER LEUR ROLE PARFAITEMENT.....	79
FIGURE 31 - PROPORTION DE TITULAIRES SATISFAITS DE L'IMAGE DU PHARMACIEN AU SEIN DE LA POPULATION.....	79
FIGURE 32- PROPORTION DE TITULAIRES QUI TROUVENT QUE LEUR TRAVAIL EST SOURCE DE STRESS..	80
FIGURE 33 - HEURES DE TRAVAIL HEBDOMADAIRE DES TITULAIRES.....	80
FIGURE 34 - PROPORTION DE TITULAIRES QUI, SI C'ETAIT A REFAIRE, SE LANCERAIENT DANS L'AVENTURE ENTREPRENEURIALE DE NOUVEAU.....	80
FIGURE 35 - PROPORTION DE DEMISSION(S) AU COURS DES 12 DERNIERS MOIS - QUESTIONNAIRE DES SALARIES.....	82
FIGURE 36 - CAUSE(S) DES DEMISSIONS - QUESTIONNAIRE DES SALARIES.....	82
FIGURE 37 - PROPORTION D'OFFICINES QUI CHERCHENT A RECRUTER - QUESTIONNAIRE DES SALARIES	82
FIGURE 38 - PROPORTION DE SALARIES QUI CONSTATENT DES DIFFICULTES DE RECRUTEMENT.....	83
FIGURE 39 - OBSTACLES AU RECRUTEMENT SELON LES SALARIES.....	83
FIGURE 40 - TECHNIQUES DES SALARIES LORS DE LA RECHERCHE D'UN POSTE EN OFFICINE.....	84
FIGURE 41 - ÉLÉMENTS INDISPENSABLES DANS UNE ANNONCE SELON LES SALARIES.....	84
FIGURE 42 - CRITERES INDISPENSABLES A AVOIR EN TANT QUE CANDIDAT SELON LES SALARIES.....	85
FIGURE 43 - SUJETS INDISPENSABLES A ABOORDER LORS D'UN ENTRETIEN, SELON LES SALARIES.....	85
FIGURE 44 - TYPE DE CONTRATS DES SALARIES.....	86
FIGURE 45 - CAUSES DES CONTRATS COURTS CHEZ LES SALARIES.....	86
FIGURE 46 - EMPLOIS DU TEMPS DES SALARIES.....	87

FIGURE 47 - FOURCHETTE DE REMUNERATION JUSTE POUR UN PREPARATEUR AVEC DEUX ANS D'EXPERIENCE, SELON LES PREPARATEURS .....	87
FIGURE 48 - FOURCHETTE DE REMUNERATION JUSTE POUR UN PHARMACIEN AVEC DEUX ANS D'EXPERIENCE, SELON LES PHARMACIENS .....	88
FIGURE 49 - REMUNERATION PROPOSEE AUX SALARIES, EN PLUS DE LA PART FIXE - QUESTIONNAIRE DES SALARIES .....	88
FIGURE 50 - HEURES DE FORMATION AU COURS DES DOUZE DERNIERS MOIS - QUESTIONNAIRE DES SALARIES .....	89
FIGURE 51 - SUPPORTS DE FORMATIONS SUIVIES - QUESTIONNAIRE DES SALARIES .....	89
FIGURE 52 - TYPE DE FORMATIONS SUIVIES - QUESTIONNAIRE DES SALARIES .....	90
FIGURE 53 - PROPORTION DE PHARMACIENS AYANT EU DES COURS DE MANAGEMENT AU COURS DE LEURS ETUDES - QUESTIONNAIRE DES SALARIES.....	90
FIGURE 54 - VOLUME DES COURS DE MANAGEMENT QUE LES PHARMACIENS ONT SUIVI PENDANT LEURS ETUDES EN PHARMACIE - QUESTIONNAIRE DES SALARIES .....	90
FIGURE 55 - PROPORTION DES PHARMACIENS AYANT EU DES COURS DE MANAGEMENT ET QUI ONT TROUVE CELA UTILE - QUESTIONNAIRE DES SALARIES.....	91
FIGURE 56 - PROPORTION DES PHARMACIENS N'AYANT PAS EU DES COURS DE MANAGEMENT AU COURS DE LEURS ETUDES ET QUI PENSENT QUE CELA LEUR AURAIT ETE UTILE - QUESTIONNAIRE DES SALARIES.....	91
FIGURE 57 - FREQUENCE DES FEEDBACKS QUE REÇOIVENT LES SALARIES - QUESTIONNAIRE DES SALARIES.....	92
FIGURE 58 - PROPORTION DE SALARIES QUI ONT UNE FICHE DE POSTE - QUESTIONNAIRE DES SALARIES.....	92
FIGURE 59 - PROPORTION DE SALARIES SATISFAITS DE LEURS CONDITIONS DE TRAVAIL - QUESTIONNAIRE DES SALARIES .....	93
FIGURE 60 - PROPORTION DE SALARIES SATISFAITS DE LEUR ENTENTE AVEC LEURS COLLABORATEURS - QUESTIONNAIRE DES SALARIES .....	93
FIGURE 61 - PROPORTION DE SALARIES SATISFAITS DE LEUR ENTENTE AVEC LEURS TITULAIRES - QUESTIONNAIRE DES SALARIES .....	94
FIGURE 62 - PROPORTION DE SALARIES SATISFAITS DE LEUR ENTENTE AVEC LES AUTRES PROFESSIONNELS DE SANTE - QUESTIONNAIRE DES SALARIES.....	94
FIGURE 63 - PROPORTION DE SALARIES SATISFAITS DE L'IMAGE DE LEUR PROFESSION AU SEIN DE LA POPULATION - QUESTIONNAIRE DES SALARIES.....	95
FIGURE 64 - PROPORTION DE SALARIES QUI TROUVENT QUE LEUR TRAVAIL EST SOURCE DE STRESS - QUESTIONNAIRE DES SALARIES .....	95
FIGURE 65 - PROPORTION DE SALARIES QUI SOUHAITENT CHANGER D'ENTREPRISE DANS LES TROIS MOIS - QUESTIONNAIRE DES SALARIES .....	96
FIGURE 66 - PROPORTION DE SALARIES QUI SOUHAITENT SE RECONVERTIR DANS L'ANNEE A VENIR - QUESTIONNAIRE DES SALARIES .....	96
FIGURE 67 - IMPACT DU NIVEAU DE FEEDBACK REÇU SUR LA SATISFACTION DE L'ENTENTE AVEC LE TITULAIRE - QUESTIONNAIRE DES SALARIES .....	97
FIGURE 68 - SATISFACTION DE L'ENTENTE AVEC LE TITULAIRE EN FONCTION DU DESIR DE CHANGER D'ENTREPRISE DANS LES TROIS MOIS - QUESTIONNAIRE DES SALARIES .....	98
FIGURE 69 - SATISFACTION DE L'ENTENTE AVEC LE TITULAIRE EN FONCTION DU DESIR DE RECONVERSION - QUESTIONNAIRE DES SALARIES .....	98
FIGURE 70 - SATISFACTION DE L'ENTENTE AVEC LE TITULAIRE EN FONCTION DU STRESS AU TRAVAIL - QUESTIONNAIRE DES SALARIES .....	99
FIGURE 71 - SATISFACTION DE L'ENTENTE AVEC LES COLLABORATEURS EN FONCTION DE LA SATISFACTION DE L'ENTENTE AVEC LE TITULAIRE - QUESTIONNAIRE DES SALARIES .....	100
FIGURE 72 - SATISFACTION DE L'ENTENTE AVEC LES COLLABORATEURS EN FONCTION DU DESIR DE CHANGER D'ENTREPRISE DANS LES 3 MOIS - QUESTIONNAIRE DES SALARIES .....	100
FIGURE 73 - DESIR DE CHANGER D'ENTREPRISE DANS LES 3 MOIS EN FONCTION DU DESIR DE RECONVERSION DANS L'ANNEE - QUESTIONNAIRE DES SALARIES .....	101
FIGURE 74 - LE MODELE COMPORTEMENTAL DE FOGG (56) .....	109

## LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 CARACTERISTIQUES PROVOQUANT LE STRESS AU TRAVAIL (11)

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

**AFMD** : Association Française des Managers de la Diversité  
**ANEPF** : Association Nationale des Étudiants en Pharmacie de France  
**ARS** : Agence Régionale de Santé  
**CCIE** : Collectif Contre l'Islamophobie en Europe  
**CNOP** : Conseil National de l'Ordre des Pharmaciens  
**CNP** : Conseil National Professionnel  
**CPTS** : Communauté Professionnelles Territoriales de Santé  
**CROP** : Conseil Régional de l'Ordre des Pharmaciens  
**CSP** : Certificat de synthèse pharmaceutique  
**CV** : *Curriculum vitae*  
**DARES** : Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques  
**DES** : Diplôme d'Études Spécialisées  
**DEUST** : Diplôme d'Études Universitaires Scientifiques et Techniques  
**DFASP** : Diplôme de Formation Approfondies en Sciences Pharmaceutiques  
**DFGSP** : Diplôme de Formation Générale en Sciences Pharmaceutiques  
**DFGSP3** : Diplôme de Formation Générale en Sciences Pharmaceutiques 3<sup>ème</sup> année  
**DU** : Diplôme d'Université  
**FSPF** : Fédération des Syndicats Pharmaceutiques de France  
**GHA** : Gel Hydro Alcoolique  
**GRH** : Gestion des Ressources Humaines  
**HCR** : Hôtel-Café-Restaurant  
**Loi HPST** : Hôpital, Patients, Santé Territoires  
**IGAS** : Inspection Générale des Affaires Sociales  
**IFOP** : Institut Français d'Opinion publique  
**IGESR** : Inspection Générale de l'Éducation, du Sport et de la Recherche  
**IP** : Intervention Pharmaceutique  
**JOFR** : Journal Officiel de la République Française  
**LAS** : Licence Accès Santé  
**NICE** : National Institute for Health and Care Excellence  
**OFER** : Offre d'Emploi et Recrutement  
**OIT** : Organisation Internationale du Travail

**PASS** : Parcours Accès Spécifique Santé  
**PDA** : Préparation des Doses à Administrer  
**PDG** : Président-Directeur Général  
**POP** : Projet d'Orientation Professionnel  
**RATP** : Régie Autonome des Transports Parisiens  
**RPPS** : Répertoire Partagé des Professionnels de Santé  
**RPS** : Risques Psycho Sociaux  
**SAMU** : Service d'Aide Médicale Urgente  
**TCRP** (futur RATP) : Transports en Commun de la Région Parisienne  
**TROD** : Test Rapide D'orientation Diagnostic  
**UNPF** : Union Nationale des Pharmacies de France  
**USPO** : Union des Syndicats de pharmaciens d'Officine

**N.B.** : La plupart du temps, pour ne pas alourdir la lecture, on dira « le pharmacien » pour parler du pharmacien d'officine.

## **LISTE DES ANNEXES**

**Annexe 1** : Questionnaire à destination des titulaires  
**Annexe 2** : Questionnaire à destination des salariés  
**Annexe 3** : Réponses aux questions ouvertes – Questionnaire des titulaires  
**Annexe 4** : Réponses à la question 47 (question ouverte) – Questionnaire des salariés  
**Annexe 5** : Valeurs des p-values selon la variable étudiée  
**Annexe 6** : Réponses détaillées aux questions du questionnaire à l'attention des titulaires  
**Annexe 7** : Réponses détaillées aux questions du questionnaire à l'attention des salariés  
**Annexe 8** : Éléments pour lutter contre le stress, OIT (11)

## GLOSSAIRE

**Bore-out<sup>1</sup>** : Anglicisme, vient de « boredom » qui signifie « ennui ». Équivaut au syndrome de l'épuisement professionnel en Français.

**Brown-out<sup>2</sup>** : Anglicisme, se définit comme « le manque de sens dans son travail quotidien, notamment du fait des tâches absurdes et non stimulantes » (161).

**Burn-out<sup>3</sup>** : Anglicisme, se traduit par un épuisement physique, émotionnel et mental qui résulte d'un investissement prolongé dans des situations de travail exigeantes.

**Covid-19<sup>4</sup>** : Appellation donnée par l'OMS en 2020. Co = Corona, vi = virus, d = disease = maladie.

**Dispensation protocolisée<sup>5</sup>** : Depuis le 5 mai 2021, les pharmaciens exerçant au sein d'équipes de soins ou en exercice coordonné (CPTS (Communauté Professionnelles Territoriales de Santé), équipe de soins primaires, centre de santé et maison de santé) sont autorisés à délivrer certains médicaments sans ordonnance (ex : la fosfomycine trométamol ® et le pivmecillinam ® dans le cadre d'une pollakiurie et/ou brûlures mictionnelles non fébriles chez la femme de 16 à 65 ans).

**Échelle de Likert<sup>6</sup>** : Outil psychométrique permettant de mesurer une attitude chez des individus. Elle contient généralement 5 à 7 options qui couvrent tout le spectre des opinions, avec une option de réponse neutre.

**Entretien pharmaceutique<sup>7</sup>** : Il existe 3 types d'entretiens pharmaceutiques. Le suivi des patients sous anticoagulants oraux, des patients asthmatiques sous corticoïdes inhalés et des patients sous anticancéreux oraux. L'accompagnement comprend au moins un entretien d'évaluation et un entretien thématique de suivi adaptés au patient.

**Fidélité inter-évaluateur<sup>8</sup>** : Concordance entre les cotes attribuées par les différents évaluateurs lors de l'évaluation, à l'aide d'un instrument de mesure donné, d'un même sujet, au même moment, et dans les mêmes conditions.

**Onboarding<sup>9</sup>** : Processus d'accueil mis en place par les entreprises pour l'intégration des nouveaux membres de la structure.

**Parcoursup<sup>10</sup>** : Plateforme destinée à recueillir et gérer les vœux d'affectation des futurs étudiants de l'enseignement supérieur français.

**Prime de cooptation<sup>11</sup>** : Prime qui incite les collaborateurs à recommander des personnes de leur réseau professionnel et personnel. Généralement monétaire, elle peut aussi être versée sous forme de chèques cadeaux, voyages...

**Risques psychosociaux (RPS)**<sup>12</sup> : Risques pour la santé physique et mentale des travailleurs. Plusieurs types de risques sont à distinguer : **Le stress**, provenant du sentiment de ne pas atteindre les exigences ou les attentes demandées. **Les violences internes**, commises par des travailleurs : conflits majeurs, harcèlement moral ou sexuel. **Les violences externes**, exercées par des personnes extérieures à l'entreprise à l'encontre des salariés.

**Soft Skills**<sup>13</sup> : Également appelées en français « Compétences douces ». Ce sont ce que l'on appelle les compétences comportementales. Elles correspondent par exemple à : la confiance en soi, l'aptitude à résoudre des problèmes, l'intelligence émotionnelle, l'empathie, la communication, la gestion du stress et de la pression ou encore la curiosité (143).

**Test MBTI**<sup>14</sup> : Basé sur les travaux de Myers, Briggs et Jung, ce test de personnalité permet de définir un profil de personnalité parmi 16 profils. Il permet de mieux connaître la personne et ainsi pouvoir s'adapter à sa personnalité ou du moins comprendre son comportement face aux situations.

**Tests projectifs**<sup>15</sup> : Approches indirectes qui cherchent à révéler les opinions, motivations, sentiments, attitudes ou valeurs du candidat, dans une situation donnée. Équivaut à une mise en situation mais fictive, avec des possibilités de réponses restreinte.

**Tiers payant**<sup>16</sup> : Le principe du « tiers payant » est le suivant : lorsque l'on achète des médicaments remboursables et prescrits par un médecin, l'Assurance Maladie prend en charge une partie ou la totalité de leur coût. Le patient n'a donc pas à faire l'avance des frais.

**Travail empêché**<sup>17</sup> : Recouvre le sentiment de ne pas pouvoir effectuer un travail de qualité (123).

## INTRODUCTION

Selon l'enquête Besoins en Mains-d'œuvre 2023 établie par Pôle Emploi, la profession de Pharmacien arrive en seconde position parmi le top 10 des métiers où le taux de difficulté de recrutement est le plus élevé.

Ces difficultés de recrutement coïncident avec des transformations majeures dans la pharmacie d'officine. Au cours des quinze dernières années, la profession a connu une série de réformes substantielles, accélérées par la pandémie de la Covid-19<sup>4</sup>. L'avènement des nouvelles missions a transformé le rôle du pharmacien d'officine. Sa pratique est désormais centrée sur la prise en charge globale et optimisée du patient.

Toutefois, ces défis ont été mis en œuvre dans un délai particulièrement court pour adresser les diverses contraintes auxquels le système de santé français est confronté. Le pharmacien doit donc faire preuve d'une grande adaptabilité pour intégrer efficacement ces nouveaux services au cœur de son métier. Parallèlement, il est donc devenu indispensable que les titulaires acquièrent des compétences avancées en gestion et en stratégie d'entreprise pour relever ces défis. Car, si les études en sciences pharmaceutiques sont très axées sur la formation de professionnels de santé, elles n'accordent pas le même degré d'exigence à la formation en gestion et management d'entreprise. Le pharmacien titulaire est, certes, professionnel de santé, mais aussi commerçant et chef de société.

À la rentrée scolaire de 2022, les facultés de pharmacie affichaient 1.100 places vacantes, ce qui équivaut à un étudiant sur trois. Cette problématique de recrutement s'annonce donc de longue durée.

Dans ce contexte tendu, Il est essentiel de se demander comment les titulaires d'officine peuvent améliorer leurs pratiques pour attirer et retenir les candidats. Dans une première partie, nous commencerons par poser le cadre, en décrivant le fonctionnement d'une pharmacie d'officine et en expliquant le rôle de ses acteurs principaux. Nous discuterons des nouvelles missions du pharmacien ainsi que de son rôle dans la carence des médecins. Dans une seconde partie, nous explorerons les divers aspects du travail en mettant en lumière les aspects positifs et négatifs, offrant ainsi un aperçu des défis auxquels sont confrontés les salariés dans leur quotidien professionnel. La troisième partie se penchera sur les étapes du recrutement et les obstacles liés au recrutement.

Enfin, une quatrième et dernière partie sera dédiée à une étude quantitative menée dans le cadre de cette thèse. Nous avons distribué deux questionnaires, l'un destiné aux titulaires et l'autre aux salariés, dans le but de comprendre les obstacles qui compliquent le recrutement en officine et d'identifier les facteurs sur lesquels les titulaires d'officine peuvent agir pour améliorer leurs pratiques et favoriser la rétention de leur personnel. Un guide destiné aux titulaires d'officine reprenant les points clés d'un management réussi et d'une bonne rétention salariale est disponible en fin de manuscrit.

# 1. PHARMACIE D'OFFICINE, ENTREPRISE PRIVEE AU SERVICE DE LA SANTÉ

## 1.1. FONCTIONNEMENT D'UNE PHARMACIE D'OFFICINE

### 1.1.1. Les étapes pour devenir pharmacien

Depuis la rentrée 2020, les étudiants qui ont validé le baccalauréat doivent s'inscrire, par le biais de Parcoursup<sup>10</sup>, au PASS (Parcours Accès Spécifique Santé), ou à la LAS (Licence Accès Santé) pour devenir pharmacien (75). C'est la seconde réforme drastique de l'accès aux études de santé en douze ans (8). Une fois que l'étudiant a obtenu son ticket d'entrée dans la filière pharmacie, Il doit ensuite valider le DFGSP (Diplôme de Formation Générale en Sciences Pharmaceutiques) et le DFASP (Diplôme de Formation Approfondie en Sciences Pharmaceutiques). Pendant le DFASP, l'étudiant est dans sa filière de spécialisation et doit se préparer à son futur métier : ici, le métier officinal. À l'issue de cette quatrième et cinquième année d'étude, l'étudiant doit avoir validé le CSP (Certificat de Synthèse Pharmaceutique), qui est indispensable pour pouvoir passer en sixième et dernière année d'étude. Cette dernière année est partagée entre des enseignements de la formation officinale et un stage de 6 mois dans une officine.

L'étudiant a ensuite deux ans pour passer sa thèse d'exercice afin d'obtenir le diplôme d'État de Docteur en Pharmacie et ainsi finaliser ses études en sciences pharmaceutiques (1).

### 1.1.2. Le Titulaire, un gestionnaire d'entreprise

« La pharmacie d'officine est une profession libérale réglementée » (74). Seuls des docteurs en pharmacie peuvent être propriétaires d'une pharmacie : ce sont les pharmaciens titulaires. Ils sont certes professionnels de santé, mais aussi commerçants et chefs d'entreprise.

Pour pouvoir être titulaire d'une pharmacie, le pharmacien doit avoir validé ses six années d'études en sciences pharmaceutiques, son stage de 6 mois dans une officine et être détenteur du diplôme d'État de Docteur en pharmacie (2). Il doit être inscrit à l'Ordre des Pharmaciens en tant que titulaire, en section A pour les pharmaciens exerçant en France métropolitaine et en section E pour les pharmaciens exerçant en Outre-mer (3). Ce sont les seules obligations légales requises. Il n'y a aucune obligation de formation en management, commerce,

marketing, sciences sociales ou ressources humaines. Aucun diplôme supplémentaire n'est requis pour passer de pharmacien adjoint à pharmacien titulaire. Le titulaire est donc face à un challenge de taille : Tout au long de ses études, il a été formé pour devenir professionnel de santé. Qu'en est-il de la formation pour devenir chef d'entreprise ? En effet, si certaines facultés ont introduit des cours de management ces dernières années dans leurs programmes, la pratique est loin d'être généralisée sur l'ensemble du territoire. Les *néo* titulaires vont donc devoir se former et sortir de leur domaine de compétences pour apprendre les bases de la gestion d'entreprise et d'équipe (5).

Ces compétences sont la clé, en plus des compétences pharmaceutiques acquises en cours de cursus, pour assurer une base saine au maintien économique d'une pharmacie d'officine (4). Le titulaire peut aussi faire appel à des spécialistes dans les différents domaines qu'il ne maîtrise pas, mais cette sous-traitance a un coût.

Selon Grégory Reyes, « *Gérer un commerce de distribution et être un professionnel de santé spécialiste du médicament, c'est là toute l'ambiguïté du pharmacien d'officine* ». En effet le pharmacien titulaire est le seul professionnel de santé libéral inscrit au registre du commerce. Son activité est basée sur la délivrance de produits de santé contre rémunération (6). Ce métier présentant deux identités professionnelles apporte son lot de complexité. En effet, le pharmacien titulaire est un véritable entrepreneur de proximité géographique, sociale et hiérarchique. « *Dès lors il est possible de supposer que la représentation que le propriétaire dirigeant se fait de son métier aura une incidence sur sa façon de définir son entreprise* » (30). Or, du fait de ses deux identités professionnelles, le pharmacien titulaire doit constamment concilier les deux facettes de son métier, ce qui n'est pas des plus aisés : être au service de la santé des personnes tout en assurant la gestion et la rentabilité de son commerce de distribution. Ces dernières années, le contexte économique et réglementaire s'est alourdi pour le pharmacien : là où autrefois la rentabilité de l'officine était telle que le pharmacien ne se souciait que peu des aspects managériaux et économiques pour mieux se concentrer sur sa mission de santé, le pharmacien est désormais contraint à une gestion et un management plus rigoureux pour assurer la rentabilité et la pérennisation de son activité (30).

### 1.1.3. Le pharmacien adjoint, bras droit du titulaire

Le pharmacien adjoint est un professionnel de santé spécialisé dans le domaine du médicament. Son rôle principal est la bonne dispensation du médicament au patient, de manière éclairée et sécuritaire. En plus de la dispensation, il doit s'assurer que le patient a bien compris les tenants et aboutissants de sa thérapeutique pour assurer une adhésion thérapeutique satisfaisante.

Le pharmacien adjoint et son titulaire partagent la même formation et les mêmes activités pharmaceutiques. Selon le Code de la santé publique, certaines des missions du pharmacien d'officine sont (version en vigueur au 29 septembre 2023) :

« 1° *Contribuent aux soins de premier recours définis à l'article L. 1411-11*

*2° Participent à la coopération entre professionnels de santé*

*3° Participent à la mission de service public de la permanence des soins*

*4° Concourent aux actions de veille et de protection sanitaire organisées par les autorités de santé*

*5° Peuvent participer à l'éducation thérapeutique et aux actions d'accompagnement de patients définies aux articles L. 1161-1 à L. 1161-5 (...)*

*8° Peuvent proposer des conseils et prestations destinés à favoriser l'amélioration ou le maintien de l'état de santé des personnes*

*9° Peuvent prescrire, dans des conditions fixées par décret en Conseil d'État, certains vaccins, dont la liste et, le cas échéant, les personnes susceptibles de bénéficier sont déterminées par un arrêté du ministre chargé de la santé pris après avis de la Haute Autorité de santé et de l'Agence nationale de sécurité du médicament et des produits de santé.*

*9° bis Peuvent administrer, dans des conditions fixées par décret en Conseil d'État, certains vaccins, dont la liste et, le cas échéant, les personnes susceptibles de bénéficier sont déterminées par un arrêté du ministre chargé de la santé pris après avis de la Haute Autorité de santé » (85).*

Au cours de son exercice professionnel, le pharmacien d'officine acquiert de la rigueur et perfectionne sa capacité à prendre des décisions et des initiatives de manière éclairée et efficace. Il démontre un sens aiguisé des relations avec les patients et ses collègues, ainsi qu'une grande aptitude à l'écoute et à la pédagogie.

#### 1.1.4. Le Préparateur

Sous la supervision d'un pharmacien, le préparateur en officine est chargé de la dispensation des médicaments sur ordonnance et en vente libre. Il assure la gestion des stocks et des commandes de médicaments et de matières premières. Il peut également être chargé de la confection de certaines préparations magistrales, telles que les crèmes et les pommades.

Le préparateur prend en charge le patient à l'officine à l'instar du pharmacien, mais en ayant toujours la possibilité de se référer à ce dernier quand cela dépasse son domaine de compétences (86).

Aussi, certaines missions telles que les entretiens pharmaceutiques<sup>7</sup> (90) et la dispensation protocolisée<sup>5</sup> (91) sont réservées au pharmacien seul. Les choses évoluent cependant. En ce qui concerne la vaccination, par exemple, les premières vaccinations par un pharmacien concernaient le vaccin de la grippe et ont été autorisées pour la première fois en 2017 (87). Quatre ans plus tard, les préparateurs ont eux aussi été autorisés à vacciner, pendant la pandémie (88) (89), contre le Covid-19 (Maladie à Coronavirus 2019) et la grippe. Encore plus récent, les préparateurs ont désormais un numéro RPPS (Répertoire Partagé des Professionnels de Santé) attribué (94), et leur propre Conseil National Professionnel, (CNP) (95). Il y a donc une ouverture des missions aux préparateurs dans un souci d'évolution de leur métier et pour pallier les besoins en santé de la population, ainsi qu'une reconnaissance de leur rôle en tant qu'acteurs de la santé.

#### 1.1.5. L'étudiant en pharmacie

Selon le Code de la santé publique, par dérogation à l'article L. 4241-1, les étudiants en pharmacie sont autorisés à travailler en officine, toute filière confondue à deux conditions :

- Avoir effectué le stage officinal d'initiation (92).
- Être inscrit en 3<sup>ème</sup> année d'études des sciences pharmaceutiques, communément appelée DFGSP3 (93).

Les étudiants en pharmacie peuvent être un vrai bonus pour l'entreprise. En effet, ils peuvent renforcer l'équipe officinale à des moments où elle travaille à flux tendu (vacances scolaires, vacances d'été et samedis) mais ils jouent aussi un véritable rôle au sein de la pharmacie. Étant encore en études, ils sont au courant des dernières mises à jour concernant les médicaments et aident le reste de l'équipe à entretenir sa formation continue. Ils ont l'autorisation de délivrer des médicaments au

comptoir, sous la supervision d'un pharmacien. De plus, ils participent activement à diverses tâches au sein de l'officine, notamment la réception et le rangement des commandes, la gestion des stocks, le merchandising, etc.

#### 1.1.6.L'apprenti préparateur

Pour devenir préparateur en officine, l'apprenti doit désormais passer un DEUST (Diplôme d'Études Universitaires Scientifiques et Techniques). Ce DEUST se prépare en deux ans après le bac, pendant lesquels l'apprenti travaille en alternance dans une officine (106). Pendant ces deux années, l'apprenti va participer à la gestion des stocks, à l'accueil des patients, et à l'analyse de leurs ordonnances en vue de la délivrance. L'apprenti est sous la responsabilité et le contrôle effectif d'un pharmacien durant ses deux années d'apprentissage.

### 1.2. MODÈLE ÉCONOMIQUE

#### 1.2.1.L'entreprise officinale

L'âge d'or de la pharmacie semble arriver à son terme. En effet, en raison des mesures successives prises par l'Assurance Maladie visant à réduire son déficit (réduction des marges, déremboursement) une baisse générale de la rentabilité des pharmacies a été observée (7). Les pharmaciens titulaires sont donc dans l'obligation de faire preuve d'initiative et d'innovation dans leurs pratiques.

Les connaissances en management, marketing et gestion sont plus que jamais nécessaires pour assurer le bon fonctionnement de l'officine et sa rentabilité.

La crise sanitaire a mis en lumière l'importance d'un professionnel de santé de proximité pouvant être un vrai relai entre le patient et le médecin. Cependant, la réalité du terrain le rattrape : le besoin d'être rentable pour assurer la pérennité de l'entreprise (7). En effet, le pharmacien doit, d'un côté, assumer son rôle de professionnel de santé, de l'autre, être rentable pour continuer à être un maillon fort dans l'optimisation de la thérapeutique de son patient. Car une pharmacie non rentable est une pharmacie qui ferme. Or, la pharmacie est un commerce régit par des lois qui ne sont pas du ressort des titulaires. En effet, même si l'officine est une entreprise privée, elle doit répondre à des conditions d'ordre publique. L'officine doit pratiquer le tiers payant<sup>16</sup> pour les patients, et est ensuite remboursée par la Sécurité Sociale. La marge de manœuvre de l'officine pour augmenter son chiffre d'affaires

est donc plus mince qu'on ne pourrait le croire. La baisse des marges sur les médicaments ne fait qu'aggraver le phénomène (7) (43).

### 1.2.2. Le monopole du pharmacien

Il existe deux sortes de monopole au sein du monde pharmaceutique. Le monopole pharmaceutique et le monopole officinal.

Le premier, concerne tout le chemin par lequel passe le médicament, de sa fabrication à sa distribution et à sa délivrance dans les officines. Il a été créé par les législateurs pour sécuriser les étapes de vie du médicament et ainsi assurer sa distribution à la population en toute sécurité (154).

Le second a « *pour objectif de réglementer la dispensation des médicaments et autres produits de santé, qui, par leur définition, ne peuvent pas être considérés comme des produits de consommation traditionnels* » (154). Le monopole officinal s'articule autour de trois axes fondamentaux : le maillage territorial qui facilite l'accès aux médicaments pour les Français. L'obligation d'être pharmacien pour détenir le capital d'officine (cela permet d'assurer le respect du code de déontologie dans le cadre de l'exercice de la pharmacie) et enfin l'exclusivité de vente des médicaments au sein des officines (154) qui est donc associé au monopole pharmaceutique cité plus haut.

Depuis les années 1980, ces monopoles sont menacés, notamment par le groupe Leclerc ®. Il s'est d'abord attaqué aux produits de parapharmacie qui sont sortis du monopole en 1987, puis aux tests diagnostiques *in vitro* comme les tests de grossesse par exemple, qui sont disponibles en dehors de la pharmacie depuis la loi Hamon promulguée le 17 mars 2014 (141).

### 1.2.3. Les groupements

Le concept de groupement de pharmacies a vu le jour dans les années 1960 en France (13). Il est né de la nécessité pour les pharmacies de s'associer pour faire face aux fournisseurs, pour pouvoir continuer à assurer leurs activités de santé. Depuis, les groupements de pharmacies ne cessent de se développer en France. Faire partie d'un groupement présente de nombreux avantages significatifs. Tout d'abord, intégrer un groupement signifie rejoindre un ensemble de pharmaciens qui exercent leur métier de différentes manières, apportant ainsi une richesse en termes d'expériences et de connaissances. Cela offre la possibilité de solliciter l'avis de collègues en cas de questions ou de problèmes liés à la gestion de l'officine. De plus,

adhérer à un groupement offre un accès à des formations diverses, notamment dans les domaines du management, de la communication, et du merchandising. Enfin, l'un des avantages majeurs d'appartenir à un groupement réside dans la possibilité de négocier des tarifs préférentiels lors de l'achat de produits auprès des fournisseurs (73). En d'autres termes, il est plus aisé de négocier des prix avantageux lorsque l'on commande un grand nombre d'unités d'un même produit, comparé à une petite quantité. Plus le groupement compte de pharmacies, plus le pouvoir de négociation est fort. Cela est particulièrement important dans un contexte d'inflation croissante (figure 1), où la capacité à proposer des prix compétitifs peut attirer la clientèle et permettre de se démarquer des pharmacies concurrentes.

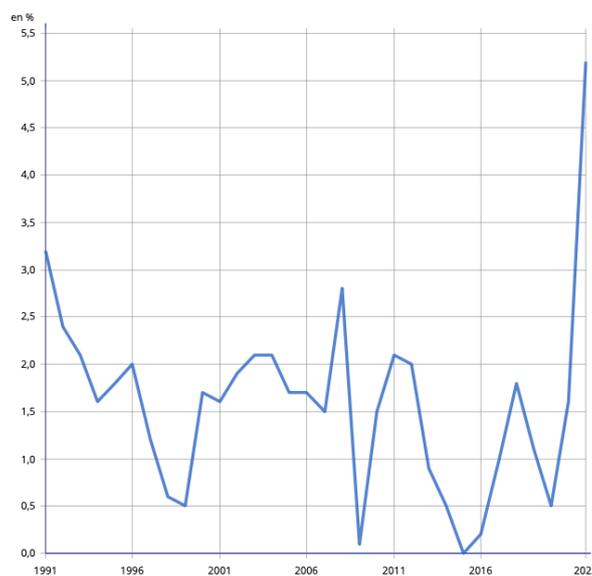


Figure 1 - Taux d'inflation de 1991 à 2022 (77)

### 1.3. TRANSITION DU RÔLE DU PHARMACIEN

#### 1.3.1. Les nouvelles missions du pharmacien

La loi HPST n° 2009-879, (Hôpital, Patients, Santé Territoires) du 21 juillet 2009 vient réorganiser l'offre de soin sur le territoire français. Selon l'article 38, le pharmacien se voit confier de nouvelles missions. Parmi elles, les missions 1° à 8°, citées p.23 (100). Cette loi est un vrai pivot pour le pharmacien d'officine puisqu'il se positionne dès lors comme étant un maillon indispensable dans le parcours thérapeutique du patient. En octobre 2017, l'expérimentation des vaccinations antigrippales commence en Auvergne-Rhône-Alpes et Nouvelle Aquitaine, pour ensuite conduire à son extension sur l'ensemble du territoire pour la saison 2019-2020 (38) (98).

Le décret n° 2021-248 du 04 mars 2021 autorise les pharmaciens d'officine à prescrire et administrer tous les vaccins disponibles contre la COVID-19 (44).

Le 7 mai 2022, la dernière convention nationale des pharmaciens titulaires d'officine entre en vigueur. Elle élargit de nouveau les missions du pharmacien qui peut désormais administrer les 13 vaccins restants du calendrier vaccinal aux individus de plus de 16 ans, en plus du vaccin contre la Covid-19 qu'il administre déjà (101) (102). Le 09 août 2023, un décret parut dans le JOFR n°0183 (Journal Officiel de la République Française), permet aux pharmaciens de prescrire les vaccins du calendrier vaccinal aux adultes et aux enfants âgés de plus de 11 ans, en plus de leur administration (45).

Enfin, le pharmacien participe désormais au dépistage organisé du cancer colorectal et facilite le dépistage et la prise en charge des cystites aiguës chez les femmes. Il peut aussi pratiquer les TROD angine (Test Rapide d'Orientation Diagnostique) et les tests antigéniques pour la Covid-19.

Face à toutes ces nouvelles missions, les pharmaciens sont motivés mais présentent de grandes appréhensions. Selon un sondage réalisé par l'UNPF (Union Nationale des Pharmacies de France) en mai 2022 adressé aux titulaires, « 90% des pharmaciens envisagent de réaliser les vaccinations adultes devant être autorisées dès l'automne 2022 » (124). Cependant, « Le manque de temps (69%), de rémunération (67%) et de personnel (65%) sont les freins les plus cités à la mise en œuvre des nouvelles missions ». Les titulaires sont donc désireux de s'acquitter des nouvelles missions, mais à certaines conditions. Ils l'ont d'ailleurs montré avec les tests antigéniques du Covid-19 : lorsque les paramètres de rémunération et de personnel (qu'on pouvait donc recruter car cette nouvelle mission était très bien rémunérée par les caisses d'Assurance Maladie) étaient réunis, les pharmaciens ont répondu présents. En effet, dans cette même étude, 72% déclaraient avoir effectué le dépistage du coronavirus contre 18% pour les bilans de médication.

### 1.3.2. La carence de médecins

Cela fait déjà des dizaines d'années que les médecins tirent la sonnette d'alarme : ils ne sont plus assez nombreux pour assurer la bonne prise en charge de la santé des Français (97) (9). Au cours des dernières années, la situation ne fait que se dégrader. Faute de soignants, certains services d'urgences ont même été contraints de fermer pendant la nuit avec régulation obligatoire par le SAMU (Service d'Aide Médicale Urgente). C'était par exemple le cas à Orléans et Bordeaux (103) et plus récemment à Grenoble (104). Par quels moyens le pharmacien peut-il pallier le manque évident

de médecins en France ? Tout d'abord, il est utile de rappeler que les pharmaciens d'officines eux-mêmes sont en sous-effectif (63). On pourrait alors se dire qu'il est difficile de leur rajouter des missions sans nuire à la qualité de leur travail. Cependant, il existe au sein de la filière officinale d'autres préoccupations en plus du sous-effectif. En effet, entre la baisse des marges sur le médicament et la perte progressive du monopole, il est dans l'intérêt des pharmaciens de se diversifier en proposant de nouveaux services pour pouvoir continuer à exercer leur rôle en tant que professionnel de santé (105). C'est ce que font déjà, depuis des dizaines d'années, nos voisins Suisse : « *le pharmacien suisse est rémunéré pour animer des « Cercles de Qualité » dans certains cantons, comme celui de Fribourg* » (99). Ainsi, le pharmacien conseille les médecins sur leurs prescriptions, pour permettre une optimisation de ces dernières. Cela permet au pays de réaliser des économies sur les médicaments. Le pays pionnier en termes de nouvelles missions du pharmacien reste le Canada. En effet, dans la province d'Alberta, les pharmaciens ont le droit de prescrire certains médicaments et d'injecter certains vaccins depuis presque 20 ans. Toutes ces missions ont un cadre juridique strict et une rémunération avérée (99). Pour pallier le manque évident des médecins en France, le pharmacien a donc tout intérêt à suivre la voie du Canada et de la Suisse avec les nouvelles missions dont nous avons déjà parlé. Cependant, pour suivre ces modèles de réussite, il est essentiel que ces nouvelles missions bénéficient d'un cadre juridique approprié et d'une rémunération à la hauteur du service.

Toujours pour pallier la carence des médecins, le pharmacien joue un rôle essentiel dans la régulation des urgences. Une campagne récente de l'ARS (Agence Régionale de Santé) Auvergne-Rhône-Alpes rappelait le protocole à suivre en cas de doute sur la nécessité de se déplacer aux urgences ou non (figure 2).



Figure 2 - Les urgences c'est pas une évidence – ARS AURA (10)

Les pharmaciens sont cités aux côtés des médecins comme étant les professionnels à contacter en cas de doute, avant de se rendre aux urgences.

Après avoir exploré l'organisation de l'officine, ses acteurs, son modèle économique, ainsi que les nouvelles missions et défis auxquelles les pharmaciens sont confrontés, il est maintenant essentiel d'aborder un aspect central : le travail. Afin de mieux comprendre comment les titulaires peuvent adapter leurs pratiques pour répondre aux attentes de leurs salariés et des candidats, il est impératif d'explorer les caractéristiques du travail, en tenant compte de ses aspects positifs et négatifs. Cette démarche nous permettra d'avoir une vision globale des expériences des salariés au sein de leur environnement professionnel, nous donnant ainsi des pistes pour les soutenir et les manager de manière optimale.

## 2. LE TRAVAIL

### 2.1. DEUX CONCEPTS CLÉS

#### 2.1.1. La culture d'entreprise

Pour comprendre la culture d'entreprise, il faut d'abord se pencher sur l'approche systémique de la communication. « *Toute interaction, tout comportement, tout acte de communication s'inscrit dans un contexte préalable ou, plus exactement, dans une hiérarchie de contextes qui s'influencent mutuellement pour lui donner sens. Et ces contextes sont culturellement construits* » (158). Si on part de ce principe, alors on comprend que tous les comportements observés dans une entreprise, y compris le silence, ont valeur d'information (158). Les individus communiquent constamment par leurs actions, paroles et interactions observables. Cette communication se déroule selon des règles apprises de manière formelle (règles institutionnelles, procédures, règlements) et informelle (normes sociales, habitudes, communication entre pairs). Ces règles fournissent le contexte nécessaire à une action appropriée au sein de l'entreprise (158). De manière plus subtile, l'entreprise communique à travers la disposition de ses bureaux, l'organisation du temps, les sons et les odeurs ou encore l'agencement de sa cafétéria.

Pour ce qui est de la culture d'entreprise en tant que telle, elle se divise en réalité en trois dimensions : « *l'entreprise en tant que réalité culturelle dans une société déterminée (culture sociétale), la dynamique culturelle d'une entreprise spécifique (culture d'entreprise) et le projet culturel d'une direction vis-à-vis de l'ensemble de son personnel (culture-projet)* » (158).

1<sup>ère</sup> dimension : l'entreprise est une institution sociale à l'instar de l'état, l'école ou encore la famille. Elle est en interaction constante avec ces autres institutions pour produire, vendre ou se financer, pour exister en somme.

2<sup>ème</sup> dimension : Une entreprise est constituée d'un « mélange culturel spécifique » (158) de parts ses différents acteurs issus d'éducatons, de cultures et d'environnements différents. C'est ce qui fait qu'une culture d'entreprise est propre à une entreprise particulière, elle crée l'identité d'une entreprise. Cette identité est dynamique puisque chaque groupe et individus dans l'entreprise va interagir avec l'autre d'une manière différente et changeante à chaque fois. Le concept de culture d'entreprise, si l'on reprend les deux premières dimensions décrites, est donc une « *dynamique sociale fondamentale de toute organisation du fait qu'il s'agit toujours*

*de personnes en interaction* » (158). Il est ainsi directement lié au contrôle des comportements et donc à l'exercice du pouvoir.

3<sup>ème</sup> dimension : La culture projet. C'est le plus important. C'est l'intervention visant les modes de régulations internes de la culture d'entreprise pour les mettre au service du projet porté par l'entreprise. Dans un premier temps, la direction ou le management va donc mettre en avant les valeurs et buts de l'entreprise, souvent sous forme d'une charte d'entreprise, pour pousser les individus vers la finalité de l'entreprise. Dans un second temps, l'entreprise peut agir suivant une autre logique qui sera plus délicate à appliquer et optimiser mais aussi plus efficace sur le long terme. Au lieu de faire adhérer ses salariés à un texte, l'entreprise va « *créer ou optimiser, en la mobilisant directement, une capacité organisationnelle par l'adhésion à l'entreprise, l'implication collective au travail, l'adaptation permanente au changement, l'initiative rapide, la motivation positive* » (158). Bien sûr pour arriver à créer de nouveaux comportements l'entreprise devra investiguer les communications internes de manière rigoureuse et devra les respecter dans l'induction du changement sans quoi le projet de réorganisation sera déséquilibré (158).

#### 2.1.2. La reconnaissance au travail

La psychodynamique du travail souligne que la reconnaissance au travail ne se limite pas à des actes occasionnels d'encouragement ou de gratitude, qu'ils émanent de la hiérarchie, des collègues ou des clients. La dimension affective de la reconnaissance est complexe et peut être utilisée de manière manipulatrice, parfois pour exploiter davantage les individus (156). La reconnaissance au travail, c'est avant tout une organisation du travail qui fournit les ressources nécessaires pour pouvoir travailler selon nos critères et nos valeurs. La figure ci-dessous résume l'approche de Christophe Dejours, psychiatre et spécialiste en psychodynamique du travail, qui pose le chemin qui mène au plaisir au travail ou au contraire à la souffrance, en fonction de la présence ou de l'absence de reconnaissance (figure 3).

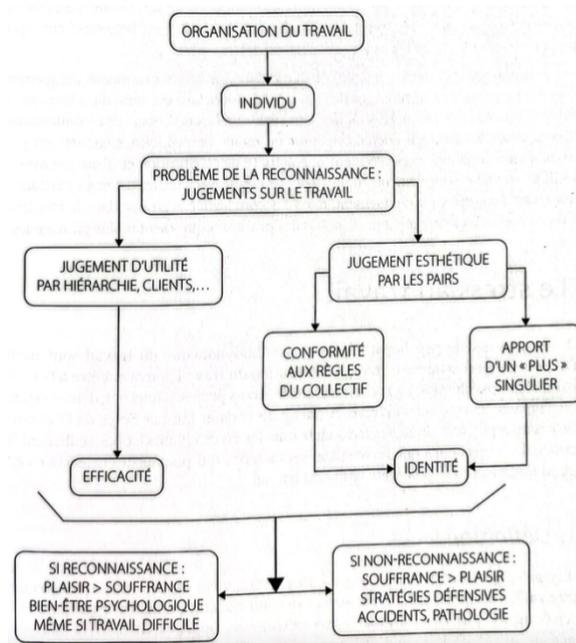


Figure 3 - Plaisir ou souffrance dans le travail - d'après Dejours, (155)

Dejours rappelle dans son livre « Travail – Usure mentale » que l'on ne travaille jamais seul. Il y a « un autrui » qui peut soit : s'intéresser au résultat du travail et exprimer un jugement et même noter la valeur ajoutée du travail. Soit juger la manière dont le travail a été effectué. Par exemple, se demander si la méthodologie utilisée respecte les règles de l'art. Ce jugement est ce qui donne du sens au travail accompli. En effet, lorsque l'on a des retours sur notre travail de la part d'un client, cela donne un sens aux efforts mis en œuvre. C'est une forme de reconnaissance qui nous aide à nous situer et à comprendre s'il faut rester sur la même lancée ou changer de direction. Au contraire, lorsqu'aucun jugement n'est fait, que nous n'avons pas de retour sur notre travail, nous nous posons des questions : « Quel sens cela a ? À quoi je sers ? ».

En rattachant cette notion à l'officine, il vaut donc mieux un titulaire qui émet des critiques (constructives) car cela va nous apporter un retour sur notre travail, cela va montrer qu'il s'y intéresse ; qu'un titulaire qui ne dit rien. Que l'on fasse les choses bien ou pas, sans retours, cela ouvre la porte à des questionnements sur le fondement même de notre travail et sur son sens. On a l'impression que notre travail ne sert à rien et donc par rapprochement que nous ne servons à rien. Cela peut mener à des pathologies comme la dépression ou l'épuisement professionnel, aussi connu sous le nom de Burn-out (28).

## 2.2. ASPECTS POSITIFS DU TRAVAIL

### 2.2.1. Une source de revenus

En fonction de notre statut, nos motivations à aller travailler tous les matins peuvent légèrement varier. Cependant, en excluant les rares individus qui se sont enrichis grâce à leur génie et leur travail et qui continuent de travailler par passion, la raison fondamentale qui pousse le monde entier à travailler est simple et évidente : survivre. La source de revenus demeure donc la principale motivation au travail. Lorsqu'un individu travaille et gagne de l'argent, il peut alors acquérir son indépendance, se loger, se nourrir, voyager et financer des activités qui le passionnent (79).

### 2.2.2. La motivation au Travail

Dans les années 1960, Douglas McGregor, un psychologue américain, oppose à la théorie Taylorienne que l'on appelle la Théorie X, sa Théorie Y.

La Théorie X présume que les êtres humains n'aiment pas travailler et qu'ils doivent être contraints, contrôlés et dirigés pour travailler de manière efficace. La théorie va même plus loin en énonçant que la plupart des personnes préfèrent cette technique au travail pour être dispensé de responsabilités.

La Théorie Y s'y oppose en mettant plutôt l'accent sur le fait qu'une personne peut se motiver si on lui en donne les moyens, qu'elle cherche à apprendre, se développer et s'améliorer et qu'elle cherche naturellement la responsabilité (14).

Mais qu'est-ce que la motivation ?

Selon Vallerand et Thill, deux professeurs de psychologie du 20<sup>ème</sup> siècle, « *Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* » (17).

\_ Le déclenchement est le passage de l'inactivité à l'action, alimenté par la motivation (voir partie 4.4.3).

\_ La direction du comportement est guidée vers les objectifs spécifiques, soutenue par la motivation.

\_ L'intensité représente le niveau d'effort déployé.

\_ La persistance signifie la continuité dans le temps de ces composantes.

Pour que ces quatre éléments se rejoignent au sein d'une entreprise, des objectifs clairs sont essentiels. Ces théories ont le mérite d'avoir ouvert la voie à la recherche et la théorisation du management mais présentent de nombreux défauts. En effet

elles négligent les variations individuelles, les interactions sociales, les processus qui lient les attentes des individus et les résultats de leurs actions.

### 2.2.3. Le bien-être et la satisfaction au travail

« *En France, l'employeur, et c'est dommage, n'a pas obligation légale à assurer le bien-être de ses salariés (...) il est simplement tenu de ne pas altérer leur santé physique ou mentale* » déclare Patrick Légeron, psychiatre et fondateur du cabinet Stimulus (48).

Pourtant, il est d'autant plus dans l'intérêt de l'entreprise que du salarié que ce dernier se sente bien au travail. Depuis les années 1970, un nombre conséquent d'études se sont penchées sur le lien entre bien-être et performance. Que ce soient les travaux de Staw et Barsade, (1993) ; Cotton et Hart, (2003) ; et plus récemment Ouedraogo et Leclerc, (2013), tous apportent des arguments sur le fait que le bien-être au travail promeut une performance accrue (49). Dans ces études, les critères retenus pour définir bien-être et performance ne sont pas les mêmes. Ils arrivent cependant tous à la conclusion qu'il y a un lien entre les deux notions au sein d'une entreprise.

Une étude récente menée par Abord de Chatillon et Richard (2015), établit que le bien-être au travail non seulement contribue à la performance, mais également que cette relation fonctionne dans les deux sens. « *La représentation des acteurs relative au lien entre bien-être au travail et performance nous amène à une forme de dualité complémentaire combinée à une imbrication et une interdépendance des deux concepts* » (49).

Pourtant, malgré ces nombreuses études, le mal-être au travail est encore bien présent dans les entreprises. Selon un sondage de l'IFOP (Institut Français d'Opinion Publique) réalisé sur le bien-être et le mal-être au travail, pour 28% des interrogés, le travail n'est pas source de bonheur.

Parmi les trois éléments qui participent le plus au bien-être au travail on retrouve « *Obtenir plus de reconnaissance de la part des supérieurs* » pour 45% des interrogés, devant « *Avoir une augmentation de salaire* » pour 41% d'entre eux et « *Avoir une charge de travail acceptable* » pour 38% d'entre eux (16).

L'argument pécuniaire arrive donc à minima à égalité avec le besoin de reconnaissance et de bonnes conditions de travail lorsque l'on parle du bien-être au travail chez les salariés.

#### 2.2.4. Le plaisir au travail

Le plaisir au travail est un sujet qui n'a pas beaucoup été exploité au fil des siècles. En effet, la souffrance au travail est un sujet qui a fait couler beaucoup plus d'encre. Cependant, dès la sortie de « Travail : Usure mentale » en 1980 par l'auteur Christophe Dejours, la question du plaisir au travail a été décrite. La crise du Covid-19 a intensifié la réflexion sur le plaisir au travail, en particulier en raison des confinements successifs. Les individus ont réalisé que leur travail accaparait leur vie et négligeait leur temps en famille, tandis que d'autres ont constaté un manque d'épanouissement au travail (126). Une autre enquête IFOP/Malakoff Médéric, datant cette fois-ci de l'ère pré-Covid-19 (2018) ressortait avec la conclusion suivante : « 79% des dirigeants et 89% des salariés déclarent que le télétravail génère une plus grande efficacité au travail ».

Bien sûr, il serait utopiste de dire que le plaisir doit être présent au premier plan lorsque l'on est au travail. Mise à part dans de rares cas, et à cause de toute l'implication qu'il a (on travaille pour subvenir à nos besoins) la souffrance au travail est souvent au premier plan et le plaisir, au second (22).

La souffrance liée au travail ne signifie pas forcément une souffrance pathologique, mais plutôt des défis et des épreuves constants. Le travail peut présenter des moments de souffrance en raison de ces défis, mais il est possible d'atteindre le plaisir au travail en résolvant des problèmes, par exemple, en aidant les patients (23).

#### 2.2.5. Le work Buddy

Lors de l'intégration dans une entreprise, disposer d'un mentor pour guider et expliquer le fonctionnement de l'entreprise peut être déterminant pour la réussite de l'Onboarding<sup>9</sup> et décisif quant à la pérennité du nouveau salarié dans l'entreprise (19). C'est ce que l'on appelle le « Work Buddy ».

Dans de grandes entreprises, un programme de mentorat peut être mis en place, jumelant les nouveaux employés avec des vétérans pour favoriser leur intégration en leur transmettant les connaissances et la culture de l'entreprise. C'est ce qui s'est passé chez Google le jour où, Brandon Parrott, un manager qui œuvre pour la diversité et l'équité au sein de l'entreprise pour l'ingénierie de la fiabilité des sites (20), a créé le « *ERG Buddy Program* ». Ce projet met en contact de nouveaux employés chez Google avec des mentors de leur secteur pour pouvoir créer un réseau efficace, un sentiment d'inclusion et d'appartenance à l'entreprise. Ces paires ne sont pas

créées par hasard. Le programme se base sur les intérêts et loisirs de la nouvelle recrue. Cette approche vise à créer des liens personnels en plus des liens professionnels, permettant ainsi aux participants de partager des intérêts en dehors du travail (21).

Ce système de mentorat est avantageux à la fois pour l'employé et l'employeur. Il permet à l'employé de s'adapter plus rapidement aux besoins de l'entreprise et donc de se sentir plus à l'aise. Il devient plus efficace, et génère des bénéfices plus rapidement pour l'entreprise.

Le rôle du Work Buddy est distinct de celui d'un manager. Il sert de mentor et de guide pour le nouvel employé, fournissant des informations sur l'entreprise et favorisant l'intégration, mais n'a aucune responsabilité directe sur la performance du nouveau salarié (19).

## 2.3. ASPECTS NÉGATIFS DU TRAVAIL

### 2.3.1. Les Risques PsychoSociaux

Les Risques Psychosociaux<sup>12</sup> (RPS) sont définis comme des « *Facteurs qui sont liés à l'organisation du travail, aux pratiques de gestion, aux conditions d'emploi et aux relations sociales et qui augmentent la probabilité d'engendrer des effets néfastes sur la santé physique et psychologique des personnes exposées* » (110).



Figure 4 - Les différents types de risques psychosociaux (127)

Cela a des conséquences sur la santé des individus, et peut déclencher des troubles chroniques comme des maladies cardiovasculaires, de la dépression et de l'anxiété, voire conduire au suicide (figure 4).



Figure 5 - Chiffres clés sur les risques psychosociaux (127)

Ce sont des éléments qui peuvent paraître mineurs qui, lorsqu'ils s'additionnent, peuvent avoir des conséquences tragiques (figure 5).

Selon une étude DARES (Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques) les RPS peuvent interagir entre eux : Le stress au travail peut conduire à des violences, ce qui peut augmenter le stress, et nous entrons donc dans un cercle vicieux.

« Les risques psychosociaux doivent être pris en compte au même titre que les autres risques professionnels » (127).

### 2.3.2. Le stress

Historiquement, l'affirmation d'un rôle pathogène du travail a vu passer plusieurs périodes clés. Dès 1921, Edouard Toulouse, un psychiatre, crée la « Ligue Française de Prophylaxie et d'Hygiène Mentale ». Cette Ligue, membre de la World Federation for Mental Health commence à s'intéresser aux situations sociales qui pourraient favoriser l'émergence de pathologies mentales (25).

En 1952, Paul Sivadon, un autre psychiatre, pose pour la première fois le terme de « psychopathologie du travail » faisant donc un lien entre travail et pathologie (26).

C'est finalement à partir des années 1980 que Christophe Dejours va définir la « psychodynamique du travail ». Ce psychiatre va se pencher sur la relation entre l'organisation du travail et les émotions des salariés, cherchant à comprendre

comment des conditions de travail difficiles peuvent influencer le bien-être et la satisfaction des employés (28). Selon l'OIT (Organisation Internationale du Travail), « *Le stress est la réponse physique et émotionnelle nocive causée par un déséquilibre entre les exigences perçues et les capacités et ressources perçues des individus pour faire face à ces exigences* » (11). L'OIT a réuni dans un tableau les caractéristiques provoquant le stress au travail (tableau 1) :

TABLEAU 1 · CARACTÉRISTIQUES PROVOQUANT LE STRESS AU TRAVAIL (DANGERS PSYCHOSOCIAUX)	
CATÉGORIE	CONDITIONS DÉFINISSANT LE RISQUE
<b>CONTENU DU TRAVAIL</b>	
Environnement et équipement de travail	Problèmes concernant la fiabilité, la disponibilité, l'adéquation, l'entretien ou la réparation des équipements et des installations
Conception des tâches	Manque de variété ou cycles de travail courts, travail fragmenté ou dénué de sens, exploitation insuffisante des compétences, fort niveau d'incertitude
Charge/rythme de travail	Surcharge ou sous-charge de travail, manque de contrôle sur le rythme de travail, brièveté des délais
Aménagement du temps de travail	Travail posté, emplois du temps rigides, horaires imprévisibles, prolongés ou atypiques
<b>CONTEXTE DU TRAVAIL</b>	
Culture et fonction de l'organisation	Mauvaise communication, soutien insuffisant pour la résolution des problèmes et le développement personnel; absence de définition des objectifs de l'organisation
Rôle au sein de l'organisation	Ambiguïté des rôles et conflit de rôle, responsabilité hiérarchique
Evolution de carrière	Absence de promotion et incertitude, promotion insuffisante ou excessive, rémunération insuffisante, insécurité de l'emploi, faible valeur sociale du travail
Latitude décisionnelle/contrôle	Faible participation aux décisions, manque de contrôle sur le travail (le contrôle, en particulier sous la forme d'une participation, est également un problème au niveau du contexte et de l'organisation)
Relations interpersonnelles au travail	Isolement social ou physique, mauvaises relations avec les supérieurs, conflits interpersonnels, manque de soutien social
Interface vie personnelle et vie professionnelle	Exigences contradictoires entre la vie personnelle et la vie professionnelle, soutien familial insuffisant, problèmes liés aux doubles carrières

Source: Cox et al., 2000

Tableau 1 : Caractéristiques provoquant le stress au travail (11)

Le stress est un phénomène universel qui a un impact partout dans le monde. Selon la quatrième enquête de la Fondation européenne effectuée dans 31 pays, « *Les travailleurs des secteurs de l'éducation et de la santé sont six fois plus exposés à des menaces de violences physiques que leurs camarades d'autres secteurs manufacturiers* » (107).

De plus, selon l'OIT, « *Dans les neuf premières années du XXI<sup>e</sup> siècle, le coût du stress a été évalué à près de 4 % du produit intérieur brut mondial* ». Cela pèse lourdement sur l'économie. Le stress est la cause de 50 à 60% de l'absentéisme en Europe. Il est aussi la cause d'une baisse de productivité, d'accidents du travail, de troubles psychiques et somatiques. Une meilleure gestion et prévention du stress pourraient éviter 80% des incidents actuels (107).

Cependant, le stress n'est pas une émotion complètement négative. Le célèbre endocrinologue Hans Selye, considéré comme « *le père du stress* », déclare : « *un détachement total vis-à-vis du stress, c'est la mort* » (29).

Dans certains cas, le stress peut même être utile. Hans Selye a d'abord défini en 1936 le stress comme « *une réponse non spécifique de l'organisme consécutive à toute sollicitation exercée sur cet organisme* ». Il décrit trois phases en réponse à un contexte stressant : alarme, résistance, épuisement. Le tout est de ne pas rester trop longtemps en phase de résistance et d'éviter la phase d'épuisement.

### 2.3.3. Les contraintes au travail et la pénibilité physique et émotionnelle

« *La pénibilité au travail se définit comme l'exposition à un ou plusieurs facteurs de risques professionnels pouvant laisser des traces durables, identifiables et irréversibles sur la santé* » (145).

« *Le Code du travail prévoit une obligation générale de sécurité qui incombe à tout employeur. À ce titre, il doit évaluer et prévenir l'ensemble des risques professionnels auxquels sont exposés les salariés* » (144).

La loi n°2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi a apporté des changements à la manière dont la pénibilité au travail est prise en charge. Par exemple, en application de l'article 27 de cette loi, le Code de la sécurité sociale prévoit désormais que « *les pathologies psychiques peuvent être reconnues comme maladies d'origine professionnelle* » (loi, art. 27 ; CSS, art. L. 461-1 modifié). Cela permet de faciliter la reconnaissance du syndrome d'épuisement professionnel comme maladie professionnelle (149). En officine, les travailleurs sont exposés à divers risques professionnels plus évidents que le burnout, tels que les chutes, les douleurs musculaires, la posture debout prolongée, les gestes répétitifs, le stress et les agressions liées à leur contact quotidien avec la patientèle et les responsabilités accrues (150).

### 2.3.4. Le Burn-out, Bore-out et Brown-out

Le burn-out<sup>3</sup> résultant d'une surcharge de travail, le bore-out<sup>1</sup> provoqué par l'ennui et la sous-charge de travail ainsi que le brown-out<sup>2</sup>, provoqué par la perte de sens au travail sont trois formes d'épuisement professionnel auxquels il faut porter une attention particulière dans le monde du travail.

Le burn-out, ou épuisement professionnel en Français, est un syndrome qui se définit à travers trois dimensions : l'épuisement émotionnel et physique, la dépersonnalisation et le sentiment d'incompétence. L'épuisement émotionnel se traduit souvent par le fait d'être paralysé à l'idée même d'aller au travail. L'individu ressent une perte de vitalité, un sentiment d'abattement puis un sentiment

d'indifférence vis-à-vis du travail, c'est la dépersonnalisation. Le sentiment d'incompétence est la dernière phase du burn-out (32). La loi n°2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi a facilité la reconnaissance du burnout comme maladie professionnelle (160).

Selon une enquête menée par le moniteur des pharmacies en 2017, plus d'un pharmacien d'officine sur deux se dit en situation de burn-out (33).

Malheureusement, les choses ne se sont pas arrangées. En effet, en Janvier 2022, Grégory Tempremant, président de l'Union Régionale des Professionnels de Santé et pharmacien déclare « Les professionnels sont au bord du Burnout » (34).

Pendant le Covid-19, les pharmaciens ont dû faire face à de nombreuses instabilités dans leur travail. Si nous reprenons le tableau 1, plusieurs conditions définissant le risque du stress au travail ont été réunies à l'officine pendant le Covid-19.

- Environnement et équipement au travail : manque de masques, de GHA (Gel Hydroalcoolique), pour le personnel et la population. Environnement stressant du fait de la situation pandémique, les pharmaciens sont en première ligne (159).
- Charge/Rythme de travail : surcharge de travail, absence des collègues avec multiplication des arrêts maladies dû au Covid-19, donc travail à flux tendu sur une longue période.
- Aménagement du temps de travail : Pour les salariés qui restent, ajout d'heures supplémentaires pour pallier le manque d'effectif.
- Bouleversement de l'organisation : L'officine a dû repenser son mode de fonctionnement, dans un environnement sous tension, pour pallier les changements. Dans ces moments-là, un manque de communication et un soutien insuffisant des équipes peuvent mener au point de rupture (159).
- Rôle au sein de l'organisation : Avec le bouleversement hiérarchique dû au Covid-19, si les postes et rôles ne sont pas bien définis, cela peut désorienter les équipes.

Un autre syndrome qui s'oppose au burn-out mais qui est tout aussi destructeur, est le bore-out. Il a été conceptualisé par Rothlin et Werer, deux conseillers en organisation suisses, qui l'ont défini comme « *un mal-être psychologique résultant d'un déséquilibre entre le temps et le volume de travail* » (31).

Le bore-out peut provoquer une décompensation psychologique, la perte de confiance en soi et la dépression. Les médecins du travail notent que l'épuisement

peut être causé autant par un excès que par un manque de travail. Le bore-out peut résulter de l'organisation de l'entreprise, notamment d'une logistique déficiente ou de réorganisations de postes qui laissent des employés sans tâches.

Enfin, le brown-out est un nouveau fléau qui impacte les entreprises. Il est défini comme « *La maladie du désengagement au travail* » (161). Il découle d'une perte de sens au travail, ce qui entraîne une diminution de l'engagement des employés. C'est l'anthropologue américain David Graeber qui l'évoque pour la première fois en 2013 pour « *dénoncer les dangers des métiers inutiles nés du progrès technologique et les conséquences en termes de lassitude ou de cynisme des collaborateurs touchés par ce nouveau mal dans l'entreprise* » (161).

#### 2.3.5. La charge mentale

Selon la chercheuse Nicole Brais, la charge mentale est un « *travail de gestion, d'organisation et de planification qui est à la fois intangible, incontournable et constant, et qui a pour objectif la satisfaction des besoins de chacun et la bonne marche de la résidence* » (148). Ce concept a été popularisé en France en 2017 par l'ingénieure informaticienne et dessinatrice Emma. En effet, sa bande dessinée sur la charge mentale des femmes au sein du foyer a largement été relayée à l'époque (146). Mais qu'en est-il de la charge mentale au travail ? Selon Adem Abbas, conseiller prévention chez Objectif Santé Travail (Ostra), « *les pharmaciens et les préparateurs n'ont pas droit à l'erreur* » (147). Une grande partie des missions des officinaux est la délivrance des médicaments et l'orientation des patients vers différents professionnels de santé. En plus de cela, ils doivent répondre au téléphone, gérer des situations d'urgence, aller vacciner ou réaliser des tests entre deux ordonnances, gérer les stocks, les commandes, les factures... Cela occasionne une charge mentale conséquente et s'aggrave dans le cas d'une surcharge de travail, d'une mauvaise ambiance dans l'équipe et d'un sous-effectif.

#### 2.3.6. Le travail émotionnel

Hochschild définit le travail émotionnel comme étant « *l'acte par lequel on essaie de changer le degré ou la qualité d'une émotion ou d'un sentiment* » (35).

Il requiert trois caractéristiques principales :

- \_ Un contact ou un échange verbal avec le public.
- \_ L'attitude et l'expression du travailleur produisent un état émotionnel chez le client.

\_ Les employeurs peuvent exercer un contrôle sur les activités émotionnelles des employés puisque la dimension émotionnelle fait partie de la tâche.

Dans les professions de service, le travail émotionnel signifie que l'on doit utiliser nos émotions pour maintenir une expression corporelle et/ou faciale perçue, créer une expérience émotionnelle chez le consommateur. Par exemple, cela peut se traduire par le fait de garder son calme face au comportement abusif d'un client ou personnaliser une relation impersonnelle pour mener à bien son travail (36).

L'efficacité du service se mesure au fait que le client soit heureux et satisfait. Lorsque les travailleurs y parviennent, cela devient une source de satisfaction, ils ont le sentiment d'avoir accompli leur travail (37).

Les émotions au travail ne sont pas nouvelles, mais dans le secteur des services, la croissance rapide et la compétition accrue ont accru l'importance du travail émotionnel. Les émotions sont devenues un enjeu commercial et institutionnel, exigeant désormais un investissement émotionnel non seulement des cadres supérieurs, mais aussi des employés de base. Cela peut motiver les employés mais aussi causer du stress en raison de la pression accrue (36).

L'intersection de plusieurs rapports sociaux autres que le genre (la race, l'ethnie, la classe sociale) sont importants à prendre en compte dans le cadre du travail émotionnel. Une infirmière noire est confrontée à des remarques racistes de manière régulière, ce qui la contraint à une plus grande maîtrise de ses émotions, une expérience que l'infirmière blanche ne partage pas (37).

L'intersection entre les émotions et la fatigue physique au travail peut aussi influencer l'accomplissement du travail émotionnel. Par exemple, un médecin ne réussit plus à être très empathique après 10 heures de garde (37).

### 2.3.7. Les Discriminations

**La loi reconnaît vingt-cinq critères de discrimination.** Cela va de l'âge le sexe et l'origine, à l'apparence physique, le nom, la perte d'autonomie, en passant par l'état de santé et les opinions politiques (39).

À la suite d'un jugement, si la loi reconnaît une situation discriminatoire, les peines peuvent comprendre dans certains cas jusqu'à cinq ans d'emprisonnement et 75 000 euros d'amende (40).

Les peines peuvent donc être très lourdes. Pourtant, selon le rapport de l'OIT datant de décembre 2020, « 41% des personnes actives en France déclarent avoir été

victimes d'au moins un propos ou comportement sexiste, homophobe, raciste, lié à l'état de santé, au handicap, à la religion ou à d'autres caractéristiques personnelles au travail ».

L'apparence physique, le sexe et l'état de santé sont les critères de discrimination qui reviennent le plus souvent (41). La discrimination liée à l'aspect physique (origine, couleur de cheveux, signe religieux) est omniprésente. En 2014, des chercheurs ont mesuré l'impact du port de signes religieux musulmans dans l'accès à l'emploi (figure 6). Ils ont comparé 3 candidatures de femmes identiques à un détail près : une femme au nom à consonnance française (femme 1), une femme au nom à consonnance arabe (femme 2) et une femme au nom à consonnance arabe et qui porte le voile (femme 3) (42). Ils ont d'abord comparé la femme 1 avec la femme 2 puis la femme 1 avec la femme 3. Voici les résultats :

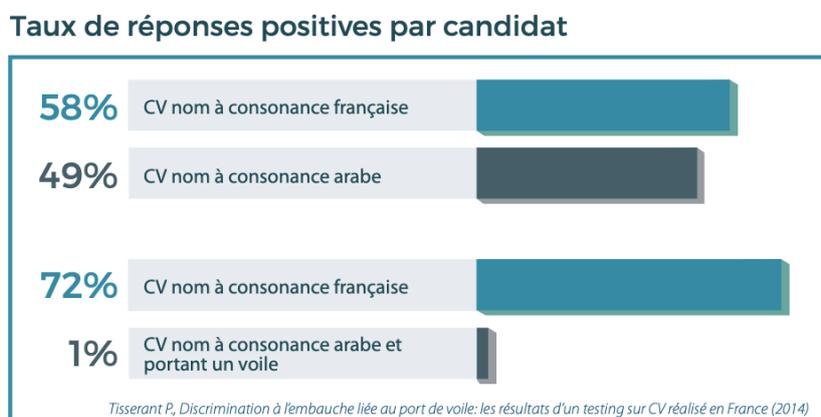


Figure 6 - L'impact de l'islamophobie sur les femmes musulmanes en France (42)

Dans le monde officinal, Jean Vantine, un pharmacien titulaire, a été condamné en février 1999 à trois mois de prison avec sursis et 30 000 francs d'amende pour discrimination raciale (12). En effet, il avait à l'époque écarté la candidature de Zakaria Chakib, un pharmacien adjoint, à cause de ses origines étrangères. Le pharmacien titulaire avait posé ces mots par écrit, dans une lettre adressée au candidat, qui avait alors porté plainte.

Pour contrer les discriminations, il existe une multitude d'associations. Parmi elles : L'AFMD (Association Française des Managers de la Diversité) qui lutte pour la transformation des fonctions managériales et la prévention des discriminations en milieu professionnel (128). Hello Handicap (122) qui agit dans le recrutement des candidats en situation de handicap. Le CCIE (Collectif Contre l'Islamophobie en Europe)

qui est une association de défense des droits humains et de lutte contre les discriminations, les actes de violence et les incitations à la haine (125).

Une campagne ponctuelle peut aussi être initiée pour avoir un effet coup de poing comme cette affiche par exemple, diffusée dans les rues de Grenoble en mars 2023 dans le cadre de la discrimination à l'embauche (figure 7) :



Figure 7 - Campagne contre les discriminations -Grenoble Mars 2023 (18)

Nous avons discuté de l'organisation à l'officine et de ses différents acteurs. Nous avons ensuite exposé les aspects positifs et négatifs du travail qui démontrent que la qualité de l'environnement de travail joue un rôle essentiel dans le bien-être des employés. Ces considérations sur les conditions de travail sont particulièrement pertinentes lorsqu'il s'agit de recruter de nouveaux talents. Armés de ces informations, nous allons donc explorer les différentes étapes du processus de recrutement, ainsi que les difficultés qui peuvent se poser dans le contexte spécifique de l'officine, en mettant en lumière l'importance de créer un environnement attractif pour les candidats.

### 3. LE RECRUTEMENT

#### 3.1. LES DIFFÉRENTES APPROCHES DU RECRUTEMENT

##### 3.1.1. Historique

Le recrutement d'individus pour des rôles ou des emplois spécifiques existe depuis que les sociétés organisées ont vu le jour. Les méthodes de recrutement ont évolué au fil des siècles. En 1914 le directeur de l'usine Peugeot d'Audincourt faisait « *passer une visite mentale* » aux candidats en les affectant ensuite aux postes qu'il jugeait appropriés (50).

En 1921, la TCRP (futur RATP) a utilisé une épreuve d'examen psychotechnique pour recruter les conducteurs d'autobus. En raison des résultats exceptionnels obtenus en formation et en réduction des accidents (le nombre est divisé par cinq), la TCRP décide d'établir son propre centre psychotechnique en 1924 (51).

À partir des années 1950, l'industrialisation et la croissance économique en masse font qu'on cherche à la fois une main-d'œuvre qualifiée et non qualifiée. Des cabinets de recrutement voient alors le jour. En 2000, Internet vient bouleverser les pratiques de recrutement qui doivent s'adapter de nouveau. Enfin, ces dernières années c'est sur les réseaux sociaux que les entreprises s'arrachent les nouveaux talents (51).

##### 3.1.2. Les étapes du recrutement selon les ressources humaines

« *Recruter est une décision qui engage durablement l'entreprise* » (51). Il est donc indispensable de réfléchir à la **stratégie du recrutement**, pour qu'elle soit en accord avec les valeurs de l'entreprise. Dans un environnement compétitif pour attirer les talents, établir une politique de recrutement et structurer ses étapes est incontournable (figure 8). Afin d'optimiser le processus, il est crucial d'envisager le recrutement dans sa signification la plus globale, en tenant compte particulièrement de la gestion future des compétences.

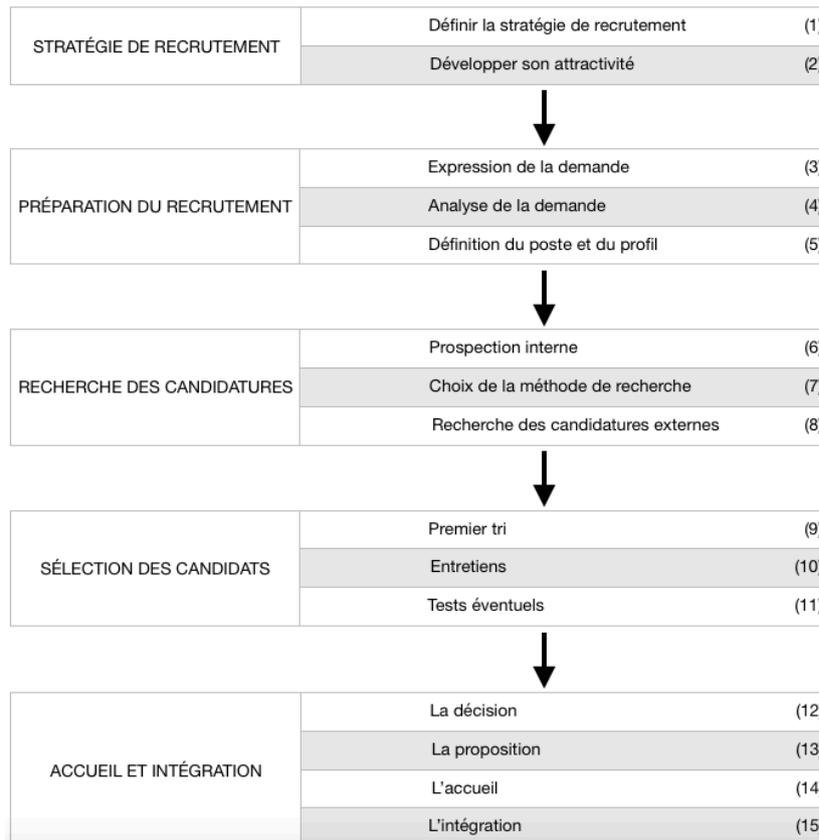


Figure 8 - Les étapes du recrutement (50)

### 3.1.2.1. Devenir un employeur attractif

Les défis liés au recrutement se sont accrus ces dernières années. Ainsi, il est devenu impératif pour une entreprise de maîtriser l'art d'attirer les talents afin qu'ils choisissent de travailler pour elle plutôt que pour ses concurrents (figure 8). « Une bonne image externe et interne est nécessaire pour attirer, intégrer et conserver les compétences recherchées » (51). L'image externe doit coïncider avec l'image interne. En effet, chaque salarié est un ambassadeur de son entreprise (51). Certaines règles sont à suivre pour devenir un employeur attractif :

- Connaître les attentes et besoins des futurs employés.
- Développer des pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) en accord avec ces attentes et la ligne éditoriale de l'entreprise.
- Une marque employeur clair aux yeux des collaborateurs internes et des futurs collaborateurs externes.
- Créer une relation avec les futurs jeunes collaborateurs en ayant des liens avec les organismes de formation et pérenniser cette relation. Dans le domaine de la pharmacie d'officine par exemple, cela équivaut à former de jeunes apprentis préparateurs et être maître de stage de la faculté de pharmacie (51).

### 3.1.2.2. Analyse de la demande et définition du poste

Il est essentiel de déterminer si l'entreprise a besoin de renforcer son équipe ou d'améliorer sa productivité. Cela nécessite d'analyser si le recrutement d'un nouveau candidat est réellement nécessaire, de préciser si ce besoin est à court terme (CDD, intérimaires, stagiaires) ou à long terme, et de définir s'il s'agit d'un poste à temps plein ou à temps partiel. En outre, il faut identifier le besoin spécifique de l'entreprise. Par exemple, si elle a besoin d'un renfort uniquement les samedis, un étudiant peut être la solution appropriée. Si l'équipe est constamment sous pression en raison de l'afflux de clients, il peut être préférable d'embaucher un pharmacien à temps plein pour gérer les ouvertures et les fermetures de manière plus efficace (51).

### 3.1.2.3. Les quatre objectifs d'une annonce

Selon Florian Mantione, fondateur du Florian Mantione institut RH, une annonce a quatre objectifs : être vu, être lu, être compris, être incitatif.

**Être vu** : il est indispensable de choisir un support de diffusion en adéquation avec le type de candidats recherchés.

**Être lu** : il faut garder en tête que l'annonce sera en concurrence avec une multitude d'autres annonces. Il est donc indispensable de savoir se démarquer, avec une phrase d'accroche en relation avec l'entreprise par exemple. La mise en forme de l'annonce est aussi très importante à prendre en compte.

**Être compris** : L'annonce doit être honnête, informative et attractive (51). Des informations sur l'entreprise, le poste et le profil recherché sont incontournables. Il faut éviter les fausses promesses et les exagérations.

**Être incitatif** : l'annonce doit inciter le candidat à prendre contact, à envoyer son CV (*Curriculum Vitae*). Il faut se mettre à sa place et se demander ce qui nous inciterait à répondre à l'annonce (51).

### 3.1.2.4. La sélection des candidats

L'entretien est une étape cruciale dans le recrutement d'un candidat. Il permet de fournir au candidat des informations plus détaillées sur l'entreprise et le poste à pourvoir. Il permet au candidat de s'exprimer sur ses besoins et ses aspirations pour l'avenir (51). Il permet également au recruteur de s'assurer que le candidat correspond bien au profil recherché et qu'il a la motivation attendue pour le poste (27).

### 3.1.2.5.L'intégration du nouveau membre dans l'équipe

L'Onboarding<sup>9</sup>, qui combine l'accueil et l'intégration d'un nouvel employé, revêt une importance cruciale dans la gestion des ressources humaines. Selon une étude Cadremploi, « 33% des cadres déclarent avoir déjà démissionné à la suite d'une mauvaise intégration, dont 65% dans les 6 mois qui ont suivi leur arrivée » (47).

C'est pourquoi il est primordial d'assurer un suivi rigoureux pour chaque nouvel employé, nécessitant des entretiens plus fréquents que ceux de leurs collègues. Ce suivi permettra de détecter et rectifier tout problème éventuel (51).

### 3.1.2.6.L'entretien de la relation avec le talent (rétention salariale)

Il est impératif de réussir à trouver un équilibre qui satisfait autant les besoins de l'entreprise que ceux du salarié (46). Pour cela, il faut avoir une connaissance approfondie des individus qui composent l'entreprise : les points forts et faibles de chacun, leurs aspirations d'évolution, leurs moteurs et leurs freins.

### 3.1.3.La marque employeur

C'est Didier Pitelet, PDG (Président-Directeur Général) de Hénoch Consulting, qui introduit la notion de marque employeur en France à la fin des années 1990. « La marque employeur désigne l'ensemble des problématiques d'image de marque liées à la gestion des ressources humaines et au recrutement d'une entreprise » (129).

C'est donc l'image de l'entreprise que l'on véhicule en externe, l'image qu'ont nos collaborateurs en interne. C'est aussi la culture et les valeurs de l'entreprise. **La marque employeur, c'est l'identité de l'entreprise.** (130).

Selon Ambler et Barrow, la marque employeur c'est « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques fournis par l'employeur et identifiés par l'employé » (131).

Une enquête de StepStone© (leader européen du recrutement en ligne), réalisée en 2011 dans huit pays européens, sur la communication de la marque employeur, atteste que 95% des chercheurs d'emploi enquêtent sur un potentiel employeur avant de soumettre leur candidature (132).

Il existe une multitude d'éléments qui affectent la marque employeur. Parmi eux : le cadre de travail, les relations employés/managers ou encore les opportunités de carrière. Toujours selon l'enquête de StepStone©, « plus de 90% des personnes en recherche d'emploi seraient prêtes à postuler à un emploi les intéressant, auprès d'une entreprise dont ils connaissent à peine le nom. Par opposition, seuls 10,4 %

*des chercheurs d'emploi postuleraient à un emploi dans une entreprise qui a mauvaise réputation* » (132). Il vaut donc mieux être inconnus qu'avoir une mauvaise réputation.

#### 3.1.4. Les considérations clés dans le processus de recrutement

Le recrutement est une pratique complexe qui implique de nombreux facteurs sociaux, tels que la diversité, l'égalité homme-femme, la discrimination à l'embauche et plus encore. « *Le recrutement est un art et une technique* » (53). En effet, c'est un art lorsqu'il permet de mettre en avant les talents du candidat. Cependant pour ce faire, il faut d'abord avoir conscience de certains paramètres clés :

**Les Biais cognitifs** : « *Les biais cognitifs sont des mécanismes psychologiques et des schémas de pensée qui peuvent nous conduire à prendre des décisions illogiques et irrationnelles* » (133). Ce sont les psychologues Amos Tversky et Daniel Kahneman qui ont théorisé l'impact de ces biais sur notre prise de décision. Dans le recrutement, ces biais peuvent altérer notre perception de la réalité, influençant ainsi notre capacité de jugement lors des procédures d'embauche. Ces biais peuvent être un véritable obstacle à la diversité et à l'équité, et la porte d'entrée aux discriminations à l'embauche (134).

**Les motivations et attentes** : Il est crucial de comprendre les motivations du candidat à obtenir le poste, ainsi que ses attentes vis-à-vis du travail, pour s'assurer qu'elles correspondent aux besoins de l'entreprise et assurer la rétention du talent au sein de l'institution.

**Les qualités psychométriques** des différentes techniques d'évaluation des candidats. Selon une synthèse des études majeures qui traitent du sujet (135), une estimation de la fidélité inter-évaluateur<sup>8</sup> des techniques principales citées a été élaborée :

\_ Entretiens non structurés : fidélité inter-évaluateur faible. Le manque de structure fait que les interviewers peuvent voir leur décision biaisée par une multitude de paramètres : contraste avec le candidat précédent, le feeling, le sexe, la communication non verbale...

\_ Entretiens structurés : « *bonnes qualités psychométriques. Plus ils sont structurés et plus leur validité augmente (Balicco, 1997)* ». La structure permet de se fier à des paramètres fixes et diminue le risque de biais.

\_ Les questionnaires de personnalité : bonne fidélité. Les tests de personnalité permettent d'en apprendre davantage sur les soft skills<sup>13</sup> des candidats pour juger de leur cohérence avec les valeurs de l'entreprise.

\_ Tests projectifs<sup>15</sup> : apportent une qualité de résultats pauvre en raison des grilles de réponses restreintes. Ils doivent être abandonnés dans le domaine du recrutement.

\_ Les tests d'aptitude et d'intelligence : ces tests ont une fidélité inter-évaluateur très élevée. Tester les compétences du candidat s'avère très efficace.

\_ Les mises en situation : **Ce sont les outils prédictifs les plus valides**. Elles sont cependant plus lourdes à mettre en place que les autres outils, en fonction du poste demandé.

**L'expérience candidat** : C'est un des éléments clés de la marque employeur. Un manque de considération envers un candidat peut influencer la perception de l'entreprise pour de futurs candidats. Au contraire, une expérience positive, même si elle ne se solde pas par une embauche, peut renforcer l'attraction de l'entreprise (136).

### 3.1.5. Les difficultés de recrutement

Au 1er trimestre 2023, la France connaît d'importantes difficultés de recrutement, touchant environ 56% des entreprises, en particulier dans les secteurs de la construction, de l'industrie et des services (137).

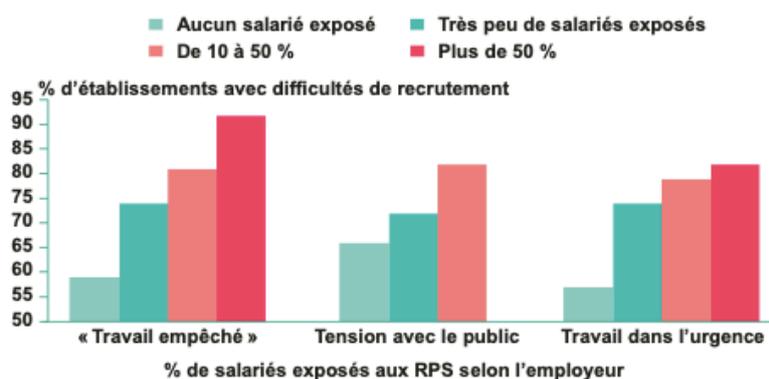
Les raisons de ces difficultés sont variées, parfois liées à un investissement insuffisant de la part des employeurs dans le processus de recrutement (138).

En effet, selon un document d'études réalisé en juin 2022, les employeurs étaient en mesure d'accroître l'efficacité du processus d'appariement entre offre et demande d'emploi en y investissant plus de moyens humains et financiers et en élargissant leurs critères d'embauche (139).

De plus, les difficultés propres au domaine de travail engendrent souvent des défis supplémentaires. Un défaut de recrutement conduit à une charge de travail élevée pour les employés en poste, ce qui aggrave les problèmes de recrutements, car les conditions de travail alors discutées lors des entretiens ne sont pas optimales. L'employeur entre donc dans un cercle vicieux. Selon une étude réalisée par DARES publiée en juin 2022, « *Les employeurs qui signalent que leurs salariés sont exposés à des conditions de travail difficiles sont plus nombreux (85 %) à connaître des*

*difficultés de recrutement* » (123). La difficulté à pouvoir effectuer un travail de qualité est fortement associé à des difficultés de recrutement (figure 9). Dans cette même étude, les causes évoquées pour expliquer ces difficultés de recrutement sont plus précisément, la pénurie de personnes qualifiées pour le poste, et les conditions de travail jugées difficiles.

**GRAPHIQUE 5 | Difficultés de recrutement selon l'exposition des salariés à certains risques psychosociaux**



Note : le travail empêché recouvre le sentiment de ne pas pouvoir faire un travail de qualité.

Lecture : parmi les établissements qui déclarent ne pas avoir de salarié exposé au «travail empêché», 59 % ont des difficultés de recrutement.

Champ : établissements de 10 salariés et plus du secteur marchand.

Source : Dares, enquête Conditions de travail 2019, volet employeurs couplé ; DSN 2018, calculs Dares.

Figure 9 - Difficultés de recrutement selon l'exposition des salariés à certains RPS (123)

Selon la figure 9, lorsque plus de 50% des salariés sont exposés au travail empêché<sup>17</sup>, cela est associé à plus de 90% d'établissement en difficulté de recrutement. Si l'on compare ce graphique au travail en officine actuellement, on se rend compte qu'il regroupe les trois caractéristiques. Les équipes travaillent à flux tendu dû au manque d'effectif dans la plupart des officines. Ils doivent gérer plusieurs choses en même temps, très rapidement. Il y a donc le sentiment de travail empêché, la tension avec le public et le travail dans l'urgence (figure 9).

## 3.2. LE RECRUTEMENT EN OFFICINE

### 3.2.1. Les différentes méthodes

Il existe différentes méthodes de mise en relation dans le recrutement.

Classiquement on les divise en deux parties :

\_ La méthode directe est la plus ancienne, elle ne compte pas d'intermédiaire entre le candidat et son employeur. C'est ce qui se passe lorsqu'un petit commerce affiche une annonce sur la devanture et que le candidat se présente directement sur place. Cette méthode est aussi employée lorsque l'employeur fait appel à une personne de son réseau qu'il connaît déjà, avec qui il a déjà travaillé ou alors dont il connaît déjà les compétences par une tierce personne de ce même réseau. Nous pouvons aussi inclure les candidatures spontanées comme étant une méthode de recrutement directe puisque le candidat vient de lui-même au recruteur.

\_ La méthode indirecte est celle qui compte des intermédiaires entre le candidat et son employeur. L'intermédiaire peut être un cabinet de recrutement, un chasseur de têtes, les réseaux sociaux, un ami ou même une connaissance de connaissance (58). De manière instinctive, lorsque l'on cherche un stage, un travail, on a tendance à chercher dans notre cercle proche de connaissances. Or, en 1973, un sociologue du nom de Mark Granovetter a mis en lumière que ce ne sont pas nos proches ni nos amis qui nous aident à trouver un emploi ; mais plutôt des connaissances de connaissances qui sont susceptibles de nous aider à obtenir un travail.

Cette théorie, que Granovetter qualifie de « liens faibles » a été mise en lumière à Harvard, en interrogeant des personnes nouvellement embauchées à Boston, sur la manière dont elles ont trouvé leur travail.

Il a classé ces personnes en trois catégories en fonction de la fréquence à laquelle elles voyaient leurs contacts : souvent, occasionnellement ou rarement (57).

Le résultat a montré que la majorité avait trouvé leur travail grâce à des contacts occasionnels ou rares, ce que Granovetter a appelé des "liens faibles".

Cela s'explique par le fait que notre cercle social proche est réduit, ce qui nous conduit à des expériences et opportunités limitées. En effet nous passons du temps avec des gens qui nous ressemblent et qui ont donc accès aux mêmes informations et sources que nous. Si notre cercle connaît une personne, il est très probable que nous la connaissions déjà et donc cela ferme la possibilité d'une nouvelle aventure professionnelle.

### 3.2.2. Les différentes plateformes

La fin des années 1980 et le début des années 2000 vont connaître un bouleversement sans précédents : l'avènement d'internet (59).

Un réel cataclysme va s'opérer dans de multitudes aspects de notre vie. Parmi eux, la manière de trouver un travail. En effet, selon une enquête Offre d'Emploi et Recrutement (OFER) datant de 2016, « 95% des annonces d'offre d'emploi passent désormais par ce média alors que ce n'était le cas que de 48% d'entre elles en 2005 » (60).

En pharmacie d'officine, de manière plus spécifique pour les pharmaciens et les préparateurs, des plateformes comme Team Officine ou encore Club Officine sont désormais largement utilisées dans le domaine du recrutement (151) (152).

D'autres plateformes non spécifiques à l'officine sont utilisées pour le recrutement, tels que LinkedIn®, Facebook® ou encore Twitter® (109).

En effet, LinkedIn, un réseau social professionnel, s'est imposé comme la référence des chercheurs d'emplois, de stages et d'alternances ces dernières années. « En France, ce réseau compte 25 millions de membres, soit 80% de la population active » (52).

Cette plateforme est un réseau à double sens : elle permet aux candidats d'y présenter leur CV, leur parcours professionnel et ce qu'ils recherchent ; et aux entreprises d'y trouver leurs talents. LinkedIn a aussi investi dans des fonctionnalités spécialisées dans le recrutement : L'espace « LinkedIn ® Recruter » qui permet de dénicher des talents adaptés à l'entreprise et de les contacter (52).

« Les cabinets de chasseurs de tête et de recrutement déclarent utiliser systématiquement (94%) les réseaux sociaux en ligne (LinkedIn notamment) pour l'identification des candidats en 2018 » (78).

Chercher à recruter et chercher un emploi sur les réseaux sociaux c'est finalement appliquer le principe des liens faibles de Mark Granovetter dont nous venons de parler (108). L'algorithme, en nous proposant des « amis d'amis » aide à agrandir notre réseau et donc nos opportunités de recrutement et d'emploi.

### 3.2.3. Un cursus à perfectionner

Les études en sciences pharmaceutiques forment les futurs pharmaciens adjoints et titulaires à être des professionnels de santé. Cependant, les questions de management, gestion et sciences sociales sont plus ou moins mises de côté en

fonction des facultés. Maxime Delannoy, président de l'ANEPF (Association Nationale des Étudiants en Pharmacie de France) 2022-2023 déclare : « *Si nous disposons d'une formation complète pour être de bons professionnels de santé, les cours de management, de gestion et d'économie, en revanche, sont survolés à la fac et encore moins mis en pratique* » (67). Il regrette l'absence de notions en sciences sociales qu'il trouve essentielles pour nous aider lorsque nous nous retrouvons face à un patient (67). En effet, selon l'enquête menée par l'ANEPF auprès des étudiants en pharmacie de France en octobre 2019, « *81,63% des étudiants en Pharmacie s'étant déjà retrouvés face à des patients en situation de mal-être ne s'estiment pas préparés de par leur formation à prendre ces patients en charge. Ce défaut de préparation engendre ainsi un stress supplémentaire pour 61,81% d'entre eux* » (72). Pour Philippe Besset, président de la FSPF (Fédération des Syndicats Pharmaceutiques de France) et des Libéraux, ce n'est pas un vrai problème. En effet il déclare que « *L'enseignement supérieur a ceci de déterminant qu'il apprend à apprendre* » (67). Selon lui, les notions de management, gestion et sciences sociales peuvent « *s'apprendre sur le tas* ». Il déclare : « *Notre temps d'étude est restreint. Si on rajoute des modules de formation en management et gestion, on va arrêter de parler d'antibiotiques et de pathologies!* » (67). Pour appuyer son propos, il prend pour exemple l'adaptation des pharmaciens aux transformations du métier qu'il a connu (67). Cependant, il semblerait que cette formation continue, tout comme la formation initiale, se concentre encore davantage sur le domaine de la santé que des sciences sociales et de la gestion. En effet, selon le Dr Magali Briane, psychiatre lyonnaise vice-présidente de l'association « Soutien aux professions de santé » (SPS), la communauté officinale est en souffrance. Elle souligne en outre la charge de la « *fatigue compassionnelle* », liée au fait d'être exposé toute la journée aux malheurs des autres, sans forcément être formés pour s'en protéger (140). Selon une étude conduite en 2021 dans le cadre d'une thèse d'exercice en pharmacie sur la satisfaction au travail, auprès de pharmaciens titulaires et adjoints ainsi que des étudiants en pharmacie, 42,97% des employés (titulaires exclus) ne sont pas satisfaits du style de management de leur responsable (84).

### 3.2.4. Les difficultés de recrutement dans le secteur officinal

Les difficultés de recrutement en officine ne datent pas d'hier. En effet, en 2006 déjà, la question des difficultés de recrutement en officine était abordée au Sénat par M. GODEFROY Jean-Pierre, alors sénateur de la Manche (120).

Cependant, ces difficultés ne font qu'aller en s'aggravant : une titulaire de pharmacie dans la Drôme déclare : « *C'était devenu difficile ces dernières années mais, depuis le Covid-19, c'est catastrophique. (...) En trente ans d'officine, je n'avais jamais vu ça. Autrefois, on parvenait à recruter en un mois ! Là, ça fait un an et demi que je cherche, sans succès, un pharmacien adjoint* » (118). Dos au mur, cette pharmacienne titulaire a dû se résoudre à fermer son officine les samedis après-midi durant la période estivale. Pour d'autres, c'est un problème juridique qui se pose : faute de pharmaciens, certaines officines se retrouvent avec un nombre de diplômés inférieur à la limite légale en fonction de leur chiffre d'affaires (119).

Selon l'enquête Besoins en Mains-d'œuvre 2023 établie par Pôle Emploi, **Pharmaciens arrive en seconde position parmi le top 10 des métiers où le taux de difficulté de recrutement est le plus élevé** (figure 10).



Figure 10 - Top 10 des métiers où le taux de difficulté de recrutement est le plus élevé (121)

Dans la plupart des cas, c'est un nombre insuffisant de candidats qui est la cause des difficultés selon les recruteurs.

### 3.2.5. Les perspectives d'évolution pour le pharmacien adjoint

Lorsque l'étudiant en pharmacie a choisi la filière officine, il a en général deux possibilités de carrière principales : devenir titulaire d'officine, ou être pharmacien adjoint. Souvent, pour devenir titulaire, le pharmacien travaille quelques années en tant que pharmacien adjoint pour consolider ses acquis, gagner en expérience et acquérir un apport suffisant pour ouvrir sa propre pharmacie. Mais qu'en est-il des pharmaciens adjoints qui le restent pour l'entièreté de leur carrière ?

En effet, le manque d'évolution de carrière possible en officine est un sujet qui préoccupe une grande partie des pharmaciens adjoints.

Selon l'étude sur la satisfaction au travail (84), presque 32% des répondants ne sont pas satisfaits de l'évolution de carrière possible en officine.

Dans cette même étude, plus de 26% déclaraient ne pas être satisfaits des opportunités de formation présentes dans leurs pharmacies d'officine (84).

L'évolution de carrière en tant que pharmacien adjoint étant déjà restreinte, l'absence d'accès à des opportunités de formation et DU (Diplôme Universitaire), rend son statut encore plus stagnant.

Si l'on compare à la filière industrie en pharmacie, celle-ci ouvre les portes à des métiers très différents (un responsable de projet en recherche et développement a des missions très différentes d'un directeur marketing ou un auditeur qualité) et qui ont chacun une évolution de carrière régulière dans les grandes entreprises pharmaceutiques.

Il est donc indispensable de proposer des perspectives d'évolution au pharmacien adjoint en lui proposant des formations et DU, pour qu'il puisse acquérir de nouvelles connaissances, se spécialiser, et donc évoluer dans sa carrière.

### 3.2.6. Le manque d'attractivité de la profession chez les bacheliers

La profession officinale fait face à un manque d'attractivité et cela se fait sentir depuis plusieurs années déjà : manque de personnel, travail à flux tendu, difficultés de recrutement. La période du Covid-19 n'a fait qu'aggraver ce phénomène (63).

Cependant, ce qui fait tirer la sonnette d'alarme cette année est un phénomène sans précédent : À la rentrée scolaire 2022, 1.100 places étaient vacantes dans les facultés de pharmacie. Cela représente un étudiant sur trois.

Dans les facultés de Caen, Bordeaux, Poitiers et Reims, les promotions sont amputées de plus de la moitié de leur effectif (64). Mais quelles sont les origines de cette chute dans le recrutement des pharmaciens de demain ?

Tout d'abord, un manque de visibilité colossal : la profession de pharmacien n'apparaît plus sur la plateforme Parcoursup depuis la réforme PASS/LAS. En d'autres termes, un des seuls moyens d'accès aux études supérieures ne répertorie pas la pharmacie comme étant une possibilité de carrière (67).

De plus, la complexité de cette réforme rend les moyens d'y arriver encore plus difficile. En effet, comment se lancer dans des études qui ne sont pas claires sur les termes de réussite du cursus ? « *Je mets au défi un pharmacien d'expliquer quelles études il faut faire aujourd'hui pour exercer ce métier !* » s'exclame Carine Wolf-Thal, présidente de l'Ordre des pharmaciens, en mars 2023 (80). Les modalités de réussite de la première année d'étude qui permet d'accéder aux études de pharmacie n'ont jamais été aussi complexes. Selon le doyen de la faculté de Montpellier, Vincent Lisowski, « *les meilleurs étudiants devraient aller en LAS parce qu'ils ont plus de chance d'être pris. Mais en même temps, le PASS prépare aussi très bien aux études de santé* » (81). Selon ce doyen il est donc plus simple d'accéder aux études de pharmacie par le biais d'une année universitaire qui renferme en son sein une grande majorité d'unités d'enseignements qui n'ont rien à voir avec la formation finale. Cela soulève un grand dysfonctionnement du cursus.

Selon la présidente de l'ordre, il faut agir à deux niveaux : « *la communication autour des métiers de la pharmacie, et ça passe pour nous, pharmaciens, par l'accueil d'étudiants en stage au collège par exemple, et l'ajustement de la réforme. Il y a urgence* » (80).

Car, un autre paramètre à prendre en compte, c'est l'absence de visibilité des métiers de la pharmacie chez les jeunes étudiants. Quand on demande à un jeune lycéen en quoi consiste le métier d'un pharmacien, il répond souvent que c'est la personne qui lui donne du Doliprane®. Or le métier officinal est bien plus complexe que ça. Aussi, les études de pharmacie ouvrent à une multitude d'autres postes que ce soit en industrie ou en pharmacie clinique, complètement méconnues par les bacheliers (83).

Un autre phénomène en place depuis plusieurs années déjà, c'est le départ des bacheliers vers l'étranger pour y effectuer leurs études en pharmacie. Faute de places en France, ou dû à la complexité des études en métropole, de plus en plus de

jeunes partent étudier au-delà des frontières pour obtenir leur diplôme. En 2022, c'était 1.104 pharmaciens français inscrits à l'Ordre et ayant un diplôme étranger (96). Un phénomène déjà malheureux à l'époque au vu du manque de pharmaciens d'officine sur le territoire français (82), mais encore plus surprenant quand on voit qu'à la rentrée 2022, 1.100 places étaient vacantes en deuxième année de pharmacie (64). En effet, dû aux dysfonctionnements du dispositif, on se retrouve avec des places non pourvues et des Français qui s'expatrient pour obtenir leur diplôme à l'étranger. « *Ils partent alors que nous sous-recrutons, c'est kafkaïen* » (81) martèle le doyen de Montpellier.

### 3.2.7. Les défis dès le début des études de santé

C'est connu, les études de santé sont un milieu difficile d'accès en France. L'étudiant qui espère devenir un jour professionnel de santé doit passer par une multitude d'étapes ardues pour espérer un jour décrocher son diplôme (68).

Ces études difficiles mènent à des états psychologiques de détresse chez beaucoup d'étudiants. En effet, selon l'enquête menée par l'ANEPF sur le bien-être des étudiants « *38,80% des étudiants se sentent en situation de stress, d'angoisse, frôlant le burnout ou en dépression* » au moment de l'enquête (72). Selon un autre rapport plus récent provenant de l'Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS) et l'Inspection Générale de l'Éducation, du Sport et de la Recherche (IGESR) datant de juillet 2022, « *76% des étudiants en pharmacie ressentent un mal-être dû à leur cursus* » (112).

Dans son enquête de 2019, l'ANEPF a souhaité aller plus loin dans le diagnostic du mal-être des étudiants, en faisant passer, au sein même de cette enquête, le questionnaire PHQ-9. Ce dernier est un outil valide de diagnostic de dépression caractérisée (69).

Neuf Questions sont ainsi posées aux étudiants, avec un système de points en fonction des réponses, pour caractériser s'ils sont dans un état dépressif minime, léger, modéré ou sévère. Parmi les étudiants interrogés, 28,17% d'entre eux présentaient un état dépressif modéré ou sévère. Or, selon les recommandations du NICE (National Institute for Health and Care Excellence), les sujets présentant un état dépressif modéré ou sévère auraient besoin d'un soutien professionnel (psychothérapie, thérapie cognitivo-comportementale, thérapie interpersonnelle,

médication) (70). L'état mental des étudiants en pharmacie est donc préoccupant dès le début de leurs études.

L'enquête se poursuit pour déterminer « *l'influence de ces ressentis sur le cursus des étudiants* ». Des critères du DSM-V (Manuel Diagnostique et Statistique des troubles Mentaux) ont été utilisés (71). On leur a ensuite demandé dans quelle mesure ces ressentis sont liés à leur cursus. Pour plus de 76% des étudiants, ces ressentis sont liés à leur cursus (72).

Les causes qui revenaient le plus sont : « *les conditions d'études pour 56,08% des étudiants, les maquettes de formation (19,89%), les problèmes administratifs (14,90%) et les conditions de stage (9,27%)* ».

De cette enquête transparaît très clairement un problème d'organisation et de coordination de nos études. C'est peut-être une des causes qui expliquent que « *36 % des jeunes diplômés n'exercent pas le métier pour lequel ils ont été formés* » (111). (Ce chiffre issu du CNOP (Conseil National de l'Ordre des Pharmaciens) date de l'avant Covid-19). Il est primordial de prêter attention à ces résultats et de les prendre en compte dans la prochaine réforme des études si l'on veut tenter de corriger la pénurie des pharmaciens en France.

### 3.2.8. La frustration des pharmaciens fraîchement diplômés et de leurs aînés

Lorsque le pharmacien fraîchement diplômé arrive sur le marché du travail, plusieurs aspects peuvent amener un certain degré de frustration après toutes ces années d'étude. Malgré l'accumulation de connaissances, certains sont frustrés lorsqu'ils se rendent compte que celles-ci ne sont pas pleinement exploitées au comptoir. Selon l'étude sur la satisfaction au travail, plus de 23% des participants estimaient ne pas utiliser leurs connaissances scientifiques quotidiennement. Toujours selon cette étude, « *Les participants qui utilisent dans leurs quotidiens leurs connaissances scientifiques ont plus de chance d'être satisfait au travail* » (84).

D'autres éléments entrent en compte. En effet, il existe en pharmacie d'officine un réel flou autour de certaines missions attendues par les officinaux, mais non rémunérées et sans cadre juridique solide (113). C'est le cas par exemple de la Préparation des Doses à Administrer (PDA) ou de la prise en charge des urgences bénignes. Plus embêtant encore, les Interventions Pharmaceutiques (IP) sur les ordonnances et l'identification des alternatives en cas de rupture sont des activités complètement occultées sur le versant financier, alors même qu'elles prennent de

plus en plus de place dans un contexte de pénurie de médecins généralistes et de médicaments toujours plus compliquée à gérer par les officinaux (114) (115).

La pénurie des médicaments est d'ailleurs l'une des sources d'un énième problème qui pèse lourd sur le moral des officinaux : les agressions physiques et/ou morales au comptoir. En effet, le mécontentement de la population au comptoir est grandissant. Rupture de médicaments, attente trop longue car l'équipe est en sous-effectif, mécontentement face à un refus de délivrance car les règles de prescriptions ne sont pas respectées... Bien que les pharmaciens ne soient pas responsables de ces problèmes, ils sont souvent les premiers à recevoir les plaintes et l'énervement des patients.

En 2022, le CNOP recense 355 déclarations d'agressions en officine. Cela représente en moyenne une déclaration d'agression par jour. Le refus de dispensation concerne 70% des déclarations reçues par l'Ordre (116). Il est important de rappeler que la majorité des agressions, qu'elles soient physiques ou morales, ne font pas l'objet de déclarations officielles.

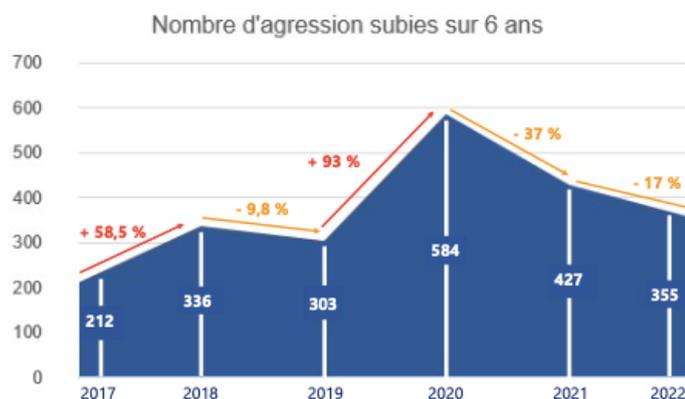


Figure 11 - Nombre d'agression en officine subies sur 6 ans (116)

Les régions d'Auvergne Rhône-Alpes, Ile-de-France et Pays de la Loire concentrent à elles seules 35% des agressions déclarées.

Un autre paramètre vient mettre en difficulté l'équipe officinale : la lourdeur administrative des tâches. David Thierry, coprésident FSPF déclare : « *Il faut inverser la tendance. Au lieu que l'administration nous dise ce qu'on doit faire pour elle, il vaudrait mieux qu'elle se demande ce qu'elle peut faire pour nous aider à mieux accompagner les patients* » (117). Les officinaux manquent de temps et sont exténués. Ils ont répondu présents pendant la crise, aux dépens de leur santé mentale et physique. Maintenant que les choses commencent à retomber, rien n'est fait pour améliorer les conditions de travail : « *Il y a un profond ras-le-bol. En 2020,*

*lorsqu'il a fallu réagir et tester, nous avons répondu présents. Aujourd'hui, au lieu de nous remercier et de soutenir l'exercice officinal, l'assurance-maladie adopte une attitude je-m'en-foutiste » (117), s'agace Pierre-Olivier Variot, le président de l'Union des Syndicats de pharmaciens d'Officine (USPO). Il ne manque d'ailleurs pas d'exemples : « Récemment, un confrère de Gironde m'a exposé un rejet de dossier pour non-application des droits d'exonération de maternité. C'était pour un patient de 72 ans, de sexe masculin ! C'est exaspérant de perdre du temps à gérer des erreurs dont nous ne sommes pas les acteurs » (117).*

### 3.2.9. Les efforts pour relancer l'attractivité du métier officinal

Depuis 2018, le dispositif de Projet d'Orientation Professionnelle (POP) a été rendu obligatoire dans toutes les facultés de pharmacie de France.

Il a été créé dans le but d'aider les étudiants à construire leur projet professionnel, et, le cas échéant, leur projet de réorientation. Chaque étudiant a un tuteur attribué (18 facultés concernées) qu'il rencontre régulièrement pour faire état de ses démarches effectuées dans le but de préciser son projet professionnel. Toutes les démarches et compétences acquises sont tracées dans un portfolio personnel à l'étudiant (61).

Les démarches se déclinent sous plusieurs formes : réalisation de fiches de métiers, rencontre de professionnels, stages supplémentaires, ateliers de réalisations de CV et lettres de motivation, ateliers sur la connaissance de soi. À l'aide du POP, il est espéré que les étudiants de 4<sup>ème</sup> année feront un choix de filière serein et éclairé.

L'ANEPF a sorti en mars 2022 un rapport d'enquête visant à recueillir la perception des étudiants concernant les actions proposées dans leur faculté, ainsi que leurs propositions d'évolution du dispositif.

Le questionnaire a été diffusé entre le 9 et 30 janvier 2022. Plus de 51% des étudiants ne sont pas satisfaits du dispositif et estiment même que le dispositif est une contrainte pour eux. Sur le versant positif, 54,4% des étudiants affirment avoir découvert des métiers du domaine pharmaceutique qu'ils ne connaissaient pas, grâce au POP. Pour ce qui est des actions pertinentes à intégrer au sein du POP, 93,5% des étudiants trouvent cela intéressant d'intégrer une journée d'immersion dans un milieu pharmaceutique tel que l'hôpital, la répartition pharmaceutique. 90% d'entre eux trouveraient cela intéressant de pouvoir échanger avec d'anciens étudiants.

À la suite de leur enquête auprès des étudiants, l'ANEPF a résumé plusieurs propositions émises par les étudiants pour améliorer le dispositif POP, parmi elles :

– « *Réaliser l'accompagnement des étudiants sur leur projet d'orientation professionnelle jusqu'à l'admission dans la filière,*

– *Intégrer dans le calendrier universitaire des journées d'immersion ou des stages dans des milieux professionnels autre que l'officine* » (62). En effet, et c'est une

plainte de la part des étudiants depuis plusieurs années déjà, le tronc commun requiert des stages obligatoires en milieu officinal seulement. Le stage hospitalier a lieu après les choix de filière, et le milieu très vaste de l'industrie et de la recherche est aux abonnés absents dans le tronc commun aux sciences pharmaceutiques (62).

En conclusion, nous pouvons dire que le dispositif du POP a des retombées positives sur les étudiants en termes de découvertes des métiers de la pharmacie. Il est cependant indispensable que les facultés prennent en compte les retours d'étudiants rassemblés dans cette étude pour rendre le dispositif optimal.

Sur le plan politique, une réforme du 3<sup>ème</sup> cycle des études de pharmacie d'officine est en discussion depuis plusieurs années. Cette réforme prévoit la création d'un DES (Diplôme d'Études Spécialisées) de pharmacie officinale pour septembre 2023. Parmi les changements proposés, une modification du stage officinal de fin de cursus en 6<sup>ème</sup> année. Initialement d'une durée de six mois et ayant comme gratification 3,60 euros par heure de présence (soit aux alentours des 545 euros par mois) (65), il serait étendu à un stage de 9 mois et serait rémunéré à la hauteur d'un équivalent 1<sup>ère</sup> année d'internat de pharmacie, soit 1200 euros par mois (66). Autre proposition, la réalisation d'un mémoire de DES, qui ferait office de thèse d'exercice. Au niveau des canaux d'orientation scolaire, il est prévu d'améliorer la visibilité de l'offre de formation sur Parcoursup. Pour pallier les places vacantes dans les facultés de France, « *un décret permet désormais de reporter, au sein d'une même région, les places non pourvues dans une université vers une ou plusieurs autres* » (64).

Enfin, un phénomène positif pour la visibilité de la filière officinale auprès des jeunes, est la présence de professionnels de santé sur les réseaux sociaux, notamment sur Instagram© et TikTok©. On y retrouve par exemple « dr.tuglma », « les.conseils.pharma.de.lea » et « labullepharma » qui sont des Docteurs en Pharmacie, ou encore « pharmaconseils » une Préparatrice en pharmacie. Elles pratiquent toutes de la vulgarisation scientifique tout en faisant découvrir leur métier à l'aide de vidéos explicatives simples.

## **4. ÉTUDE QUANTITATIVE SUR LE RECRUTEMENT, LE MANAGEMENT ET LE BIEN-ÊTRE EN PHARMACIE D'OFFICINE EN FRANCE MÉTROPOLITAINE**

### **4.1. MATÉRIELS ET MÉTHODES**

Cette étude quantitative vise à comprendre les origines des difficultés de recrutement en France en officine, en analysant les réponses des titulaires d'officine (qui sont donc les recruteurs) et les salariés en officine (qui sont donc les recrutés). En analysant les deux questionnaires, nous espérons identifier certaines des causes des difficultés de recrutement. Après les avoir identifiées nous proposerons des pistes d'actions à l'attention des titulaires d'officine pour répondre aux difficultés de recrutement en officine en France en 2023. Les questions ont été créées à la suite de l'écriture des trois premiers chapitres de cette thèse, en veillant à ce qu'elles soient en relation avec les thèmes traités. Pour les questions qui en appellent à la satisfaction de l'individu, l'échelle de Likert<sup>6</sup> a été utilisée. Les deux questionnaires ont été créés sur Google Form<sup>®</sup>. Le détail des questionnaires est joint en Annexe 1 et 2.

#### **4.1.1. Critères d'inclusion et d'exclusion**

Les personnes incluses dans l'étude sont les pharmaciens titulaires, les pharmaciens adjoints et non thésés ainsi que les préparateurs qui travaillent en officine. Ont été exclus de cette étude les étudiants en pharmacie n'ayant pas validé leur sixième année ainsi que les étudiants apprentis préparateurs. Les deux enquêtes étaient ouvertes aux DOM – TOM, cependant au vu du nombre de réponses (0 du côté des titulaires, 9 du côté des salariés) ces réponses ont été exclues de l'analyse finale. Enfin, il y a eu une confusion entre les deux questionnaires ; certains salariés ont répondu au questionnaire des titulaires et inversement. Ces réponses ont aussi été exclues.

#### **4.1.2. Mode de recrutement**

Le recrutement s'est fait grâce à la diffusion de deux questionnaires auto-administrés sous format numérique, l'un à destination des titulaires, l'autre à destination des salariés (pharmaciens adjoints, non thésés et préparateurs). Le questionnaire a préalablement été testé sur des volontaires (titulaires et salariés) afin de s'assurer que les questions étaient claires et compréhensibles. Certaines corrections ont été effectuées à ce stade. La diffusion des questionnaires s'est majoritairement faite sur

les réseaux sociaux (Facebook ©, LinkedIn©, Instagram©), par mail, par le biais du Conseil Régional de l'Ordre des Pharmaciens, et en allant directement rencontrer des pharmaciens et préparateurs sur leur lieu de travail en Ile de France et en Isère. En examinant les réponses, nous avons également appris qu'il avait été relayé sur Twitter© et sur les sites des grossistes-répartiteurs. Le recueil des données s'est étendu du 21 Août 2023 au 6 Septembre 2023.

#### 4.1.3.Questionnaires

Les deux questionnaires ont été construits selon six rubriques :

- Généralités
- L'officine
- Le recrutement
- Contrats – Rémunération
- Management – Communication
- Bien être

Le questionnaire des titulaires comportait 58 questions dont deux à réponse ouverte. Le questionnaire des salariés comportait 47 questions dont une à réponse ouverte.

#### 4.1.4.Élaboration de la base de données

Les réponses des deux questionnaires ont été recueillies de manière numérique *via* les questionnaires diffusés sur Google Forms ®. Les données ont ensuite été extraites sous la forme de tableaux Excel. S'en est suivie une analyse rigoureuse pour avoir des données homogènes (les réponses dans « Autre » ont, soit été redistribuées dans les catégories déjà présentes quand le contexte s'y prêtait, soit été catégorisée comme « Autre » en notant le détail de chaque réponse). À partir de ces deux tableaux, des tableaux croisés dynamiques ont été réalisés dans le but de chercher une tendance entre certaines variables. L'interprétation des données a été réalisée en utilisant la méthode du tri à plat et du tri croisé (test du Chi2) qui étaient les mieux adaptés à notre étude.

Le tri à plat est une méthode d'analyse classique pour les études quantitatives et permet la présentation des réponses, question par question, sous forme de pourcentages.

Le tri croisé permet comme son nom l'indique de croiser plusieurs variables pour ensuite pouvoir effectuer sur le tableau obtenu des tests statistiques comme le test du Chi2 utilisé ici, qui nous permet de savoir si deux variables sont indépendantes ou

associées.

Le tri à plat a été réalisé sur Excel à partir des tableaux de données, le tri croisé et les tests du chi2 ont été réalisés avec le logiciel R. Mme Christelle GONINDARD, enseignante des Statistiques et maître de conférences à l'UGA a apporté son aide et son expertise dans l'analyse et le traitement de ces données. Au vu de l'effectif réduit des réponses au questionnaire des titulaires (n = 75), seul un tri à plat est effectué sur ce jeu de réponses. Les réponses du questionnaire à destination des salariés étant nombreuses (n = 440) elles bénéficieront d'un tri à plat et d'un tri croisé. Pour les tests du Chi2, nous avons retenu le seuil classique de significativité p- value < 0,05. Une des conditions d'application du test du Chi2 est la valeur supérieure ou égale à 5 pour les effectifs théoriques. Cependant, les réponses des salariés étant très tranchées, même après avoir fusionné certaines colonnes de réponses, nous nous retrouvons avec des effectifs théoriques légèrement en dessous de 5 pour certaines des variables. À l'aide du logiciel R, c'est donc une p-value simulée (*simulated p-value*) qui a été utilisée pour s'affranchir de cette limite lorsque cela était nécessaire. Cela consiste à estimer la p-value en effectuant des simulations aléatoires (plus de 2000). C'est une méthode courante et valide. Ci-après, un tableau qui résume les noms des variables utilisées sur le logiciel R pour faciliter le traitement des données.

<b>Question/Affirmation</b>	<b>Variable</b>
Je suis satisfait(e) de la manière dont je m'entends avec mon/mes titulaires :	Satisfaction_Titu
Je suis satisfait(e) de la manière dont je m'entends avec mes collaborateurs :	Satisfaction_Collab
Vous recevez des feedback (retours) réguliers de la part de votre titulaire sur la qualité de votre travail :	Feedback
Envisagez-vous de changer d'entreprise dans les 3 mois à venir ?	Changement_3mois
Je trouve que mon travail est source de stress :	Stress
Envisagez-vous une reconversion professionnelle dans l'année à venir ?	Reconversion
Votre officine cherche-t-elle à recruter en ce moment ?	Cherch_Recru

En plus de ces variables importées sur le logiciel R, nous avons fusionné certaines propositions de réponses pour tendre à respecter au mieux la condition d'effectif

théorique supérieur à 5. Pour les affirmations utilisant l'échelle de Likert, nous avons fusionné « Tout à fait d'accord, D'accord, Plutôt d'accord » en « D'accord ». Nous avons aussi fusionné « Pas du tout d'accord, Pas d'accord, Plutôt pas d'accord » en « Pas d'accord ». Pour les calculs du Chi2 et pour nous assurer de l'association des variables, nous avons fait le calcul avec et sans la proposition de réponses « Sans opinion » quand cela se présentait. Pour la variable « Feedback », nous avons fusionné « Plutôt une fois par semaine » et « Plutôt une fois par mois » en « Fréquemment ».

## 4.2. RÉSULTATS

### 4.2.1. Description de l'échantillon

Nous avons récolté au total 541 réponses. 83 réponses au questionnaire des titulaires, 458 réponses au questionnaire des salariés. L'étude était centrée sur la France métropolitaine et les DOM-TOM. Cependant, pour les DOM-TOM, nous n'avons obtenu aucune réponse du côté des titulaires et 9 réponses du côté des salariés. Les réponses provenant des DOM-TOM ont donc été exclues de l'étude. De plus, du fait de la diffusion de deux questionnaires simultanés, certaines personnes se sont trompées de questionnaire : certains titulaires ont répondu à celui des salariés et inversement. Ces réponses ont aussi été exclues de l'étude (huit réponses du côté des titulaires, une réponse du côté des salariés). Enfin, certains étudiants ont répondu au questionnaire des salariés (8 répondants). Ils ont aussi été exclus de l'étude. Finalement, 515 réponses ont été retenues comme exploitables : 75 réponses du côté des titulaires, et 440 réponses du côté des salariés.

D'après le site « Checkmarket », la taille de notre échantillon est suffisamment élevée pour être statistiquement significative de la population étudiée avec une marge d'erreur inférieure à 5%, pour le questionnaire à l'attention des salariés. Pour ce qui est du questionnaire à l'attention des titulaires, la taille de notre échantillon est insuffisamment élevée pour être statistiquement significative de la population étudiée avec une marge d'erreur inférieure à 5%. Pour ce faire, nous aurions dû avoir un total de réponses des titulaires égal à 379, là où nous en avons eu 75. Selon notre effectif, nous avons une marge d'erreur égale à 11,3 % pour le questionnaire des titulaires (Intervalle de confiance fixé à 95 %).

#### 4.2.2. Questionnaire des titulaires

Nous avons donc retenu 75 réponses.

##### **Généralités**

Q2. Parmi les répondants, nous avons environ 71% de femmes et 29% d'hommes.

Q3. Environ 43% des répondants avaient entre 41 et 55 ans, 37% ont entre 30 et 40ans, 5% ont entre 23 et 29 ans, 11% ont entre 56 et 65ans, et 4% des répondants ont plus de 65 ans.

Q4. Parmi les répondants, 32% étaient titulaires depuis moins de 5 ans, environ 15% l'étaient depuis plus de 20 ans. 28% étaient titulaires depuis 10 à 20ans, et environ 25% l'étaient depuis 5 à 10 ans.

Q5. La majorité des réponses provenaient des départements Auvergne-Rhône-Alpes (25% de réponses) et Île-de-France (21 de réponses). 11% des réponses provenaient de Normandie, 9% de réponses des Hauts-de-France, 7% de réponses respectivement pour la Nouvelle-Aquitaine, les Pays de la Loire et le Grand-Est.

##### **L'officine**

Q9. Parmi les titulaires, 48% avaient une pharmacie de quartier, environ 29% avaient une pharmacie en zone rurale. 13% avaient une pharmacie en centre-ville, 7% dans un centre commercial et 3% en montagne.

Q8. Parmi les titulaires, 87% avaient une officine qui fait partie d'un groupement contre 13% qui ne faisait pas partie d'un groupement.

Q7. Les équipes officinales de ces titulaires était majoritairement des équipes de 4 à 10 salariés, pour 82% d'entre eux. 12% avaient des équipes de 11 à 20 salariés. Le détail des réponses est disponible en annexe 6.

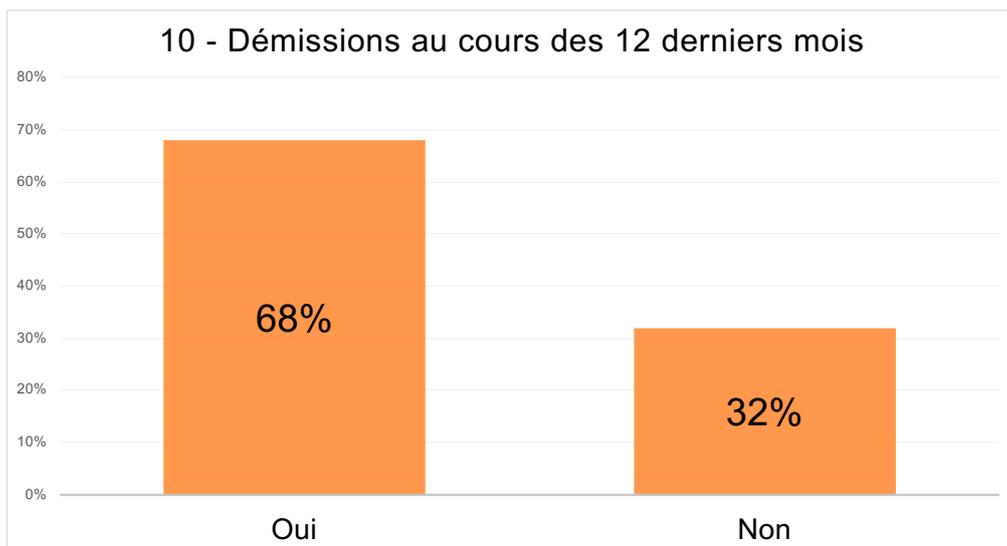


Figure 12 - Proportion de titulaires ayant eu au moins une démission au sein de leur officine au cours des 12 derniers mois

68% des titulaires ont eu une démission au cours des 12 derniers mois contre 32% qui n'en ont pas eu (figure 12).

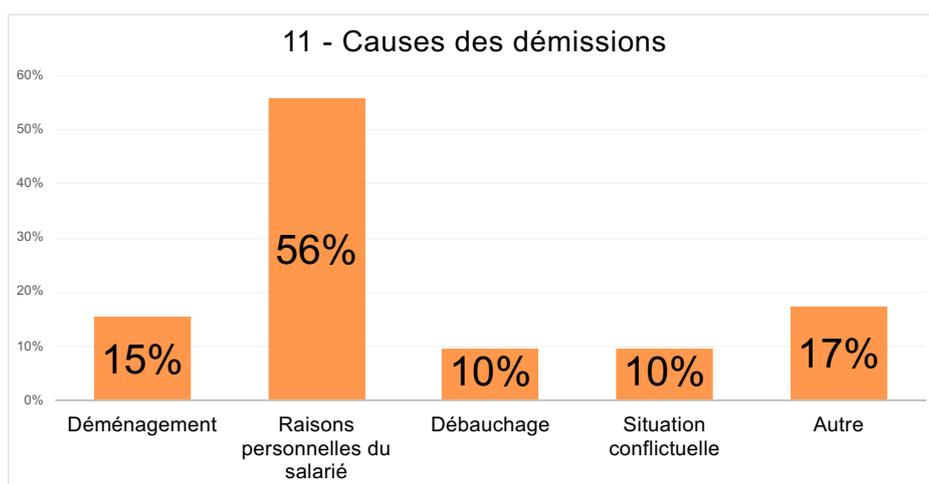


Figure 13 - Causes des démissions pour les titulaires qui ont eu au moins une démission au sein de leur officine au cours des 12 derniers mois

Parmi les titulaires qui ont eu une démission au cours des 12 derniers mois, les raisons personnelles du salarié étaient la cause principale de la démission (figure 13). Pour 10% d'entre eux une situation conflictuelle était la cause de la démission et pour 10% d'entre eux le débauchage a signé le départ de l'employé. (Le total est égal à plus de 100% car dans certains cas, il y a eu plusieurs départs dans l'année. Le détail des réponses dans la catégorie « Autre » est à retrouver dans les annexes. C'est le cas pour toutes les questions où cela se présente).

## Le recrutement

Q12. 57% des titulaires cherchaient à recruter au moment de la diffusion du questionnaire contre 43% qui ne cherchaient pas à recruter.

Q13. Sur les 57% titulaires qui cherchaient à recruter, **82% d'entre eux étaient « tout à fait d'accord » avec le fait qu'ils se heurtaient à des difficultés de recrutement.** 7% étaient « d'accord », 9% étaient « plutôt d'accord » et seulement 2% n'étaient « pas d'accord ».

Q14. 45% des titulaires considèrent que ces difficultés de recrutement concernent les pharmaciens et les préparateurs de manière équivalente. 30% considèrent que cela concerne surtout les pharmaciens, 5% d'entre eux considèrent que cela concerne surtout les préparateurs et 20% des titulaires ne se sentent pas concernés.

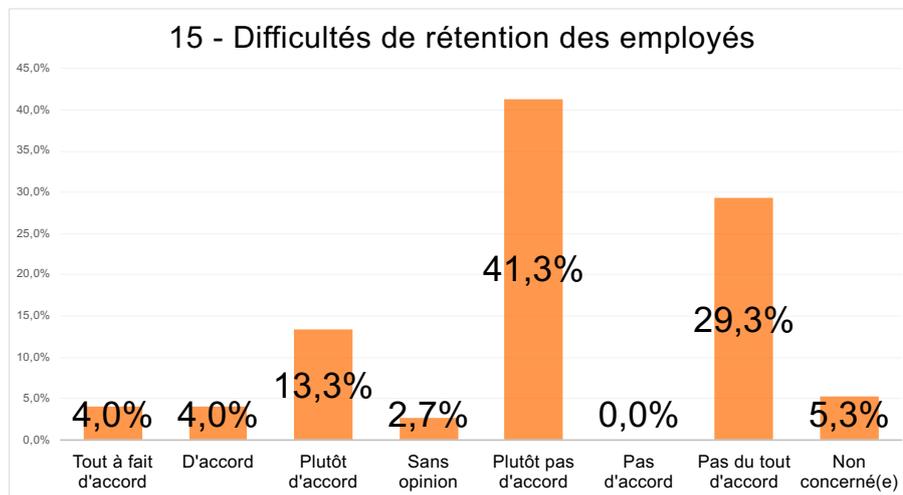


Figure 14 - Proportion de titulaires déclarant avoir des difficultés de rétention d'employés

À l'affirmation « *Vous avez des difficultés à garder les employés au sein de votre entreprise* », 41,3% des titulaires n'étaient « Plutôt pas d'accord » et 29,3% d'entre eux « Pas du tout d'accord » (figure 14).



Figure 15 - Principaux obstacles au recrutement selon les titulaires

Les titulaires pouvaient cocher 3 causes à la difficulté de recrutement en officine. Les raisons qui reviennent le plus sont l'absence de réponses aux annonces, les prétentions salariales inadaptées ainsi que les horaires de travail qui ne sont pas acceptés par le candidat (figure 15).

Q17 et Q18. 60% des titulaires n'appliquent pas de processus de recrutement systématique. Pour les 40% qui appliquent un processus de recrutement systématique, globalement, les titulaires déclarent qu'ils rédigent l'annonce, la diffuse selon leurs canaux de prédilections, réceptionnent et tri les CV qu'ils reçoivent, et conduisent ensuite les entretiens.

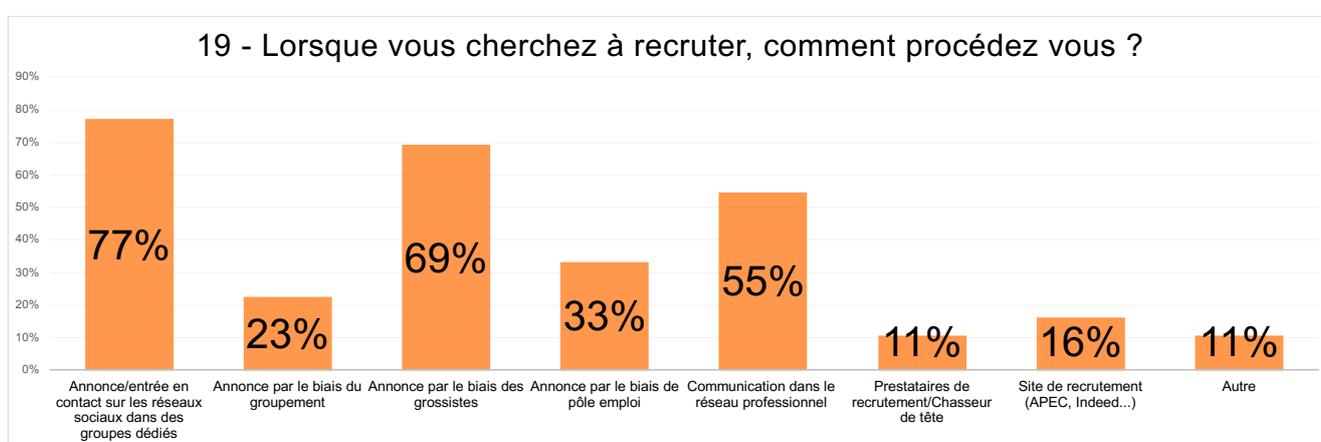


Figure 16 - Démarches des titulaires lorsqu'ils cherchent à recruter

Plusieurs réponses étaient possibles à cette question. On voit que plus des  $\frac{3}{4}$  des titulaires utilisent les réseaux sociaux lorsqu'ils cherchent à recruter (figure 16).

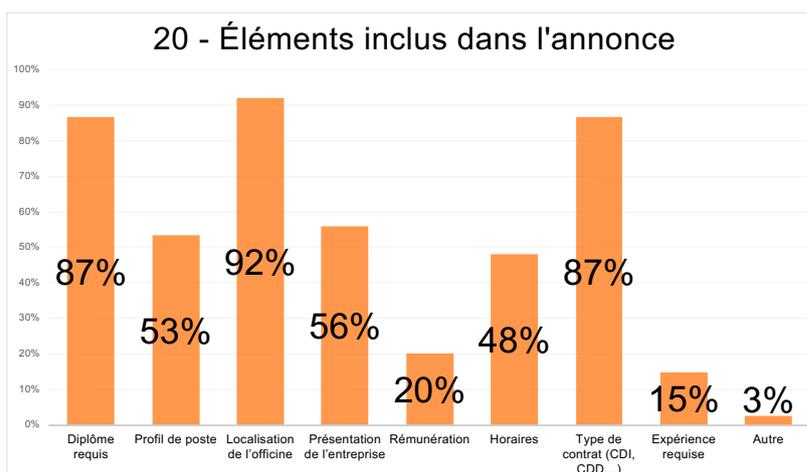


Figure 17 - Éléments inclus dans l'annonce des titulaires

92% des titulaires incluent la localisation de leur officine dans l'annonce, 56% présentent leur entreprise, la rémunération est citée seulement dans 1/5 des cas (figure 17).

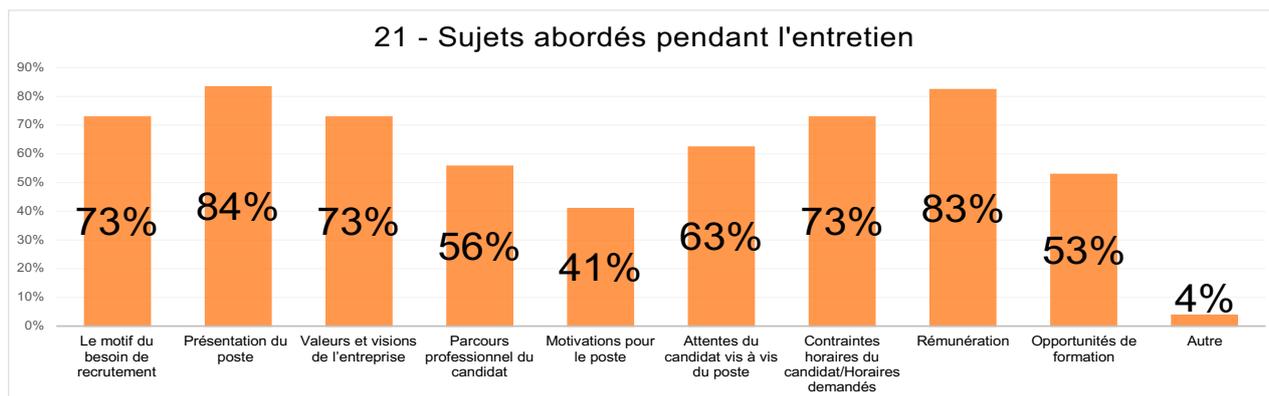


Figure 18 - Sujets que les titulaires abordent pendant l'entretien

Pendant l'entretien, la rémunération est abordée dans 83% des cas, le poste est présenté dans 84% des cas. Les contraintes horaires et les valeurs et visions de l'entreprises sont discutées dans 73% des cas (figure 18).

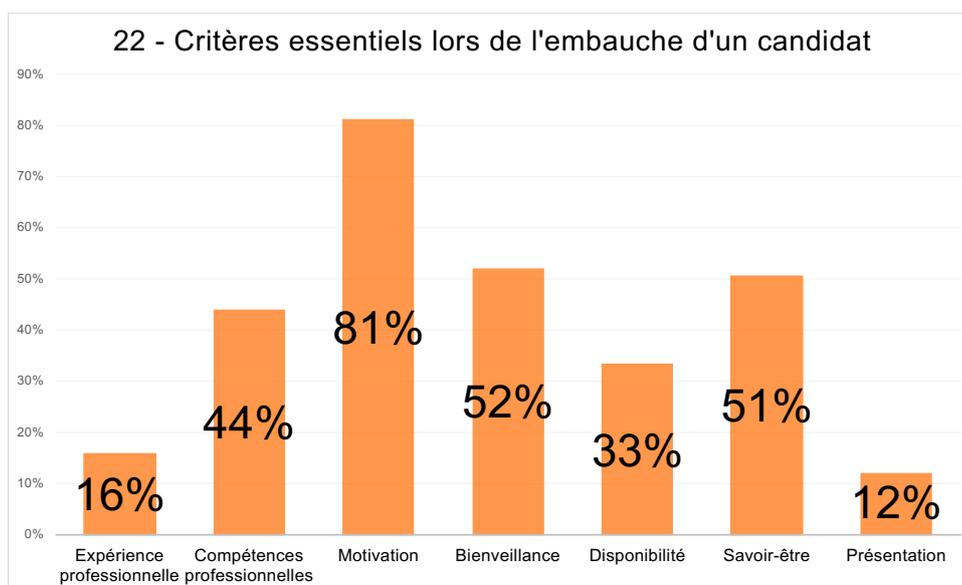


Figure 19 - Critères essentiels lors de l'embauche d'un candidat selon les titulaires

(Les titulaires pouvaient cocher 3 possibilités de réponses ici). La motivation revient comme le critère principal à retrouver chez le candidat pour la majorité des titulaires (figure 19).

Q.23 Avec le contexte actuel de difficultés de recrutement, 43% des titulaires négligent ces critères, 43% autres ne les négligent pas et 14% ne sont pas concernés par le sujet.

Q.24. Lors du recrutement, 75% des titulaires déclarent ne pas utiliser des tests d'évaluation des compétences professionnelles et/ou sociales du candidat. 19%

d'entre eux posent des questions pendant l'entretien pour évaluer « les compétences douces ». 9% effectuent des mises en situation de comptoir, 5% d'entre eux posent des questions sur les médicaments et leurs interactions et 1 titulaire utilise le test MBTI<sup>14</sup>.

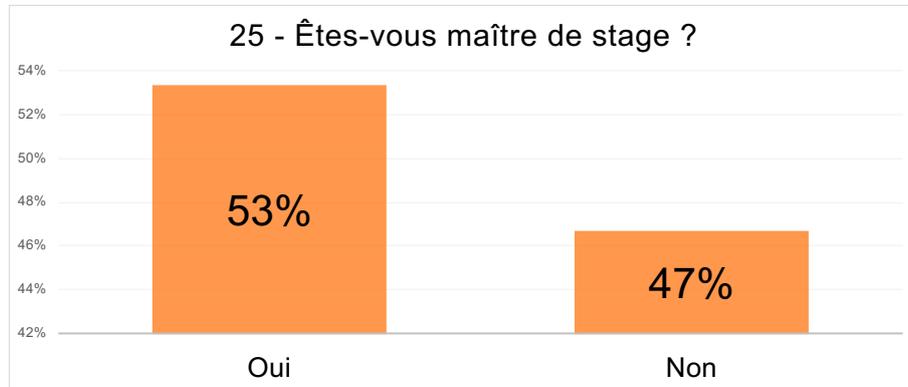


Figure 20 - Proportion des titulaires maîtres de stage

Parmi les titulaires, 53% sont maîtres de stage pour les étudiants en pharmacie, 47% ne le sont pas (figure 20).

Q.26 Durant l'année qui vient de s'écouler, au moment de la diffusion du questionnaire, 55% des titulaires déclarent avoir employé un ou plusieurs étudiants en pharmacie, contre 45% titulaires qui ne l'ont pas fait.

Q.27 Parmi les raisons évoquées pour les titulaires ayant répondu « Non » à la question précédente, ce sont les difficultés de recrutement pour 49% des titulaires, le besoin inexistant pour 24% d'entre eux et le manque de temps/moyens pour l'encadrement pour 27% d'entre eux.

Q.28 Durant l'année qui vient de s'écouler, 69% des titulaires ont employé un apprenti préparateur, contre 31% qui ne l'ont pas fait.

Q.29 Parmi ceux qui ne l'ont pas fait, 45% auraient souhaité le faire mais des obstacles les en ont empêchés.

## Contrats - Rémunération

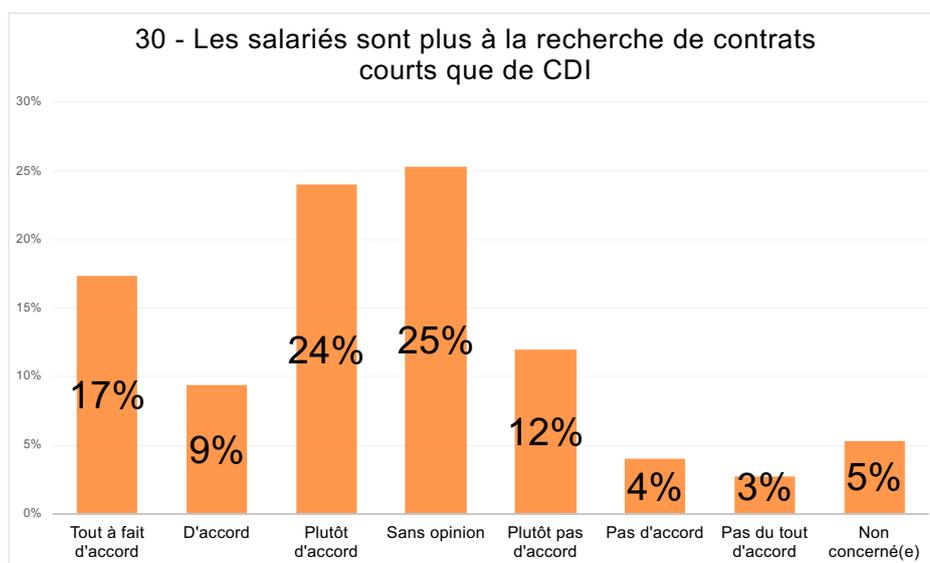


Figure 21 - Proportion de titulaires qui pensent que les salariés sont plus à la recherche de contrats courts que CDI

50% des titulaires sont d'accord pour dire que les salariés sont désormais plus à la recherche de contrats courts (CDD et intérim) que de CDI (figure 21).

Q.31 En termes d'emploi du temps, 65% titulaires déclarent que leurs équipes ont des emplois du temps plutôt répartis sur 3 à 4 jours. Les 35% restants déclarent que leurs équipes ont des emplois du temps plutôt répartis sur 5 à 6 jours.

Q.32 1/5 des titulaires déclarent qu'ils ont eu recours à un ou des intérimaires au cours des 6 derniers mois.

Q.33 Parmi ces 15 titulaires, 4 d'entre eux déclarent y avoir recours un jour par semaine, 4 d'entre eux 4 jours par semaine. 3 y ont recours 2 jours par semaine et un titulaire y a recours 3 jours par semaine. 3 d'entre eux évoquent un autre rythme.

Q.34 Parmi les 15 titulaires ayant eu recours à des intérimaires, 7 évoquaient les difficultés de recrutement comme raison, 1 titulaire déclarait que c'était utile pour combler les trous dans les horaires d'ouverture et 7 citaient les deux raisons réunies.

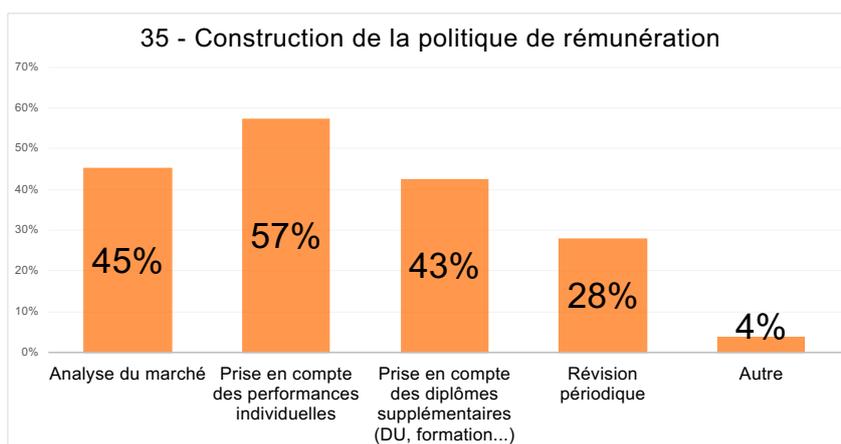


Figure 22 - Comment les titulaires construisent-ils leur politique de rémunération ?

57% des titulaires intègrent les performances individuelles dans leur politique de rémunération, tandis que 45% analysent le marché et 43% considèrent les diplômes supplémentaires des salariés (figure 22).

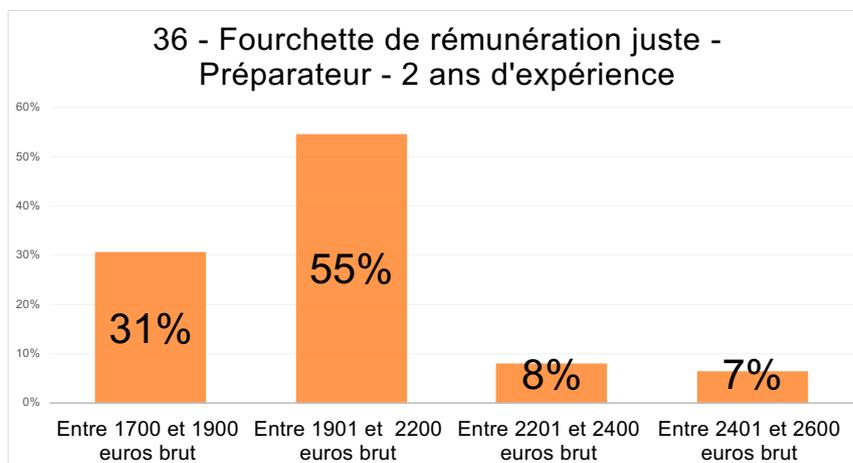


Figure 23 - Fourchette de rémunération juste pour un préparateur avec deux ans d'expérience selon les titulaires

Plus de la moitié des titulaires considèrent que pour un préparateur avec deux ans d'expérience, une fourchette de rémunération juste se situe entre 1901 et 2200 euros brut ce qui correspond à un coefficient allant de 250 à 290 (figure 23).

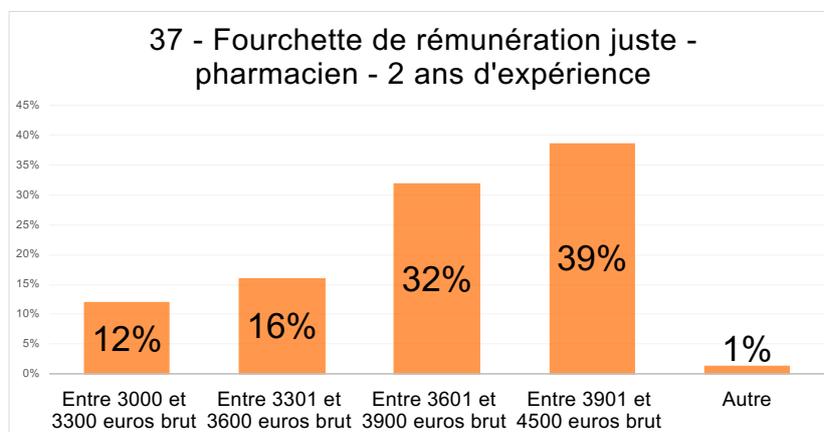


Figure 24 - Fourchette de rémunération juste pour un pharmacien avec deux ans d'expérience selon les titulaires

Plus de 70% des titulaires considèrent que pour un pharmacien avec deux ans d'expérience, une fourchette de rémunération juste se situe entre 3601 et 4500 euros brut ce qui correspond à un coefficient allant de 470 à 600 (figure 24).

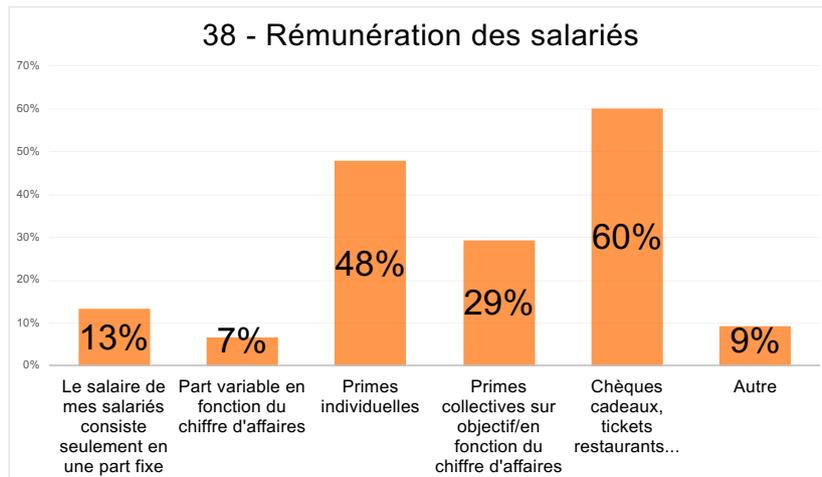


Figure 25 - Rémunération que proposent les titulaires, en plus de la part fixe

Seuls 7% des titulaires déclarent rémunérer leurs salariés avec un salaire mensuel seulement. 60% d'entre eux offrent des chèques cadeaux et tickets-restaurants, et 48% octroient des primes individuelles (figure 25).

### Management - Communication

**Q.39** 31% des titulaires ont suivi une formation en « Techniques de vente au comptoir », 24% en « Stratégie merchandising » et « Art de la communication au sein de l'officine », 25% en « Management des achats », 16% en « Communication Non Violente », 19% en « Process Communication », 5% en « Analyse Transactionnelle ». **11% seulement ont suivi une formation au recrutement.** 33% des titulaires déclarent n'avoir suivi aucune des formations listées.

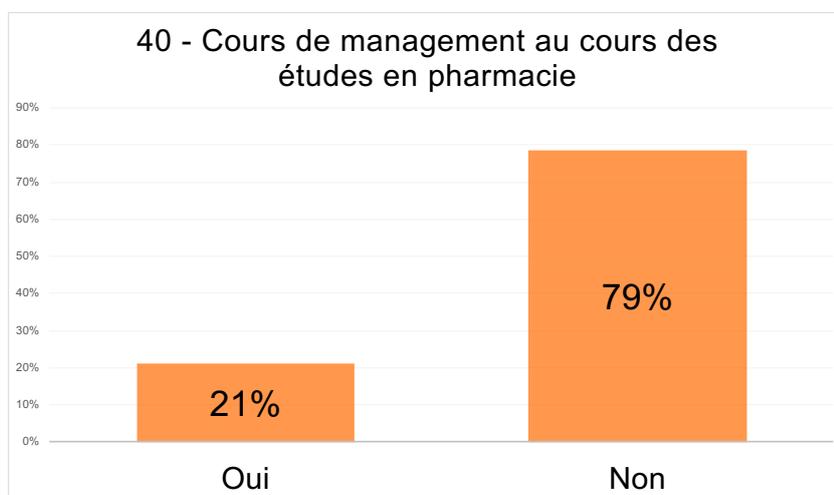


Figure 26 - Proportion de titulaires qui ont eu des cours de management au cours de leurs études

Plus de 79% des titulaires interrogés n'ont pas suivi de cours de management au cours de leurs études en sciences pharmaceutiques (figure 26).

**Q.41** Parmi les titulaires ayant eu des cours de management au cours de leurs études, 75% déclarent avoir eu 2 à 15h de cours, 19% ont eu plus de 25h de cours et 6% ont eu entre 16 et 25 heures de cours.

**Q.42** Parmi les titulaires ayant eu des cours de management au cours de leurs études, 51% étaient d'accord pour dire que cela a été bénéfique une fois arrivé dans le monde du travail. 44% n'étaient pas d'accord et 5% sont restés « sans opinion ». (19% tout à fait d'accord, 13% d'accord, 19% plutôt d'accord. 25% pas du tout d'accord, 13% pas d'accord et 6% plutôt pas d'accord).

**Q.43** Parmi les titulaires qui n'ont pas eu de cours de management au cours de leurs études, **54% étaient tout à fait d'accord pour dire que cela leur aurait été bénéfique dans le monde du travail.** 24% étaient plutôt d'accord avec cette affirmation, 5% étaient d'accord. 9% d'entre eux n'étaient pas d'accord (4 plutôt pas d'accord, 1 pas d'accord). 8% des titulaires sont restés sans opinion.

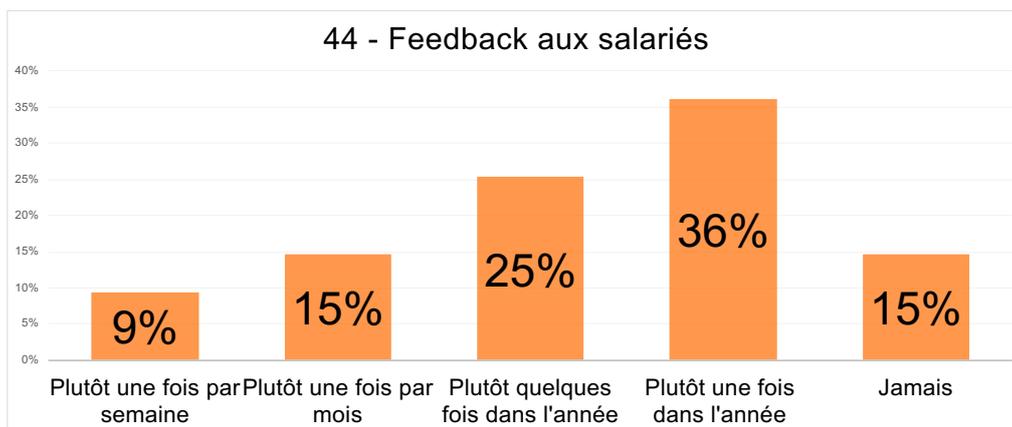


Figure 27 - Rythme de Feedback que les titulaires octroient à leurs salariés

Plus de 60% des titulaires font un retour à leurs salariés sur la qualité de leurs travail quelques fois dans l'année ou une seule fois dans l'année. **15% des titulaires ne font pas de retour à leurs salariés sur la qualité de leur travail** (figure 27).

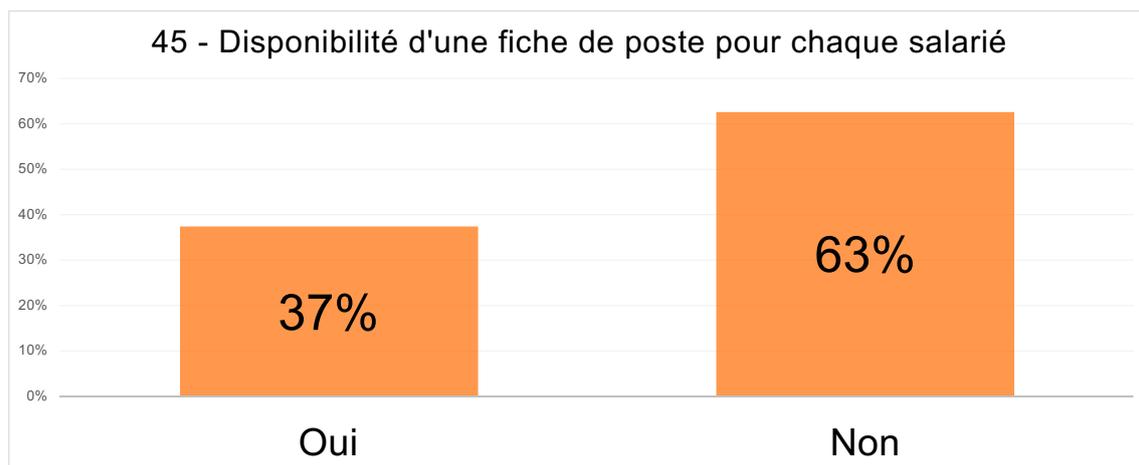


Figure 28 - Proportion de titulaires qui proposent une fiche de poste à leurs salariés

**Pour presque 63% des titulaires, il n'y a pas de fiche de poste/détail du profil de poste disponible** pour chaque salarié de l'officine dans leur entreprise (figure 28).

**Q.46** 94% des titulaires sont d'accord pour dire qu'ils arrivent à déléguer certaines de leurs missions à leurs collaborateurs (36% tout à fait d'accord, 23% d'accord, 35% plutôt d'accord). Seuls 4% des titulaires ne sont plutôt pas d'accord et 2% demeurent sans opinion.

**Q.47** 96% des titulaires sont d'accord pour dire qu'ils attribuent les missions au sein de leur officine en fonction des compétences et point faibles et forts de leurs collaborateurs (47% tout à fait d'accord, 28% d'accord et 21% plutôt d'accord). Seulement un titulaire n'est pas du tout d'accord avec cette affirmation. 3% des titulaires demeurent sans opinion.

**Q.48** 93% des titulaires sont d'accord pour dire qu'ils adaptent leurs techniques de communication avec leurs salariés en fonction de leur personnalité (36% tout à fait d'accord, 33% d'accord, 24% plutôt d'accord). 1 titulaire n'est pas d'accord avec cette affirmation et 4 titulaires demeurent sans opinion.

## Bien être

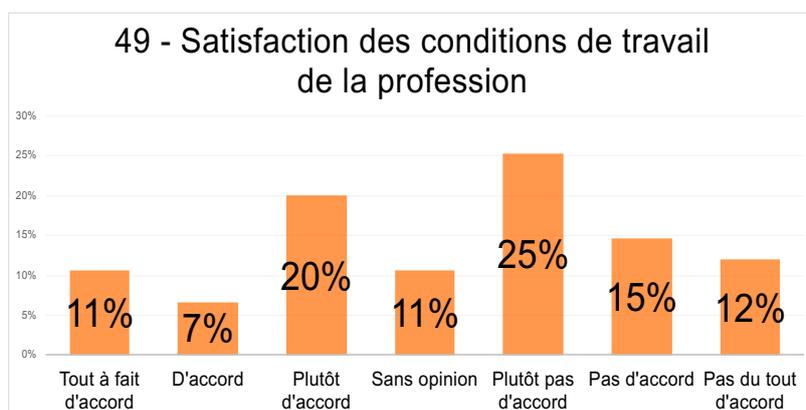


Figure 29 - Proportion de titulaires satisfaits des conditions de travail de leur profession

La majorité des titulaires (52%) ne sont pas satisfaits des conditions de travail de leur profession (figure 29).

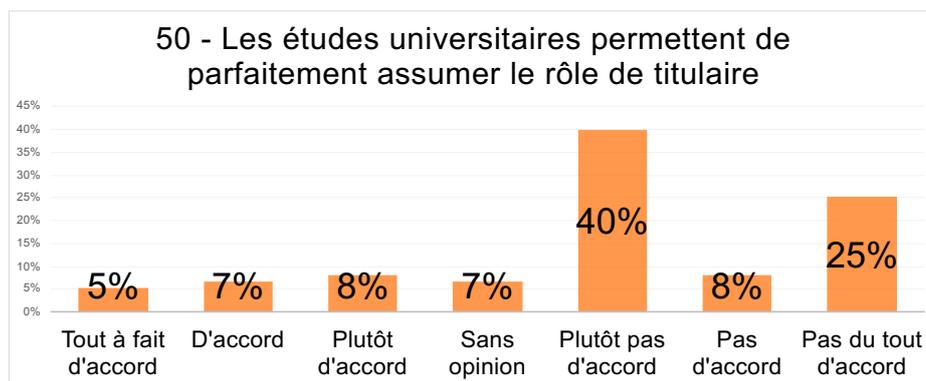


Figure 30 - Proportion de titulaires qui considèrent que leurs études leur permettent d'assumer leur rôle parfaitement

**Presque ¾ des titulaires ne sont pas d'accord avec le fait que leurs études leur permettent d'assumer parfaitement le rôle de titulaire d'officine (figure 30).**

**Q.51** 96% des titulaires sont satisfaits de la manière dont leurs collaborateurs s'entendent entre eux (43% tout à fait d'accord, 32% d'accord, 21% plutôt d'accord). 2 titulaires ne sont plutôt pas d'accord avec cette affirmation et 1 titulaire demeure sans opinion.

**Q.52** 84% des titulaires sont satisfaits de la relation qu'ils entretiennent avec les autres professionnels de santé (20% tout à fait d'accord, 33% d'accord et 31% plutôt d'accord). 6% titulaires ne sont pas d'accord avec cette affirmation (3 plutôt pas d'accord, 1 pas d'accord et 1 pas du tout d'accord). 10% des titulaires demeurent sans opinion.

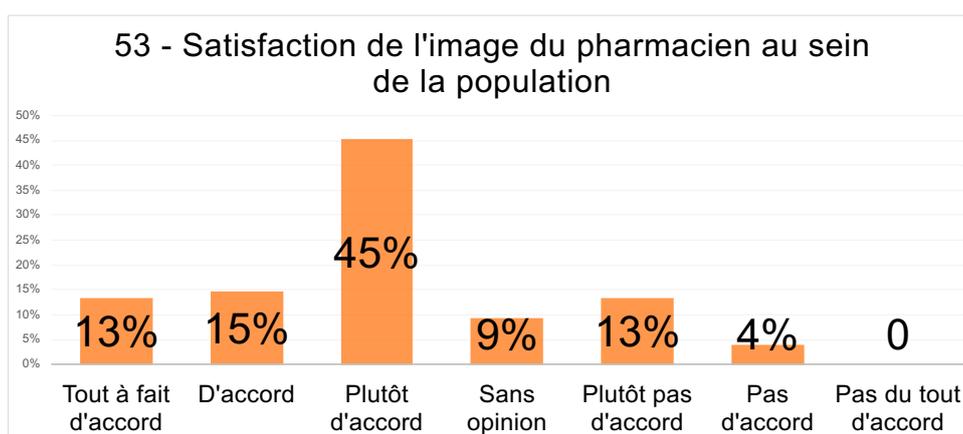


Figure 31 - Proportion de titulaires satisfaits de l'image du pharmacien au sein de la population

La majorité des titulaires sont satisfaits de l'image du pharmacien au sein de la population (figure 31).

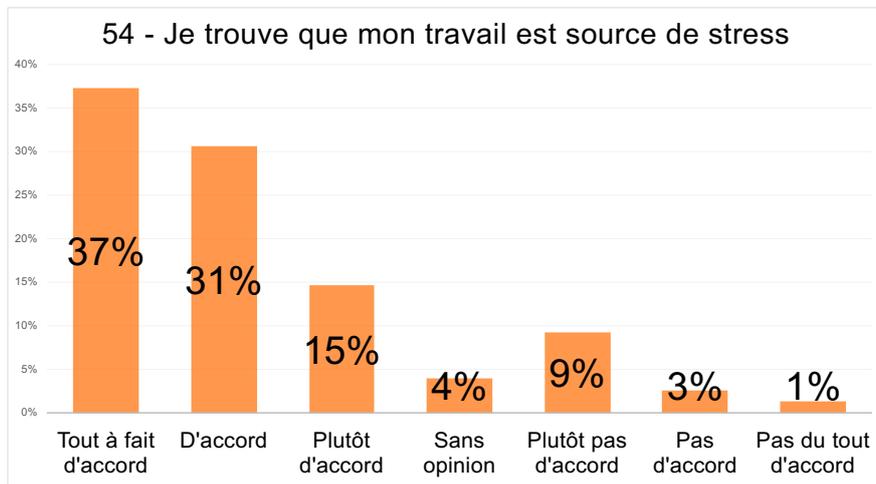


Figure 32- Proportion de titulaires qui trouvent que leur travail est source de stress

Plus de  $\frac{3}{4}$  des titulaires sont d'accord pour dire que leur travail est source de stress (figure 32).

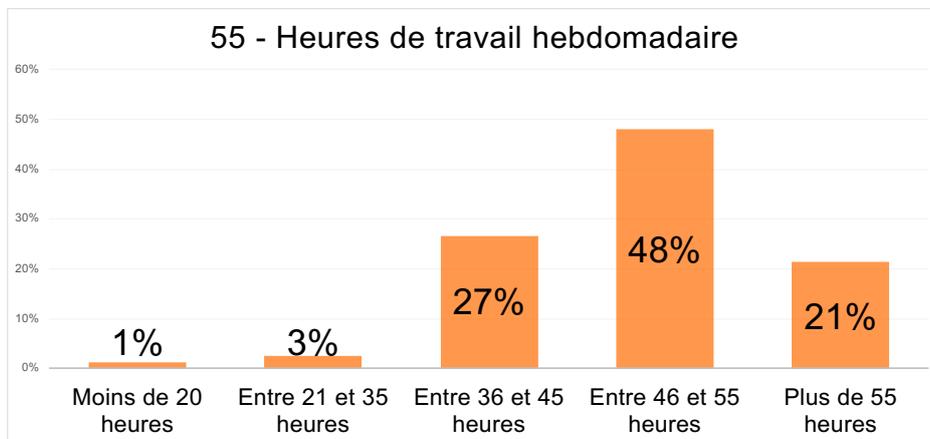


Figure 33 - Heures de travail hebdomadaire des titulaires

69% des titulaires interrogés travaillent plus de 46 heures par semaine (figure 33).

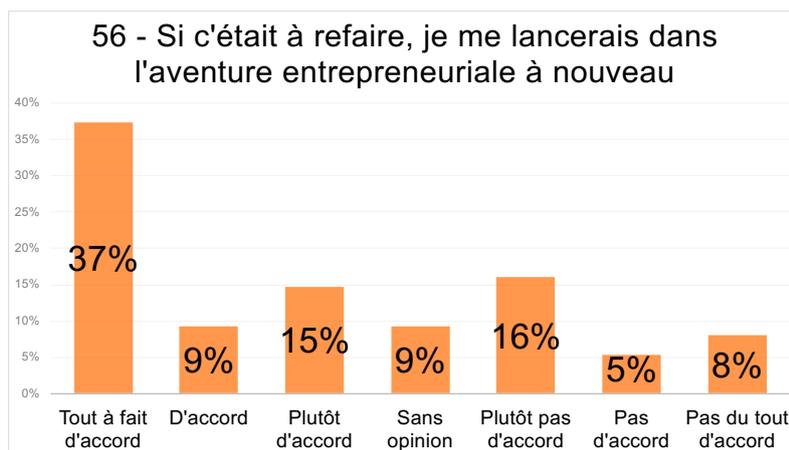


Figure 34 - Proportion de titulaires qui, si c'était à refaire, se lanceraient dans l'aventure entrepreneuriale de nouveau

Si c'était à refaire, plus de 61% des titulaires se relanceraient à nouveau dans l'aventure entrepreneuriale en tant que titulaire d'officine (figure 34).

**Q.57** Sur les 75 titulaires, 7% envisagent une reconversion professionnelle dans l'année à venir, 77% ne l'envisagent pas. 16% d'entre eux ont des réponses nuancées. Pour ces derniers, ce qui revient le plus c'est qu'ils ne l'envisagent pas dans l'année mais que plus tard, Oui.

#### 4.2.3. Questionnaire des salariés

Nous avons donc retenu 440 réponses.

#### **Généralités**

**Q.1** Parmi les salariés ayant répondu au questionnaire, **49% sont pharmaciens** (37% pharmaciens adjoints, 12% pharmaciens non thésés) et **51% sont préparateurs en pharmacie**.

**Q.2** Environ 90% sont des femmes, 10% sont des hommes. 2 personnes n'ont pas souhaité se prononcer.

**Q.3** 58% des répondants ont entre 20 et 29 ans, 24% ont entre 30 et 40 ans, 14% ont entre 41 et 55 ans et 4% ont entre 56 et 65 ans.

**Q.4** La majorité des réponses proviennent des Auvergne-Rhône-Alpes et Île-de-France avec respectivement environ 22% pour la première et environ 17% pour la seconde. Le détail des réponses est disponible en annexe 7.

#### **L'officine**

**Q.6** 34% des salariés travaillent dans une officine qui compte entre 4 et 6 salariés. 41% d'entre eux travaillent dans une officine avec 7 à 10 salariés. Pour 15% d'entre eux, leur officine compte 11 à 20 personnes. 6% travaillent dans une officine de plus de 20 personnes et 4% une officine de moins de 4 personnes.

**Q.7** 77,5% des salariés travaillent dans une officine qui fait partie d'un groupement ou d'une enseigne contre 19,5% qui travaillent dans une officine indépendante. 3% ne savent pas si leur officine fait partie ou non d'un groupement/enseigne.

**Q.8** 13% des salariés travaillent dans une officine à l'intérieur d'un centre commercial, 26% travaillent en centre-ville, 34% travaillent dans un quartier, 26% travaillent en zone rurale. 1% a une réponse « Autre » détaillée dans l'annexe 7.

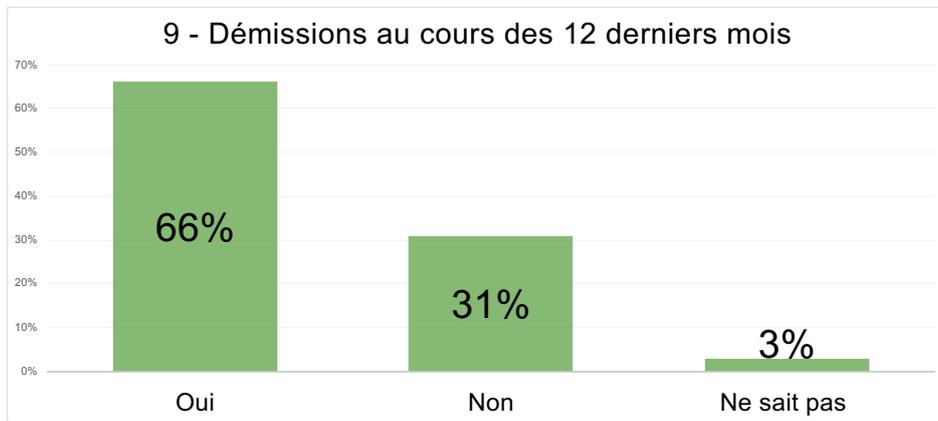


Figure 35 - Proportion de démission(s) au cours des 12 derniers mois - Questionnaire des salariés

Dans 66% des officines où travaillent ces salariés, il y a eu au moins une démission au cours des 12 derniers mois, au moment de l'enquête (figure 35).

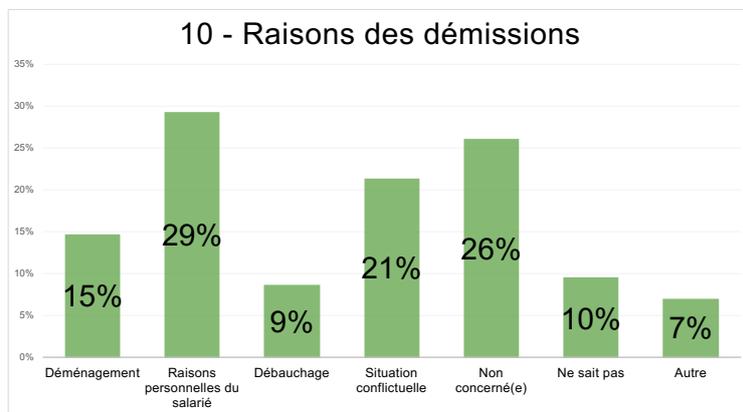


Figure 36 - Cause(s) des démissions - Questionnaire des salariés

Dans 29% des cas, les raisons personnelles du salarié sont la cause de la démission. Dans 21% des cas, une situation conflictuelle est la cause de la démission (figure 36).

## Le recrutement

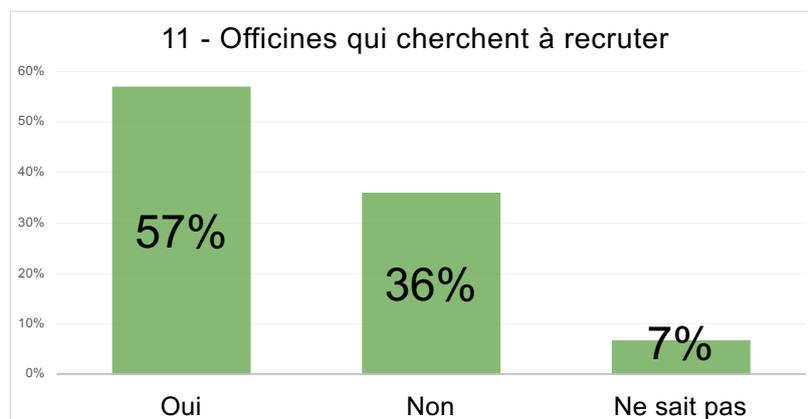


Figure 37 - Proportion d'officines qui cherchent à recruter - Questionnaire des salariés

Plus de la moitié des officines des salariés cherchent à recruter (57%) au moment de la diffusion du questionnaire (figure 37).

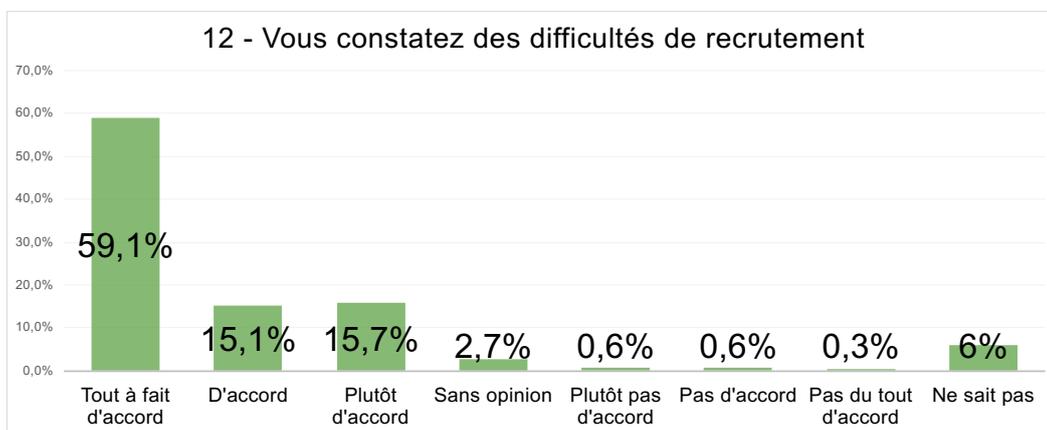


Figure 38 - Proportion de salariés qui constatent des difficultés de recrutement

Parmi les salariés dont l'officine cherche à recruter, presque 90% d'entre eux constatent des difficultés de recrutement (figure 38).

**Q.13** Parmi les salariés, 48% d'entre eux considèrent que ces difficultés concernent les pharmaciens et préparateurs de manière équivalente. 21% répondent que ce sont surtout les pharmaciens qui sont touchés, 13% que ce sont surtout les préparateurs. 3% ne savent pas et 16% sont « non concerné(e) ».

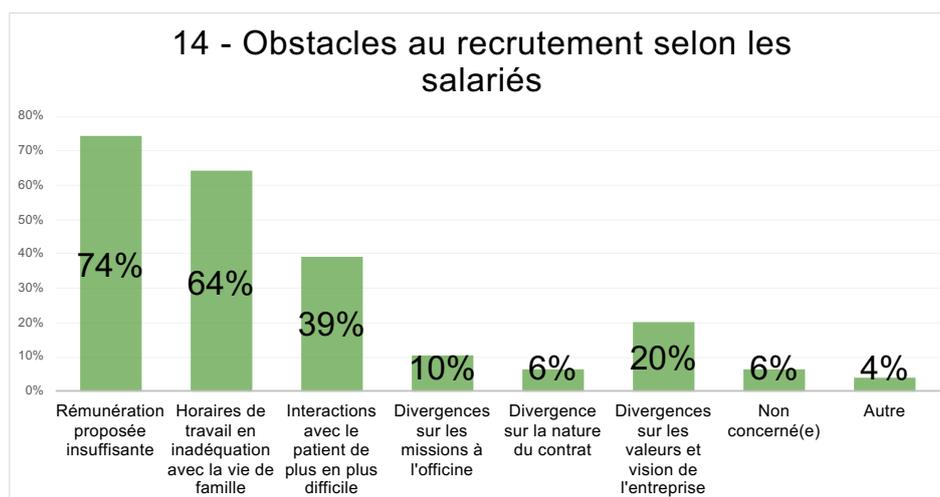


Figure 39 - Obstacles au recrutement selon les salariés

Les salariés pouvaient cocher jusqu'à 3 obstacles qu'ils considéraient comme étant la cause du recrutement difficile.

Les 3 obstacles qui reviennent le plus sont : « Rémunération proposée insuffisante », « Horaires de travail en inadéquation avec la vie de famille », et « Interactions avec le patient de plus en plus difficile (agressions, incivilités...) » (figure 39).

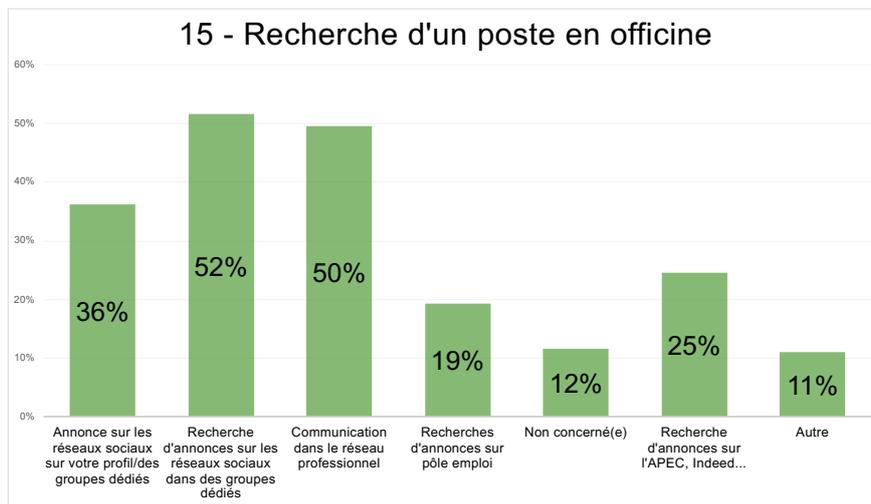


Figure 40 - Techniques des salariés lors de la recherche d'un poste en officine

Plus de la moitié des salariés (52%) cherchent des annonces sur les réseaux sociaux lorsqu'ils recherchent un poste en officine. Pôle emploi est utilisé seulement par 19% des salariés. La moitié des salariés utilisent leur réseau professionnel pour trouver un poste en officine (figure 40).

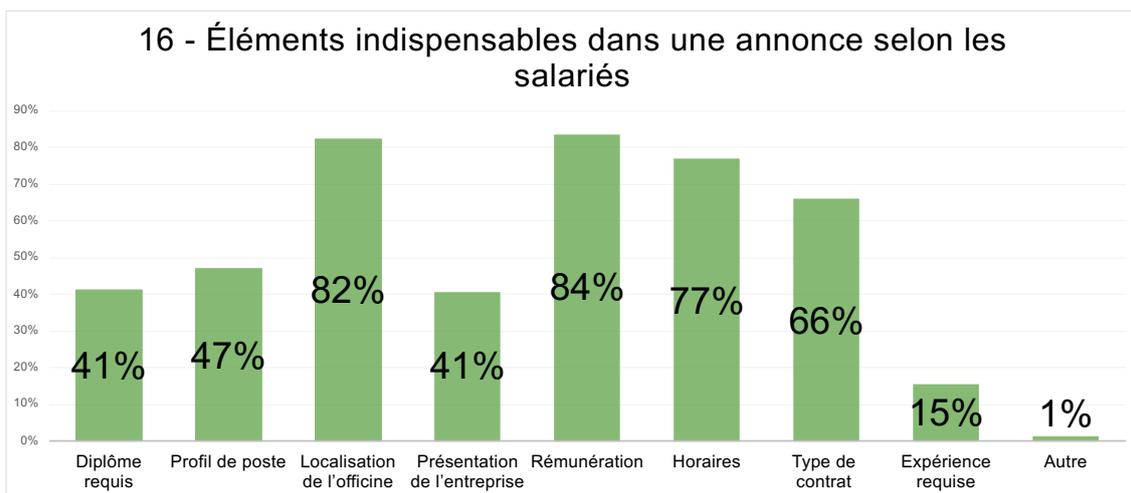


Figure 41 - Éléments indispensables dans une annonce selon les salariés

Pour plus de 80% des salariés, la localisation de l'officine et la rémunération sont des éléments indispensables dans une annonce. 77% considèrent que les horaires exigés sont aussi indispensables (figure 41).

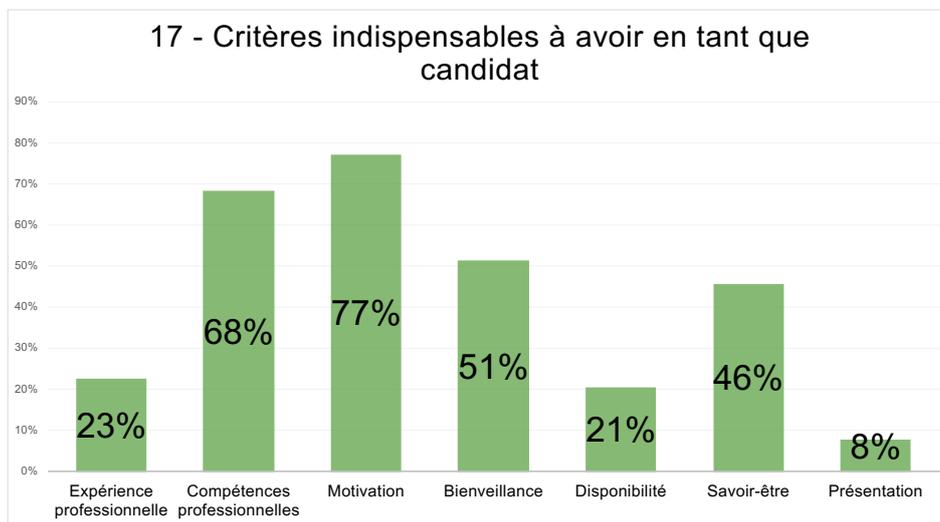


Figure 42 - Critères indispensables à avoir en tant que candidat selon les salariés

Les salariés pouvaient choisir jusqu'à 3 critères. Les 3 critères principaux selon les salariés sont la motivation pour 77% des salariés, les compétences professionnelles pour 68% des salariés et la bienveillance pour 51% des salariés (figure 42).

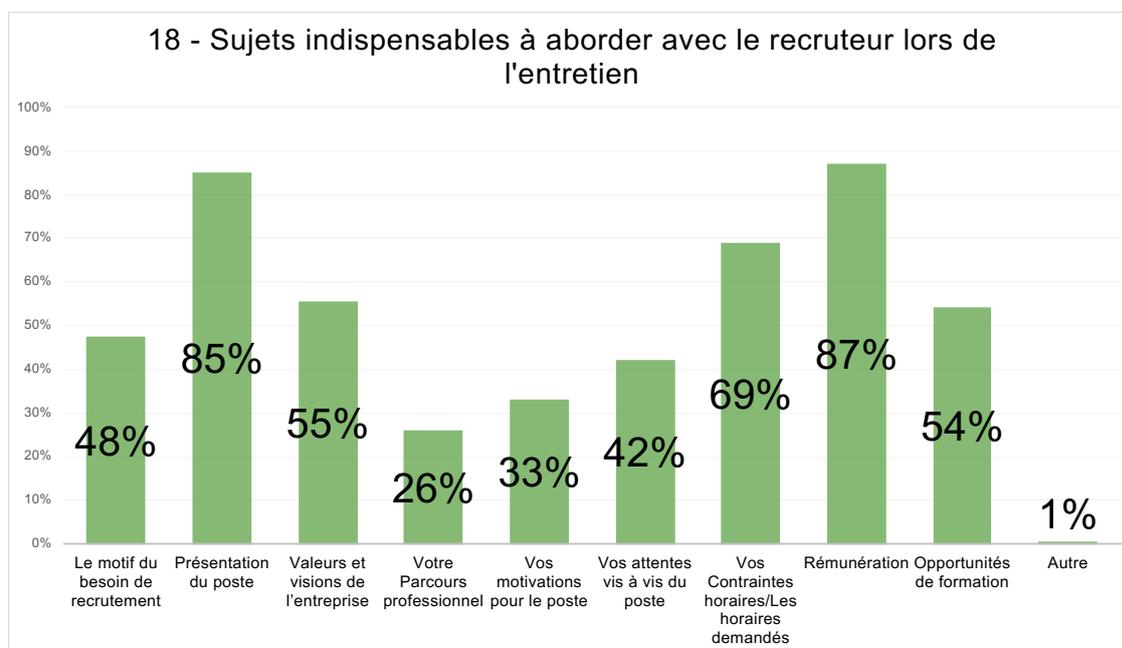


Figure 43 - Sujets indispensables à aborder lors d'un entretien, selon les salariés

Pour plus de 85% des salariés, la présentation du poste et la rémunération sont des sujets indispensables à aborder lors de l'entretien. Les horaires sont indispensables à aborder pour 69% des salariés interrogés. Les opportunités de formation sont un sujet indispensable pour plus de la moitié des salariés interrogés (figure 43).

**Q.19 Plus de 75% des salariés déclarent ne jamais avoir été soumis à des tests d'évaluation de compétences professionnelles et/ou sociales lors d'un recrutement.** Plus de 11% ont déjà été soumis à des mises en situation au comptoir, plus de 11% ont déjà été interrogés pendant l'entretien pour être évalués sur leurs « compétences douces ». Plus de 7% ont déjà été interrogés sur les médicaments et

leurs interactions et seulement aux alentours des 1% ont été soumis à des tests de personnalités.

**Q.20 Pour les salariés ayant été soumis à ces tests, 64,1% d'entre eux trouvaient la pratique pertinente** (12,7% Tout à fait d'accord, 21,4% D'accord et 30% Plutôt d'accord). 22,3% n'ont pas trouvé la pratique pertinente (3,9% Pas du tout d'accord, 5,8% Pas d'accord et 12,6% Plutôt pas d'accord). 13,6% demeurent sans opinion.

## Contrat – Rémunération

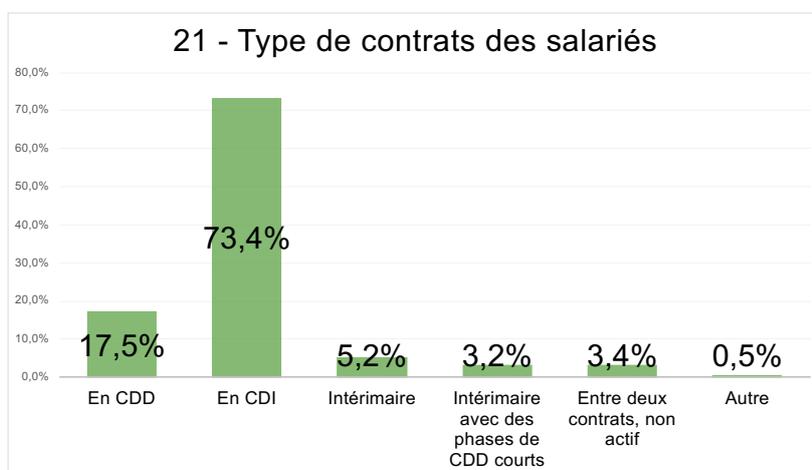


Figure 44 - Type de contrats des salariés

Plus de 73% des salariés interrogés sont en CDI dans leur officine. 5,2% sont intérimaires et 17,5% sont en CDD (figure 44).

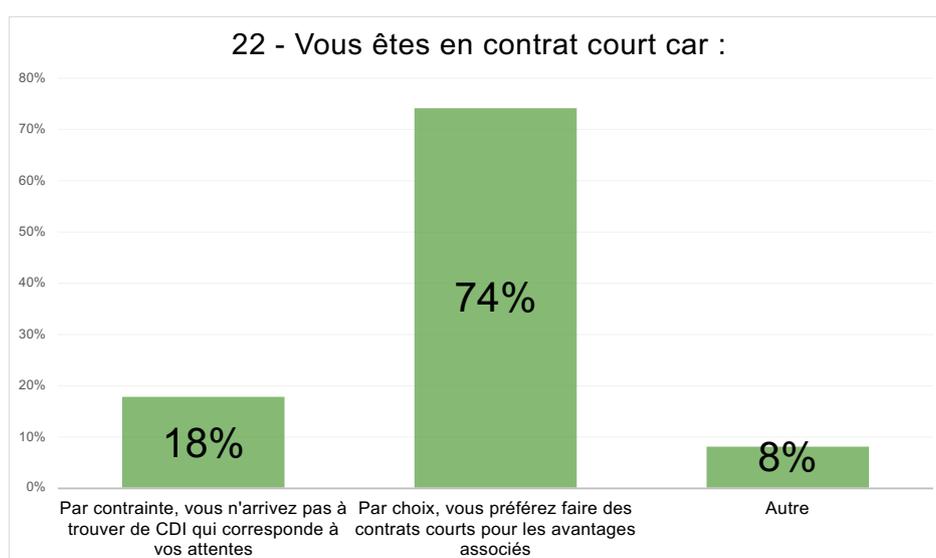


Figure 45 - Causes des contrats courts chez les salariés

Parmi les salariés en contrat court (Hors CDI), et en excluant les pharmaciens non thésés qui ne peuvent pas signer de CDI de par leurs statut, 74% le sont par choix car ils préfèrent faire des contrats courts pour les avantages associés. 18% d'entre eux sont en contrat court par contrainte car ils n'arrivent pas à trouver un CDI qui corresponde à leurs attentes (figure 45).

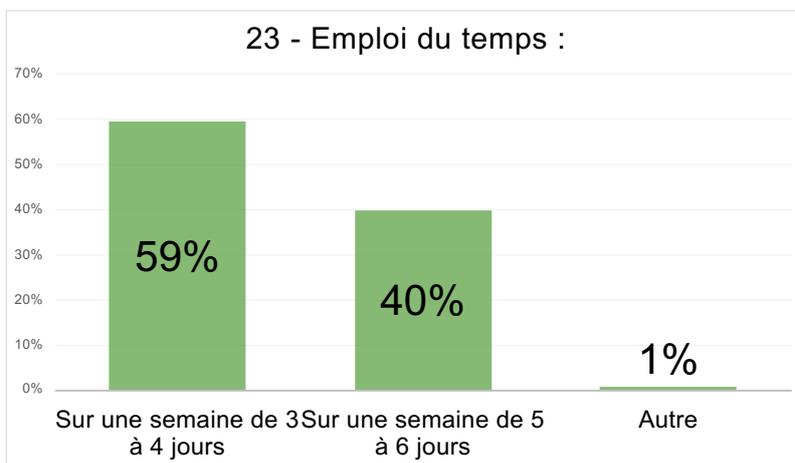


Figure 46 - Emplois du temps des salariés

Parmi les salariés à plein temps, 59% d'entre eux ont en emploi du temps sur 3 à 4 jours et 40% ont un emploi du temps sur 5 à 6 jours (figure 46).

**Q.24** Toujours parmi ces salariés à plein temps, cette répartition leur convient pour les  $\frac{3}{4}$  d'entre eux et  $\frac{1}{4}$  sont donc insatisfaits de cette répartition.

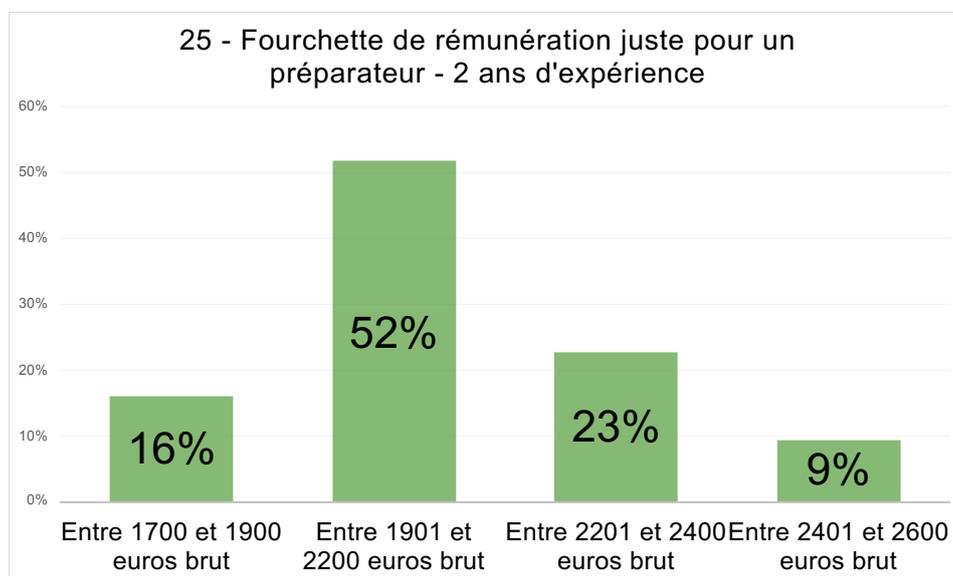


Figure 47 - Fourchette de rémunération juste pour un préparateur avec deux ans d'expérience, selon les préparateurs

50,5% des préparateurs considèrent qu'une rémunération juste pour un préparateur ayant 2 ans d'expérience se situe entre un coefficient 250 et 290 (figure 47).

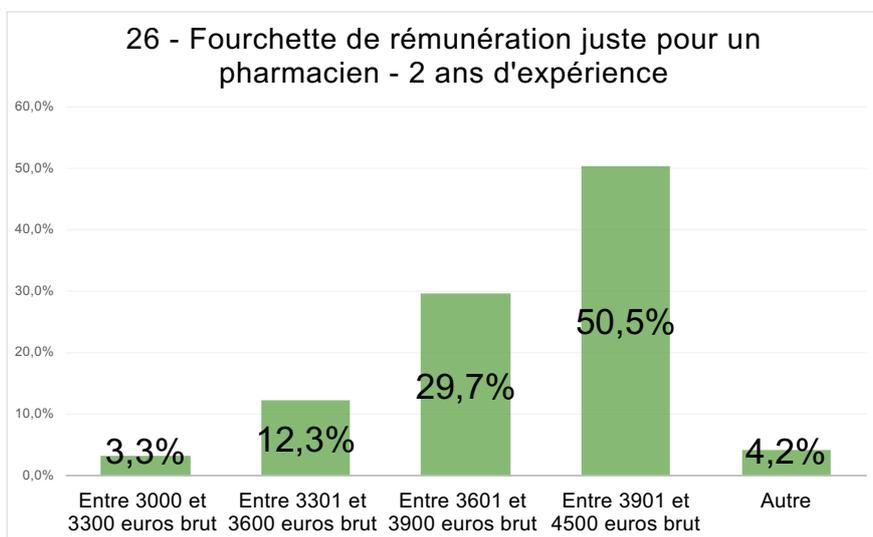


Figure 48 - Fourchette de rémunération juste pour un pharmacien avec deux ans d'expérience, selon les pharmaciens

Plus de 50% des pharmaciens interrogés considèrent qu'une rémunération juste pour un pharmacien ayant 2 ans d'expérience se situe entre un coefficient 500 et 600 (figure 48).

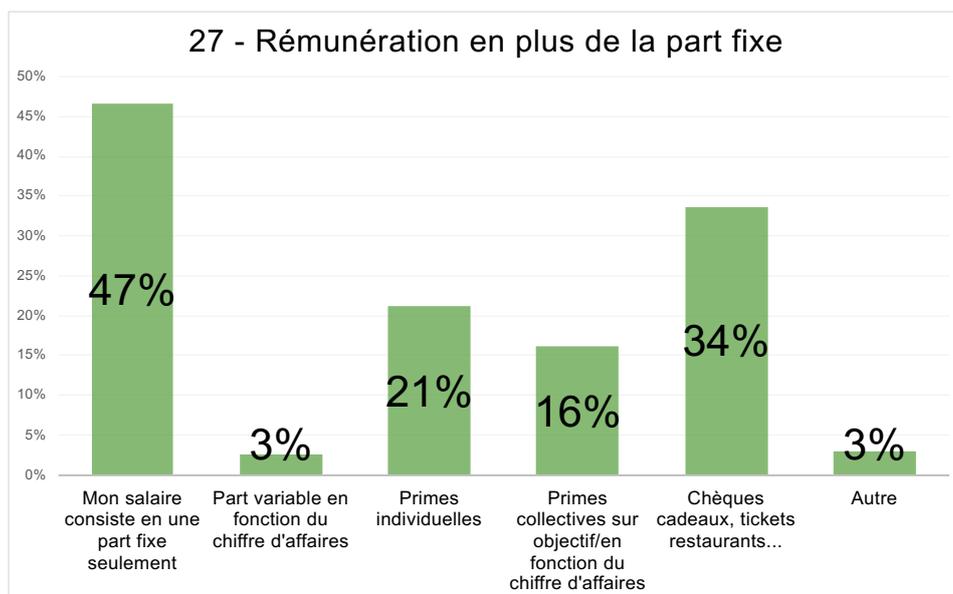


Figure 49 - Rémunération proposée aux salariés, en plus de la part fixe - Questionnaire des salariés

34% des salariés perçoivent des chèques cadeaux et Tickets-restaurants en plus de leur salaire. 47% des salariés interrogés déclarent toucher leur salaire comme seule forme de rémunération (figure 49).

## Management – Communication

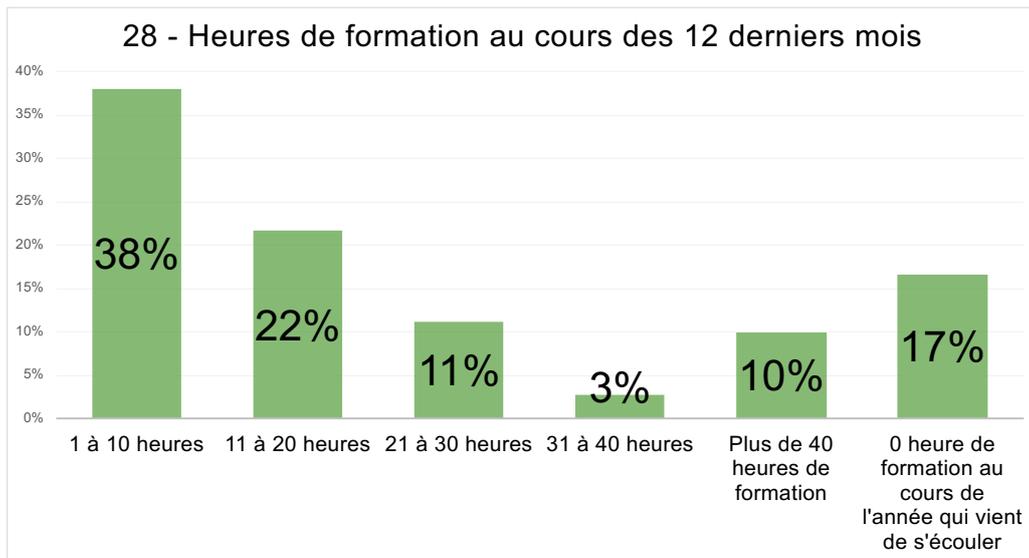


Figure 50 - Heures de formation au cours des douze derniers mois - Questionnaire des salariés

Au cours des 12 derniers mois, 38% des salariés avaient suivi 1 à 10 heures de formation. 17% n'ont suivi aucune heure de formation (figure 50).

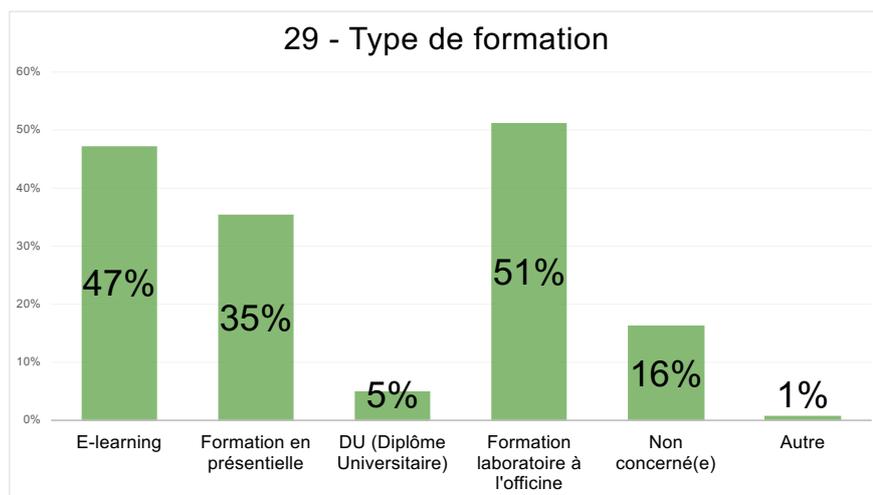


Figure 51 - Supports de formations suivies - Questionnaire des salariés

51% des salariés ont suivi au moins une formation laboratoire à l'officine, 47% se sont formés en E-learning et 35% ont assisté à une formation en présentielle au cours de l'année qui vient de s'écouler (figure 51).

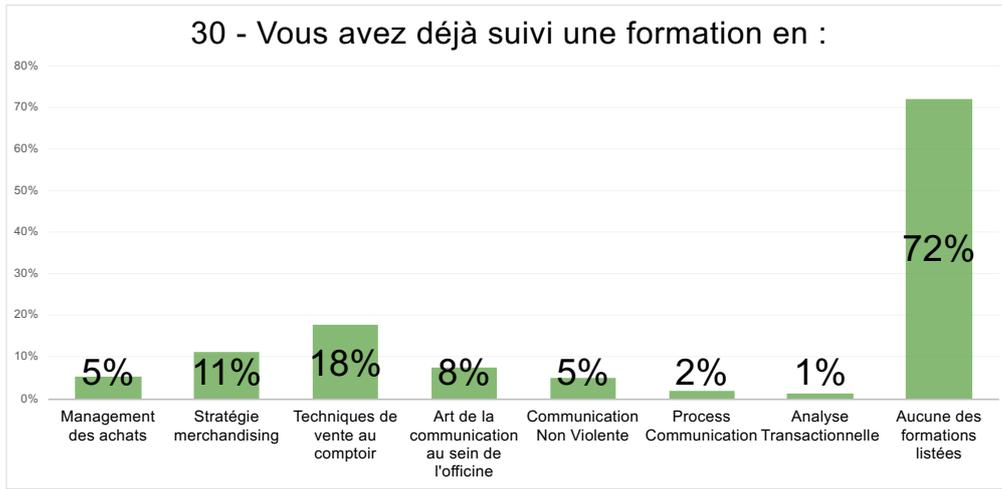


Figure 52 - Type de formations suivies - Questionnaire des salariés

18% des salariés ont déjà suivi une formation en « Techniques de vente au comptoir » et 8% ont suivi une formation en « Art de la communication au sein de l'officine (figure 52).

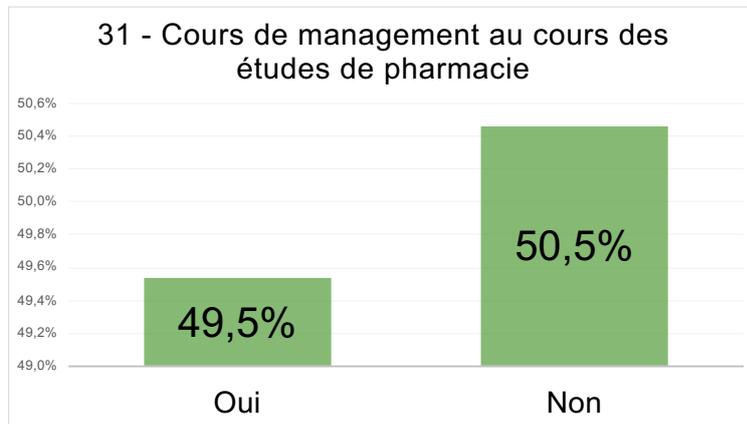


Figure 53 - Proportion de pharmaciens ayant eu des cours de management au cours de leurs études - Questionnaire des salariés

Parmi les pharmaciens ayant répondu au questionnaire, Plus de la moitié n'ont pas eu de cours de management au cours de leurs études (figure 53).

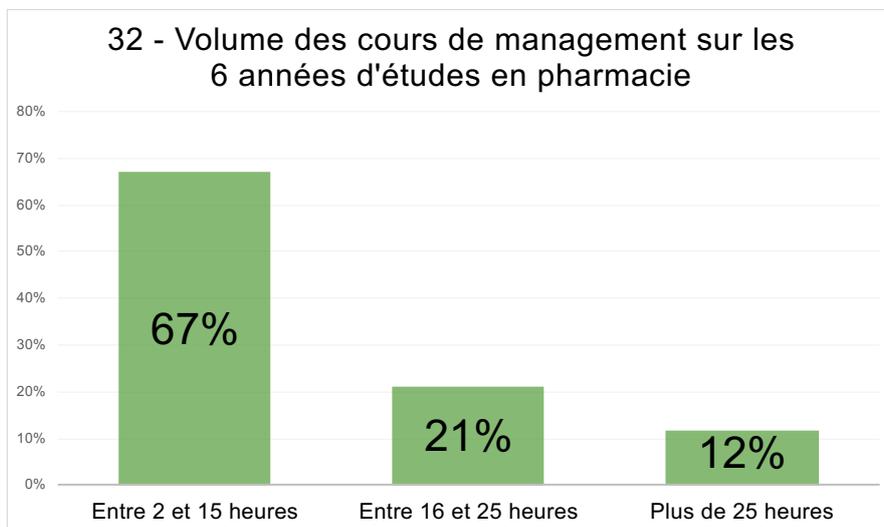


Figure 54 - Volume des cours de management que les pharmaciens ont suivi pendant leurs études en pharmacie - Questionnaire des salariés

Parmi les pharmaciens ayant eu des cours de management pendant leurs études, seulement 12% ont eu plus de 25 heures de cours sur les 6 années d'études en pharmacie (figure 54).

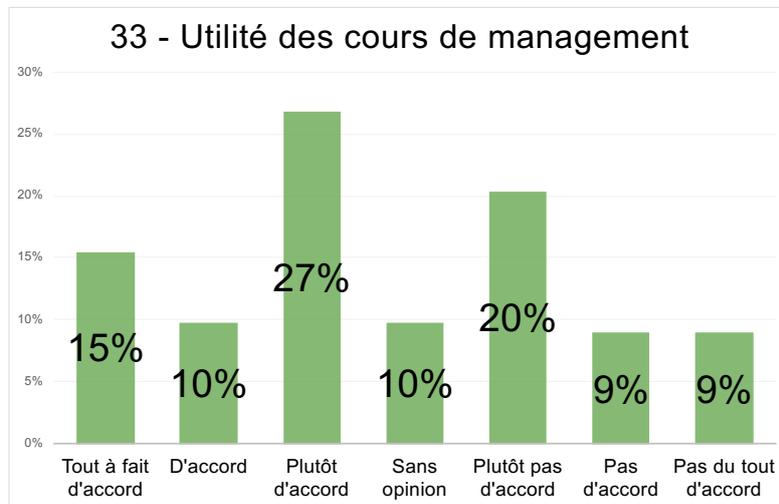


Figure 55 - Proportion des pharmaciens ayant eu des cours de management et qui ont trouvé cela utile - Questionnaire des salariés

Parmi les pharmaciens ayant eu des cours de management, plus de la moitié sont d'accord pour dire qu'ils ont trouvé ça utile lors de leur arrivée sur le marché du travail (52%) (figure 55).

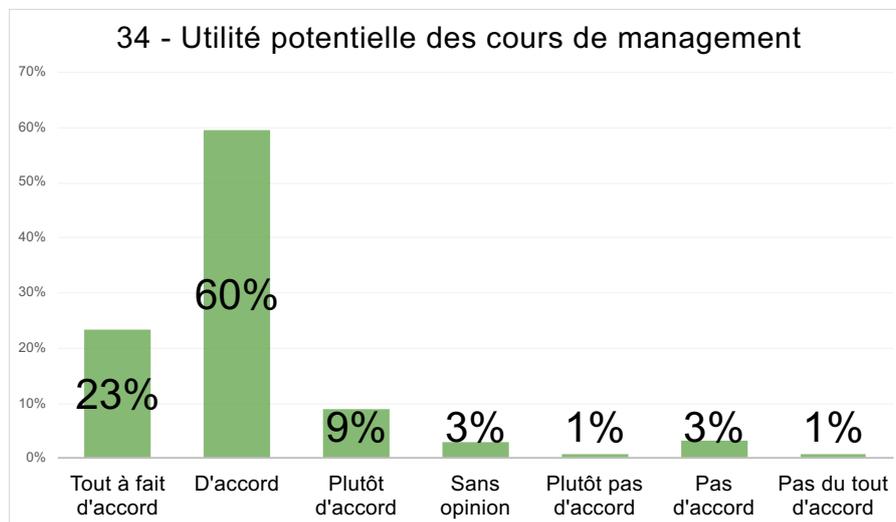


Figure 56 - Proportion des pharmaciens n'ayant pas eu des cours de management au cours de leurs études et qui pensent que cela leur aurait été utile - Questionnaire des salariés

Parmi les pharmaciens n'ayant pas eu de cours de management pendant leurs études, 92% d'entre eux pensent que cela leur aurait été bénéfique maintenant qu'ils sont arrivés dans le monde du travail (figure 56).

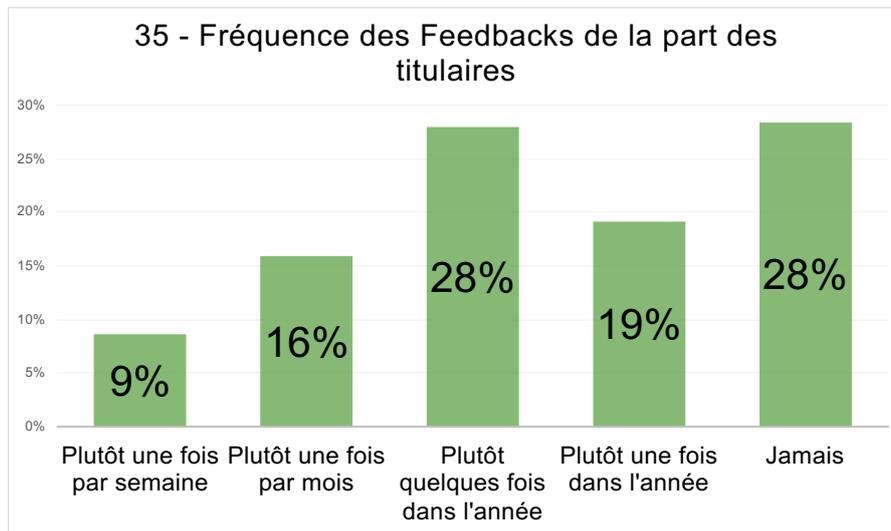


Figure 57 - Fréquence des Feedbacks que reçoivent les salariés - Questionnaire des salariés

**28% des salariés déclarent ne jamais recevoir de Feedbacks de la part de leur(s) titulaire(s) sur la qualité de leur travail (figure 57).**

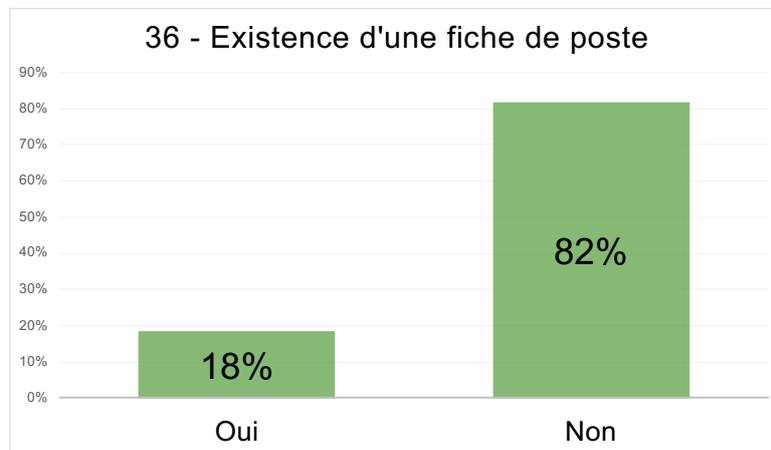


Figure 58 - Proportion de salariés qui ont une fiche de poste - Questionnaire des salariés

Plus de 80% des salariés déclarent ne pas disposer d'une fiche de poste qui détaille leurs objectifs et missions (figure 58).

**Q.37** 63% des salariés sont d'accord pour dire que lorsque leur titulaire leur attribue une mission, il le fait en fonction de leurs compétences/points faibles et forts. (18% Tout à fait d'accord, 20% D'accord, 25% Plutôt d'accord). 16% ne sont pas d'accord avec cette affirmation et 20% demeurent sans opinion.

**Q.38** 55% des salariés sont d'accord pour dire que leur titulaire adapte ses techniques de communication en fonction de la personnalité de chacun à l'officine (15% Tout à fait d'accord, 17% D'accord, 23% Plutôt d'accord). 28% ne sont pas d'accord avec cette affirmation (11% Plutôt pas d'accord, 7% Pas d'accord, 10% Pas du tout d'accord). 17% demeurent sans opinion.

## Bien être

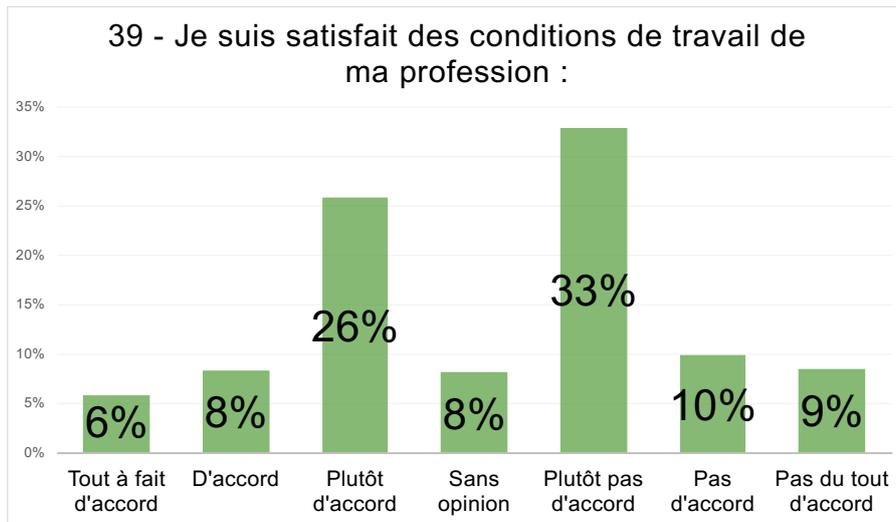


Figure 59 - Proportion de salariés satisfaits de leurs conditions de travail - Questionnaire des salariés

52% des salariés sont insatisfaits des conditions de travail de leur profession (figure 59).

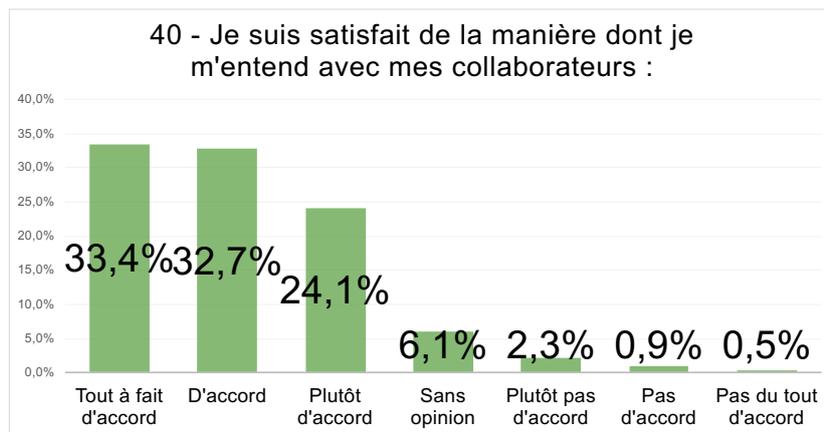


Figure 60 - Proportion de salariés satisfaits de leur entente avec leurs collaborateurs - Questionnaire des salariés

Plus de 90% des salariés sont d'accord pour dire qu'ils sont satisfaits de la manière dont ils s'entendent avec leurs collaborateurs (figure 60).

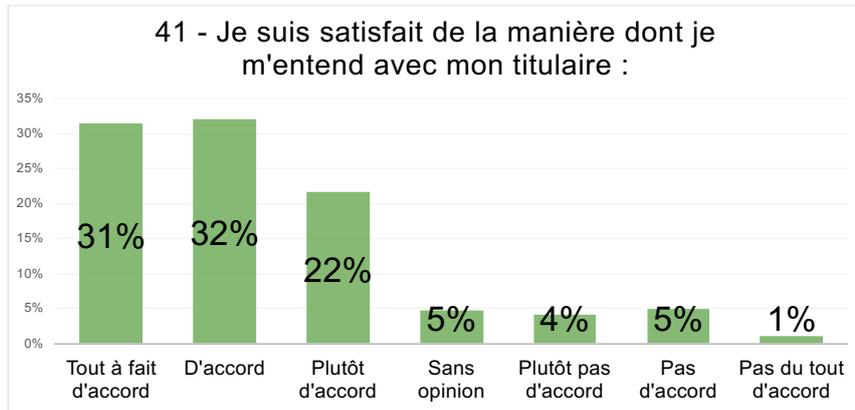


Figure 61 - Proportion de salariés satisfaits de leur entente avec leurs titulaires - Questionnaire des salariés

85% des salariés sont d'accord pour dire qu'ils sont satisfaits de la manière dont ils s'entendent avec leur titulaire (figure 61).

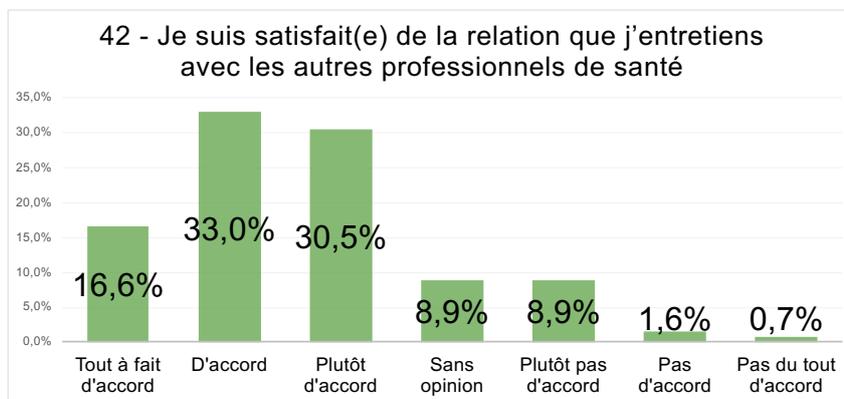


Figure 62 - Proportion de salariés satisfaits de leur entente avec les autres professionnels de santé - Questionnaire des salariés

Plus de 80% des salariés sont satisfaits de la relation qu'ils entretiennent avec les autres professionnels de santé (figure 62).

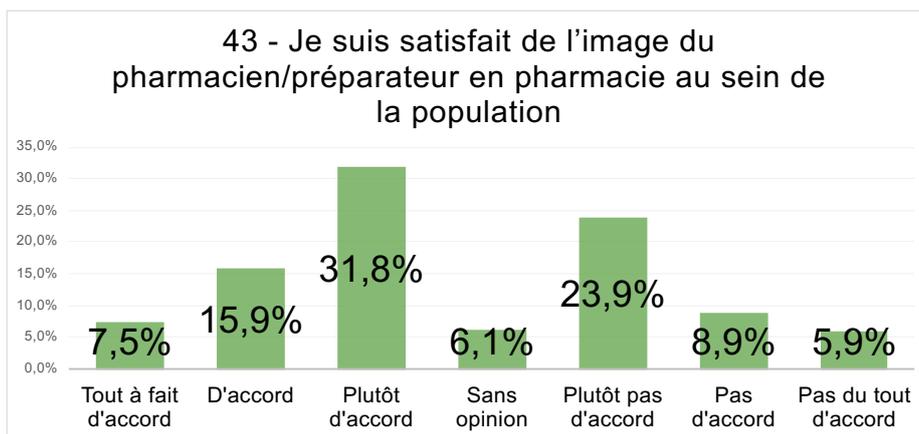


Figure 63 - Proportion de salariés satisfaits de l'image de leur profession au sein de la population - Questionnaire des salariés

Plus de 38% des salariés, selon leur statut professionnel, ne sont pas satisfaits de l'image de leur profession au sein de la population (figure 63).

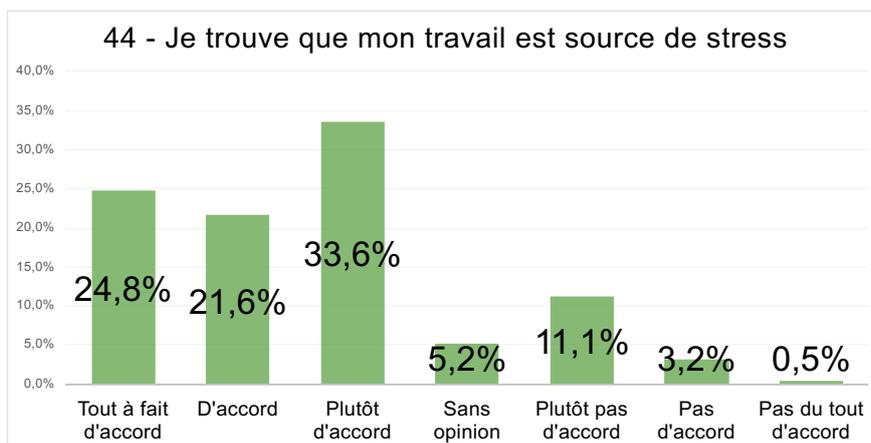


Figure 64 - Proportion de salariés qui trouvent que leur travail est source de stress - Questionnaire des salariés

80% des salariés trouvent que leur travail est source de stress (figure 64).

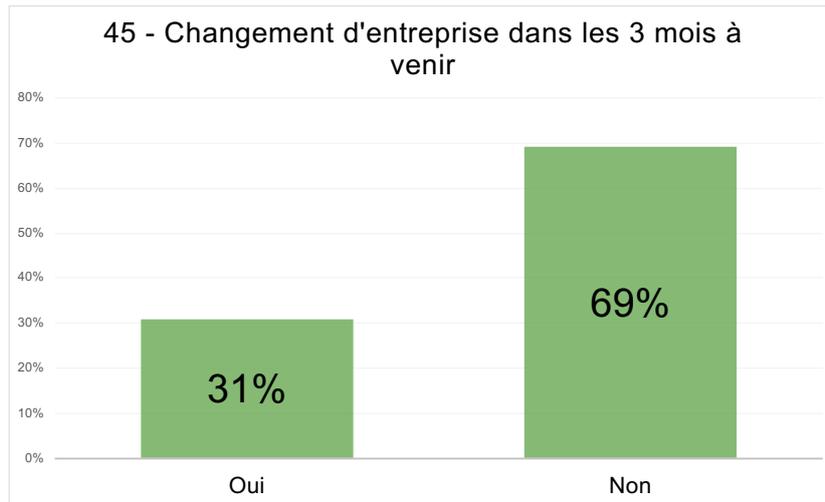


Figure 65 - Proportion de salariés qui souhaitent changer d'entreprise dans les trois mois - Questionnaire des salariés

**31% des salariés interrogés envisagent de changer d'entreprise dans les 3 mois à venir au moment de l'enquête (figure 65).**

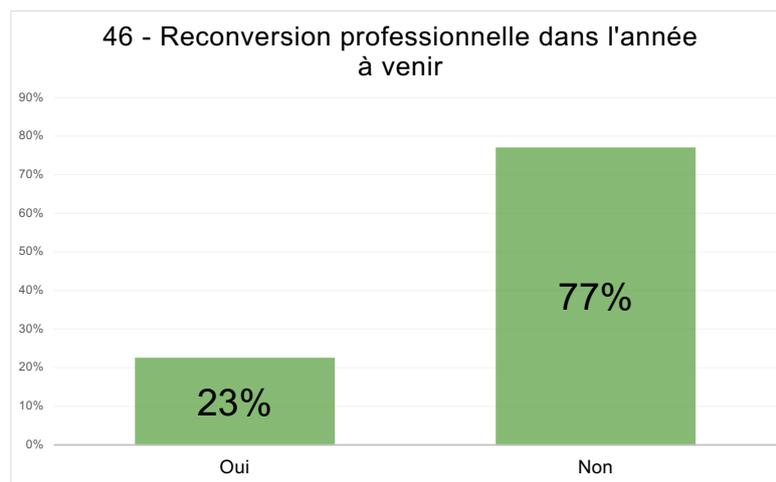


Figure 66 - Proportion de salariés qui souhaitent se reconverter dans l'année à venir - Questionnaire des salariés

**23% des salariés interrogés envisagent une reconversion professionnelle dans l'année à venir au moment de l'enquête (figure 66).**

#### 4.2.4. Étude analytique

Le but de ces questionnaires est de pouvoir répondre à notre problématique : Dans un contexte de recrutement sous tension, comment les titulaires d'officine peuvent-ils adapter leurs pratiques pour répondre aux attentes des candidats ?

Pour cela, nous avons appliqué le tri croisé à certaines des variables du questionnaire destiné aux salariés.

Nous avons comparé la variable Satisfaction\_Titu à la variable Feedback. D'après le test du Chi 2, il existerait un lien statistiquement significatif entre le fait d'être satisfait de la manière dont on s'entend avec son titulaire et la fréquence de Feedback de ce dernier. ( $p\text{-value} = 7,663 \times 10^{-5} < 0,05$ ). Pour le calcul de la p-value, nous nous sommes affranchis de la colonne « sans opinion » pour nous assurer qu'elle ne faussait pas les résultats. Cela est vrai pour les calculs qui suivent quand cela se présente.

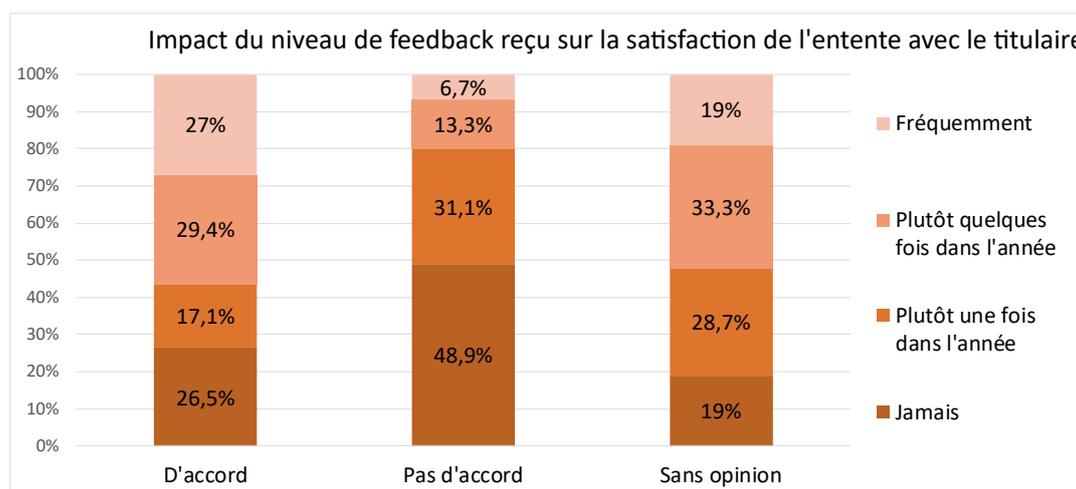


Figure 67 - Impact du niveau de feedback reçu sur la satisfaction de l'entente avec le titulaire - Questionnaire des salariés

Nous constatons que le pourcentage de salariés qui ne sont pas satisfaits de leur relation avec leur titulaire et qui ne reçoivent jamais de Feedback de sa part (Pas d'accord x Jamais) est presque le double de ceux qui sont satisfaits de leur relation avec leur titulaire et qui ne reçoivent jamais de Feedback (figure 67).

Nous avons comparé la variable Satisfaction\_Titu à la variable Changement\_3 mois. D'après le test du Chi 2, il existerait un lien statistiquement significatif entre le fait d'être satisfait de la manière dont on s'entend avec son titulaire et le désir de changer d'entreprise dans les 3 mois. (p-value =  $6,149 \times 10^{-14} < 0,05$ ).

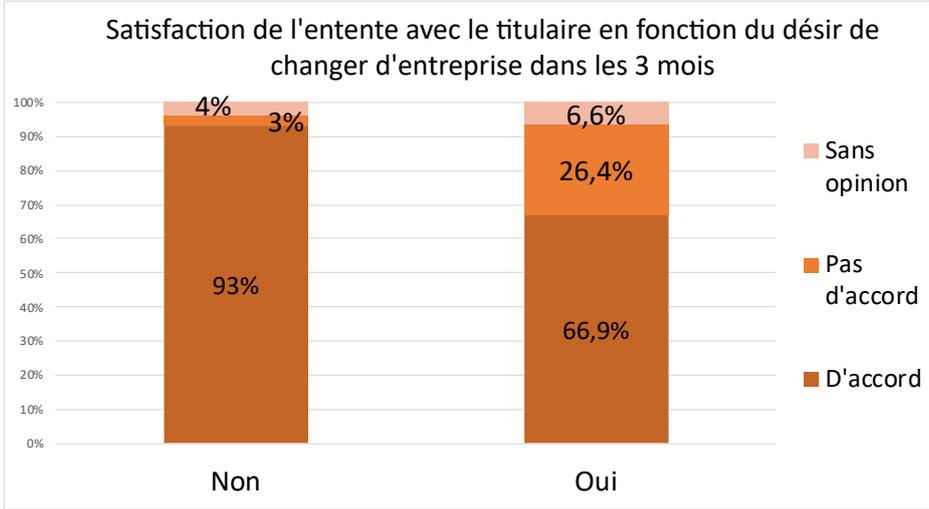


Figure 68 - Satisfaction de l'entente avec le titulaire en fonction du désir de changer d'entreprise dans les trois mois - Questionnaire des salariés

Nous constatons que parmi les salariés qui souhaitent changer d'entreprise dans les 3 mois, 26% ne sont pas satisfaits de leur entente avec leur titulaire. Parmi ceux qui n'ont pas ce souhait, seuls 3% ne sont pas satisfaits de leur entente avec leur titulaire.

Nous avons comparé la variable Satisfaction\_Titu à la variable Reconversion (figure 68). D'après le test du Chi 2, il existerait un lien statistiquement significatif entre le fait d'être satisfait de la manière dont on s'entend avec son titulaire et le désir de reconversion. (p-value =  $0,0004998 < 0,05$ ).

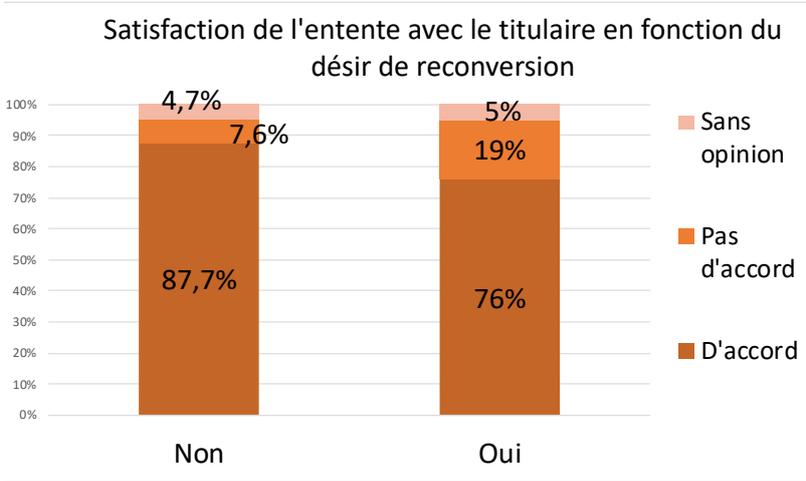


Figure 69 - Satisfaction de l'entente avec le titulaire en fonction du désir de reconversion - Questionnaire des salariés

Nous constatons que quand les salariés sont satisfaits de leur entente avec leur titulaire, ils sont presque 88% à ne pas avoir de désir de reconversion dans l'année à venir au moment de l'enquête. Lorsqu'au contraire ils souhaitent se reconvertir, ils sont seulement 76% à être satisfait de leur entente avec leur titulaire (figure 69).

Nous avons comparé la variable Satisfaction\_Titu à la variable Stress. D'après le test du Chi 2, il existerait un lien statistiquement significatif entre le fait d'être satisfait de la manière dont on s'entend avec son titulaire et le stress au travail. (p-value = 0,02263 < 0,05).

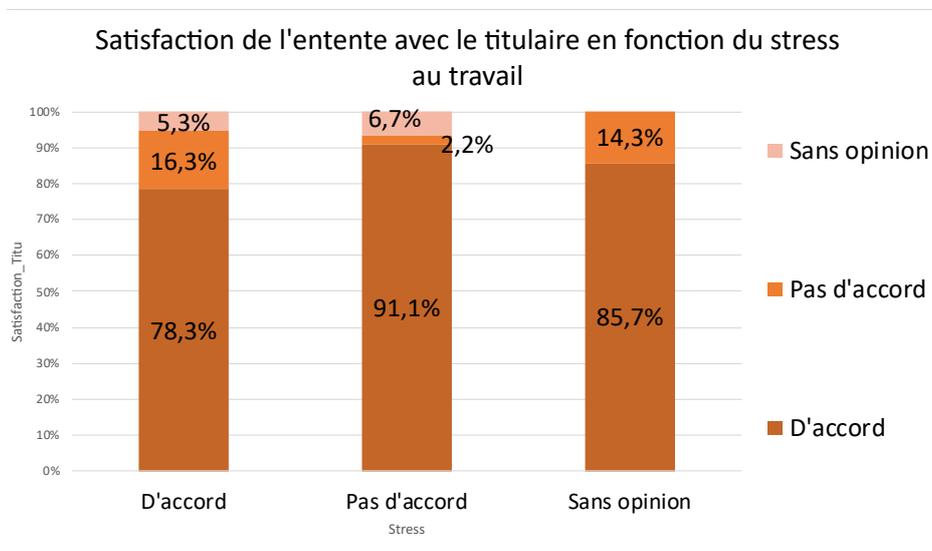


Figure 70 - Satisfaction de l'entente avec le titulaire en fonction du stress au travail - Questionnaire des salariés

Nous constatons que lorsque les salariés ne sont pas satisfaits de leur entente avec leur titulaire, ils sont plus de 91% à considérer que leur travail est source de stress. Lorsqu'ils sont satisfaits de cette entente, ce pourcentage tombe à 78 (figure 70).

Nous avons comparé la variable Satisfaction\_Titu à la variable Satisfaction\_Collab. D'après le test du Chi 2, il existerait un lien statistiquement significatif entre le fait d'être satisfait de la manière dont on s'entend avec son titulaire et la manière dont on s'entend avec ses collaborateurs. (p-value = 0,0004998 < 0,05).

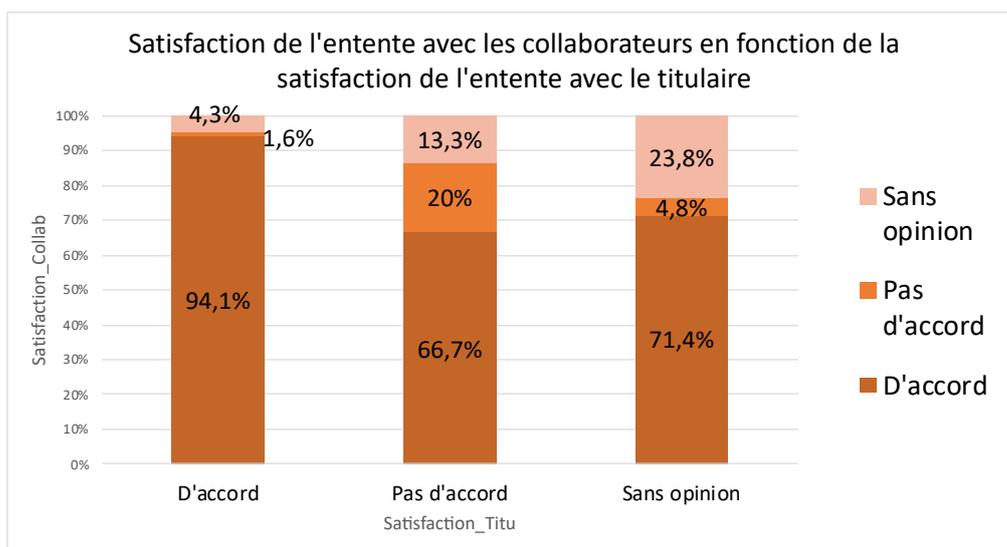


Figure 71 - Satisfaction de l'entente avec les collaborateurs en fonction de la satisfaction de l'entente avec le titulaire - Questionnaire des salariés

Nous constatons que lorsque les salariés sont satisfaits de leur entente avec leur titulaire, ils sont plus de 94% à aussi être satisfaits de leur entente avec leurs collaborateurs. Lorsque les salariés ne sont pas satisfaits de leur entente avec leur titulaire (x = Pas d'accord), ils ne sont que 66% à être satisfaits de leur entente avec leurs collaborateurs (figure 71).

Nous avons comparé la variable Satisfaction\_Collab à la variable Changement\_3 mois. D'après le test du Chi 2, il existerait un lien statistiquement significatif entre le fait d'être satisfait de la manière dont on s'entend avec ses collaborateurs et le désir de changer d'entreprise dans les 3 mois. (p-value = 0,006997 < 0,05).

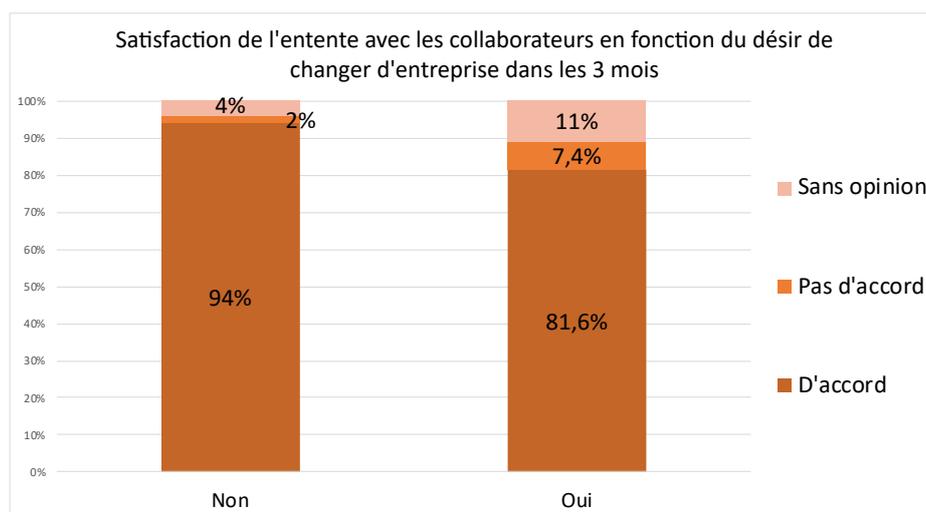


Figure 72 - Satisfaction de l'entente avec les collaborateurs en fonction du désir de changer d'entreprise dans les 3 mois - Questionnaire des salariés

Nous constatons que lorsque les salariés ne désirent pas changer d'entreprise dans les 3 mois, ils sont seulement 2% à ne pas être satisfaits de leur entente avec leurs collaborateurs. Lorsqu'ils désirent changer d'entreprise dans les 3 mois, ce pourcentage est presque multiplié par quatre, il passe à 7,4% (figure 72).

Nous avons comparé la variable Reconversion à la variable Changement\_3 mois. D'après le test du Chi 2, il existerait un lien statistiquement significatif entre le désir de reconversion dans l'année et le désir de changer d'entreprise dans les 3 mois. (p-value = 0,0004998 < 0,05).

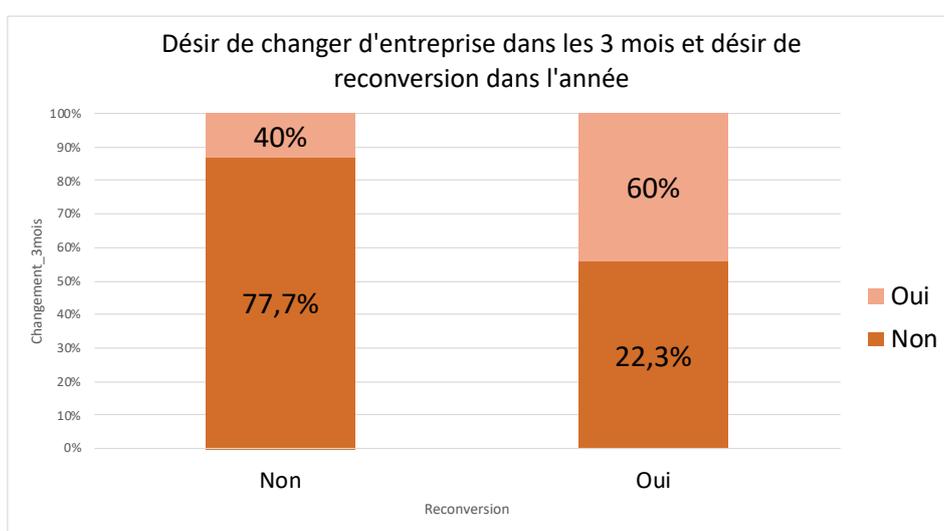


Figure 73 - Désir de changer d'entreprise dans les 3 mois en fonction du désir de reconversion dans l'année - Questionnaire des salariés

Nous constatons que lorsque les salariés n'éprouvent pas le désir de changer d'entreprise dans les 3 mois, ils sont seulement 22,3% à avoir un désir de reconversion dans l'année. Lorsqu'ils désirent changer d'entreprise dans les 3 mois, le désir de reconversion est multiplié par 2,7 (figure 73).

D'autres variables ont été comparées pour vérifier si un lien statistiquement significatif pouvait être fait, sans résultat probant. Les p – values de ces tests sont disponibles en Annexe 5.

## 4.3. DISCUSSION

### 4.3.1. Limites de l'étude

Parmi les limites de l'étude nous pouvons citer la courte période (moins de trois semaines) pendant laquelle les questionnaires ont été diffusés.

#### **Biais de recrutement**

La grande majorité des répondants a eu accès au questionnaire par le biais des réseaux sociaux. Cela a donc pu, d'une manière non intentionnelle, exclure une partie de la population qui n'est pas présente sur ces réseaux, et internet en général. Pour le questionnaire à destination des salariés, nous avons une majorité de répondants qui appartiennent à la tranche d'âge des 20 à 29 ans (cela représente 58% des répondants). Si nous distinguons les pharmaciens adjoints appartenant à cette tranche d'âge, cela représente 28% des réponses. Or Selon les données publiées dans « Démographie des pharmaciens – Panorama 2022 » de l'ordre des pharmaciens (24), 33% des pharmaciens inscrits en section D (pharmaciens adjoints) ont moins de 35 ans. Nous avons donc un échantillon assez représentatif. Parmi les pharmaciens adjoints ayant répondu au questionnaire, 86% sont des femmes et 14% des hommes. Or, toujours selon les données fournies par l'ordre (24), parmi les pharmaciens inscrits en section D, 79% d'entre eux étaient des femmes, et 21% des hommes. Nous avons donc une légère sur-représentation des femmes dans notre étude.

Pour le questionnaire à destination des titulaires d'officine, 43% des répondants avaient entre 41 et 55 ans. Or selon les données de l'ordre (24), la moyenne d'âge des inscrits en 2022 était de 49,6 ans. Dans notre étude, 71% des titulaires sont des femmes et 29% des hommes. Selon l'ordre, en 2022, 56% des titulaires étaient des femmes, contre 44% d'hommes. Notre échantillon est donc plutôt représentatif des titulaires pour l'âge, cependant les femmes y sont sur-représentées, comme pour le questionnaire des salariés.

Si nous nous intéressons à la répartition des pharmaciens adjoints sur le territoire, les deux régions qui comptent le plus de pharmaciens sont la région Ile-de-France en première position et la région Auvergne Rhône-Alpes en seconde position. Dans notre questionnaire à destination des salariés, ce sont également ces deux régions qui sont le plus représentées, avec cependant la région Auvergne Rhône-Alpes en

première position. Cela s'explique par le fait que je suis moi-même originaire de la région Auvergne-Rhône-Alpes, et donc, certains des contacts qui ont pu répondre et diffuser ce questionnaire le sont aussi. Globalement, les réponses restent quand même significatives, avec une légère sur-représentation de la région Auvergne Rhône-Alpes.

### **Biais de volontariat**

Les caractéristiques des personnes ayant répondu au questionnaire sont peut-être différentes de celles qui n'ont pas participé au questionnaire. En effet, on peut supposer que les personnes ayant participé au questionnaire sont intéressées et se sentent concernées par le sujet, qui leur tient peut-être à cœur. L'avis de ceux qui ne sont pas interpellés par les difficultés de recrutement est donc peut-être sous représenté.

### **Biais de subjectivité**

Le questionnaire a été relu plusieurs fois par différentes personnes volontaires de différents milieux et âges, et moi-même, afin de relever les incohérences et clarifier certains termes. Il subsiste cependant des tournures de phrases, des intentions dans les questions qui n'ont peut-être pas été comprises de la même manière par tous. Cela a pu influencer sur les réponses transmises.

### **Biais de non-réponse**

Pour limiter au maximum ce biais, nous avons créé un questionnaire presque entièrement obligatoire du côté des salariés avec des réponses à cocher (0 question à réponse ouverte mise à part à la fin pour les laisser s'exprimer) et du côté des titulaires, seule une question était à réponse courte et non obligatoire (nous avons obtenu 25 réponses sur les 30 attendues).

Nous pouvons cependant citer les questions où il était possible de cocher 3 possibilités, par exemple : « *D'après vous, quels sont les principaux obstacles qui rendent le recrutement difficile ?* » et où certains répondants ont coché moins de 3 réponses. Ce phénomène reste cependant minoritaire. Nous pouvons donc dire que le biais de non-réponse est très limité dans ces questionnaires.

## Biais dans les réponses

Souvent, lorsque nous posons une question avec comme paramètres de réponses « *Oui/Non* », la question suivante est « *Si oui, pourquoi ?* » ou alors « *Si non, pourquoi ?* ». Les répondants qui ne sont pas concernés par la question doivent alors cocher « *Non concerné* ». Cependant, il arrive par exemple qu'une personne qui a répondu « *Non* » à la première question coche une des propositions de la seconde question qui énonce « *Si oui, pourquoi ?* » au lieu de cocher « *Non concerné* ». Cela génère alors un biais dans les réponses. Pour corriger ce biais, les réponses ont été analysées et traitées de manière rigoureuse. Cela a pu être fait dans la quasi-totalité des cas.

À priori, à la question 26 du questionnaire des titulaires, « *Durant l'année qui vient de s'écouler, avez-vous employé un(e) ou plusieurs étudiant(e)s en pharmacie ?* » certains titulaires auraient compris qu'on leur demandait s'ils avaient accepté des étudiants en pharmacie en stage, et non s'ils en ont employé en tant qu'étudiant en santé salarié. En effet, ce biais a été déduit car un titulaire a répondu qu'il n'en employait pas car « *pas de demandes* » et un autre a déclaré « *Impossibilité, la fac ne donne pas l'agrément et nous ne sommes pas en ville universitaire* ». Cela reste cependant un phénomène isolé.

### 4.3.2. Discussion des résultats

L'objectif principal de notre étude était de savoir comment, dans un contexte de recrutement sous tension, les titulaires d'officine pouvaient adapter leurs pratiques pour répondre aux attentes des candidats. En effet, parmi les titulaires qui cherchaient à recruter au moment de l'étude, 98% d'entre eux étaient d'accord pour dire qu'ils rencontraient des difficultés de recrutement. Pour essayer d'apporter des réponses à cette problématique, des questions sur le recrutement, les contrats, la rémunération, le management et le bien-être ont été posées.

Nous avons demandé aux titulaires quels étaient, selon eux, les obstacles principaux au recrutement. Pour 80% des titulaires, « *Peu de candidats répondent à l'annonce* » est le principal obstacle au recrutement.

Cette donnée est corroborée par ce que l'on retrouve dans la littérature (partie 3.2.4). Cela peut avoir plusieurs origines :

Tout d'abord, **seulement 11% des titulaires interrogés déclarent avoir suivi une formation au recrutement.**

La plupart des titulaires ne sont donc tout simplement pas formés au recrutement, d'où les difficultés rencontrées.

Une annonce inadaptée peut également décourager certains candidats (partie 3.1.2.3)

En effet, seuls 20% des titulaires indiquent la rémunération dans leurs annonces, alors que 84% des salariés considèrent cette information comme essentielle. En ce qui concerne les horaires de travail, seuls 48% des titulaires les mentionnent dans leurs annonces, tandis que 77% des salariés estiment que cette information est cruciale. Ainsi, on constate un écart entre les attentes des candidats et les informations fournies par les titulaires dans leurs annonces.

Quand on s'intéresse aux critères essentiels lors de l'embauche d'un candidat, seuls 44% des titulaires considèrent les « compétences professionnelles » comme indispensables, tandis que du côté des salariés, 68% estiment que ces compétences professionnelles sont cruciales pour un candidat. Cette disparité soulève des interrogations sur l'importance accordée par les titulaires aux compétences professionnelles de leurs salariés. Les pharmaciens appartiennent au domaine de la santé, où ces compétences revêtent une importance capitale pour optimiser la qualité des soins aux patients. Ils s'investissent pendant 6 ans (voire plus) dans leurs études, pour devenir des professionnels de haut niveau, dévoués à offrir le meilleur service possible à leurs patients. Il se pourrait que certains titulaires n'accordent pas à ces compétences la considération qu'elles méritent lors du recrutement de salariés. En ce qui concerne la rémunération qui est citée comme un obstacle principal au recrutement de la part des deux partis, cela se confirme. En effet, pour les pharmaciens, plus de 50% d'entre eux considèrent qu'une rémunération entre un coefficient 500 à 600 est une rémunération juste pour un pharmacien avec deux ans d'expérience. Seulement 39% des titulaires sont d'accord.

Pour les préparateurs, 23% d'entre eux considèrent qu'un coefficient allant de 290 à 310 est une rémunération juste pour un préparateur avec 2 ans d'expérience contre seulement 8% du côté des titulaires. Il y a donc bien un écart entre les prétentions salariales et ce que proposent les titulaires.

Cependant, et bien que cet obstacle soit à prendre en compte et à ne pas négliger, il est loin d'être l'obstacle principal et unique aux difficultés de recrutement.

Nos résultats mettent en lumière **des liens statistiquement significatifs** entre la satisfaction des salariés en pharmacie d'officine et plusieurs variables :

Le niveau de feedback du titulaire est lié à la satisfaction des salariés. Près de 49% des salariés insatisfaits ne reçoivent jamais de feedback, comparé à 26% des salariés satisfaits.

Les salariés insatisfaits sont plus enclins à envisager de changer d'entreprise dans les trois mois. Plus de 26% d'entre eux ne sont pas satisfaits de leur entente avec le titulaire, tandis que seuls 3% des salariés satisfaits expriment un souhait de changement.

La volonté de reconversion est également liée à l'entente avec le titulaire. Parmi les salariés souhaitant se reconvertir dans l'année, 19% ne sont pas satisfaits de leur entente avec le titulaire, contre 7% de salariés non satisfaits chez ceux qui ne souhaitent pas se reconvertir.

La satisfaction de l'entente avec le titulaire est corrélée au stress au travail. Seuls 2% des salariés insatisfaits considèrent leur travail comme non stressant, tandis que plus de 16% des salariés satisfaits estiment que leur travail n'est pas une source de stress.

La satisfaction de l'entente avec le titulaire est également liée à la satisfaction de l'entente avec les collaborateurs. Plus de 94% des salariés satisfaits de leur entente avec le titulaire sont également satisfaits de leur entente avec leurs collaborateurs. En comparaison, seulement 66% des salariés insatisfaits de leur titulaire sont satisfaits de leur entente avec leurs collaborateurs.

Cette satisfaction de l'entente avec les collaborateurs est elle-même liée au désir de changer d'entreprise dans les trois mois. Parmi les salariés souhaitant changer d'entreprise, presque 82% sont satisfaits de leur entente avec leurs collaborateurs. Chez ceux qui ne souhaitent pas changer d'entreprise, 94% des salariés sont satisfaits de leur entente avec leurs collaborateurs.

Enfin le désir de changement d'entreprise dans les trois mois est corrélé au désir de reconversion dans l'année. Seulement 22% des salariés qui ne souhaitent pas changer d'entreprise dans les trois mois ont un désir de reconversion, ce chiffre est multiplié par 2,7 lorsque le salarié désire également changer d'entreprise.

Tous ces résultats dégagent une idée primordiale :

**La satisfaction de l'entente avec le titulaire est un paramètre qui joue sur la rétention salariale et le recrutement.** En effet, nous avons des variables qui dépendent les unes des autres. Si le salarié ne reçoit pas de Feedback suffisant, il n'est pas satisfait de son entente avec le titulaire. S'il n'est pas satisfait de cette entente, il a plus de chance d'être stressé, de vouloir changer d'entreprise et de vouloir se reconverter. De plus, s'il n'est pas satisfait de cette entente, il y a plus de chance qu'il ne soit également pas satisfait de son entente avec ses collaborateurs, et, lorsque c'est le cas, il a aussi plus de chances de vouloir changer d'entreprise dans les trois mois.

**On constate donc qu'il y a une réelle marge de manœuvre qui a un dénominateur commun : la satisfaction de l'entente avec le titulaire, de la part des salariés.**

Mais alors qu'est ce qui fait qu'un salarié est satisfait de son entente avec son titulaire ? C'est un management efficace. Parmi les commentaires laissés par les salariés à la suite du questionnaire, un constat criant est fait : les salariés ne sont pas satisfaits du management pratiqué par leurs titulaires. Le manque de management ou le « mauvais management » est évoqué plus de 11 fois. Un salarié affirme même que selon lui, un pharmacien qui désire devenir titulaire devrait avoir l'obligation de valider une formation en management avant que cela ne soit possible.

Nous allons donc proposer des pistes d'amélioration pour les titulaires qui souhaitent optimiser leur recrutement et leur rétention salariale.

#### 4.4. GUIDE À DESTINATION DES TITULAIRES D'OFFICINE

##### 4.4.1. Définir son projet d'entreprise

Une entreprise doit pouvoir s'adapter rapidement au changement, favoriser une communication et une collaboration efficace entre ses membres, encourager le respect mutuel et le développement de ses employés ainsi que mettre l'accent sur la création de valeur.

En effet, les nouvelles missions du pharmacien se sont multipliées ces dernières années, et une telle adaptabilité est devenue indispensable pour maintenir l'officine et son équipe à flots.

Pour pouvoir y arriver il faut :

\_ S'assurer que l'on respecte la sécurité psychologique des collaborateurs : La collaboration, le changement et l'adaptabilité ne s'obtiennent pas sous la pression.

La sécurité psychologique des membres qui nous permet d'arriver au but de l'entreprise, est primordiale pour pouvoir prétendre au succès (15).

\_ **La vision et le sens de l'entreprise doivent être clairs pour tous les collaborateurs**, du stagiaire alternant au chef de l'entreprise. Cela rejoint le besoin de Feedback : le titulaire, en faisant des retours réguliers à ses salariés, leur permet de savoir dans quelle direction il faut aller, tout en créant chez le salarié un sentiment de satisfaction car son travail ne passe pas inaperçu.

\_ Les titulaires doivent encourager l'autonomie des salariés, ce qui permet des prises de décision plus efficaces et valorisantes tout en favorisant la sécurité psychologique des collaborateurs en leur montrant qu'on leur fait confiance (15).

#### 4.4.2. Développer la cohésion d'équipe

Dr Bruce Tuckman, professeur en psychologie, a mis en place en 1965, un modèle pour la construction et la cohésion d'un groupe de travail. Il a analysé plus de cinquante études sur la théorie des équipes pour proposer un modèle en cinq étapes : Formation, Confrontation, Normalisation, Performance et Clôture.

Ce modèle a été créé dans le but d'apporter une aide à la compréhension des processus dynamiques qui régissent un groupe de personnes au sein d'une entreprise (54).

**Formation** : Définition des rôles, notamment celui du leader du groupe.

**Confrontation** : Méthodes de travail en cours de confirmation, une routine se met en place, avec quelques conflits occasionnels qui nécessitent une communication optimale. Le leader intervient pour régler les conflits et autonomiser les individus. Le Feedback est ici très important.

**Normalisation** : Phase de plateau, le leader délègue, permettant à l'équipe de gagner en responsabilités. Un sentiment d'appartenance et de confiance envers le groupe se met en place. Cette étape est délicate et peut régresser vers la confrontation. Il est donc essentiel de maintenir les efforts.

**Performance** : Le groupe interagit de manière fluide. Les rôles sont clairs, les forces et faiblesses de chacun sont identifiées. Les individus sont investis et se sentent en sécurité. Ils sont satisfaits du travail accompli et prennent du plaisir à l'achever. Cette phase n'est pas toujours atteinte par les groupes de travail.

**Clôture** : Cette phase intervient en cas de changements au sein de l'équipe. Un départ de membres ou l'arrivée de nouvelles recrues.

Cela peut provoquer une déstabilisation de l'équipe qui a alors besoin du soutien du leader. Ce dernier doit rendre compte des réalisations de l'équipe, continuer à faire des feedbacks et éventuellement offrir des conseils et orientations pour l'après (54).

**Ce schéma est intéressant à avoir en tête pour un manager/recruteur/chef d'équipe, car il permet de mieux canaliser le management d'un groupe.**

Au sein de l'officine, la phase de clôture a besoin de beaucoup d'attention de la part du leader de l'entreprise. Les officines au turnover important ont beaucoup de mal à trouver un équilibre d'équipe et souvent l'optimisation des missions est alors compromise.

#### 4.4.3. Pousser son équipe à l'action

Le modèle de Fogg a été conçu par B.J. Fogg, un sociologue et chercheur américain, fondateur du Persuasive Technology Lab, à Stanford. Ce modèle explique que, pour qu'un comportement ai lieu, il est nécessaire de réunir trois éléments, au même moment : la motivation, l'aptitude et le déclencheur (55) (56).

**Comportement = Motivation x Aptitude x Déclencheur**

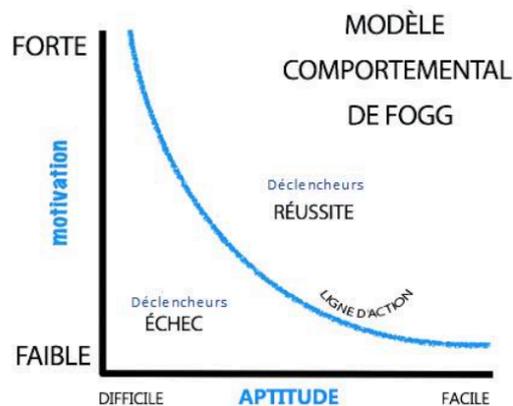


Figure 74 - Le modèle comportemental de Fogg (56)

Ce modèle explique pourquoi un comportement attendu ne se produit pas, et propose des solutions pour remédier à la situation. Sur la figure 74, on voit que pour atteindre le comportement attendu, la motivation et l'aptitude peuvent faire un compromis mais ne peuvent pas être à 0, même si l'autre élément est à 100. Exemple : Je n'ai pas spécialement envie d'acheter une voiture. Cependant, on m'en propose une pour un euro. Même si ma motivation est basse pour l'achat d'une voiture, le fait de me la vendre pour un euro accroît considérablement mon aptitude à

l'acheter et donc même si la motivation est faible (mais non nulle) je l'achète. Comportement attendu atteint.

Il est possible de parvenir au comportement attendu en équilibrant la motivation et l'aptitude. Une forte motivation peut compenser une aptitude faible, et inversement. Le troisième élément indispensable est le déclencheur. Il peut arriver que la motivation et l'aptitude soient présentes, mais que le comportement ne se manifeste pas, car le déclencheur est absent. Un déclencheur peut avoir différentes formes : alarme, encouragements ou contrainte de temps. Il doit être remarquable, associé au comportement, et survenir lorsque la motivation et l'aptitude sont présentes. Le timing est essentiel, ces trois éléments doivent converger pour que le comportement se manifeste (76).

Ce modèle peut être un outil précieux pour le titulaire d'officine. Il s'applique à de nombreux scénarios d'entreprise et aide à comprendre les comportements, ou leur absence, tant du titulaire que de ses collaborateurs. Garder en tête que **Comportement = Motivation x Aptitude x Déclencheur**, aide à l'identification des problèmes et à leur résolution, ce qui offre une optimisation du management d'entreprise.

#### 4.4.4.Saisir l'importance de l'intelligence émotionnelle

Dans les années 1970, une étude a été effectuée auprès de 250 cadres. La plupart estimaient que leur métier demandait « de la tête et non du cœur ». Beaucoup craignaient que le fait d'éprouver de l'empathie envers leurs salariés ne soit un frein aux objectifs de l'entreprise (153).

L'importance de l'intelligence émotionnelle dans le domaine du travail est évidente : un salarié incapable de maîtriser sa colère peut avoir de graves conséquences, surtout dans le domaine du service comme en officine (157). De plus, lorsqu'un individu est contrarié, il a du mal à se souvenir, à rester concentré et à prendre des décisions. Il existe cependant des raisons moins évidentes qui expliquent l'importance de l'intelligence émotionnelle au travail. Parmi elles, **l'aptitude à exprimer ses mécontentements sous la forme de critiques constructives**. C'est ce que l'on appelle **l'art du feedback**.

#### 4.4.5.Saisir l'importance du Feedback

Le Feedback, c'est ce dont on a besoin pour avancer dans la bonne direction (157). Pour un dirigeant, la critique est une des tâches les plus importantes à maîtriser.

**C'est pourtant l'une de celles qui est le plus négligée.** Le Feedback permet de montrer au salarié qu'on lui accorde de la valeur (5).

Pour qu'un feedback soit efficace, certaines règles doivent être respectées :

\_ **Il doit être individuel** : les échecs et réussites de l'officine ne concernent pas systématiquement l'ensemble de l'équipe.

\_ **Il doit être factuel** : le feedback ne doit pas ressembler à une attaque personnelle.

\_ **Ils doivent être réguliers**

\_ **Être présent** : une critique par le biais d'une secrétaire ou d'un message est moins efficace qu'en personne.

\_ **Être sensible** : faire preuve d'empathie peut aider à formuler la critique de manière constructive et non destructive (157).

\_ Enfin, un feedback efficace est un **feedback qui invite à l'action**. S'il respecte les conditions listées ci-dessus, il doit permettre au salarié de s'améliorer et d'améliorer ses conditions de travail (5).

Il existe différents types de feedbacks :

**Le feedback de valorisation** : en reconnaissant une victoire, il permet d'encourager la continuité des réussites.

**Le feedback de recadrage** : Ici, on challenge le salarié pour l'encourager à s'améliorer (5).

*« Selon le sociologue Vladimir Jankélévitch, 68% des individus se contentent de ce qu'ils font alors qu'ils pourraient faire plus, tout simplement parce que leur manager ne fait pas de différence lorsqu'ils en font davantage » (5).*

#### 4.4.6.S'inspirer de la théorie des liens faibles de Granovetter

Selon la théorie des « liens faibles » de Granovetter, le recrutement repose principalement sur des contacts occasionnels ou distants. Par conséquent, il est crucial pour un titulaire de développer un vaste réseau de contacts et de maintenir de bonnes relations avec les candidats non retenus, car ils peuvent jouer un rôle clé pour trouver le candidat idéal. En résumé, accorder une attention particulière aux candidats non sélectionnés et entretenir des relations cordiales avec eux est bénéfique pour l'entreprise.

Dans un environnement professionnel, les interactions jouent un rôle crucial, et des incidents négatifs lors des entretiens ou un manque de courtoisie peuvent nuire à la

réputation de l'entreprise parmi les candidats potentiels, sans même que l'employeur n'en soit conscient (142).

En revanche, si l'employeur, lors d'un entretien non concluant, prend le temps de mettre en avant les véritables valeurs de son entreprise et se montre agréable envers le candidat, ce dernier sera plus enclin à recommander l'entreprise à son réseau.

#### 4.4.7. Prendre soin de son équipe

Les pharmaciens d'officine font face à de nouvelles missions qui s'accumulent, ne leur laissant pas le temps de les assimiler. Selon Pierre-Olivier Variot, président du syndicat de pharmaciens USPO, les pharmaciens sont sortis de l'épidémie du Covid-19 exténués, ils n'ont plus envie de travailler le soir et les week-end. À la suite de l'épidémie, il n'y a pas eu de reconnaissance de la part de l'État, seulement davantage de missions, accompagnées de tâches administratives chronophages. Cela a entraîné une désertification du métier (119), ce qui rajoute une pression supplémentaire sur les épaules de ceux qui restent. Le pharmacien titulaire se doit d'être à l'écoute de son équipe : « *Combien de collaborateurs perd-on faute d'avoir simplement entendu leurs aspirations, alors même que leurs attentes auraient été conciliables avec le fonctionnement de l'entreprise et de ses objectifs ?* » (46).

De plus, comme vu partie 3.2.8, les équipes officinales font face à des agressions régulières de la part de la population. Il est essentiel que le titulaire soutienne son équipe en cas de désaccord, comme dans le cas d'un refus de délivrance. En tant que figure d'autorité et responsable hiérarchique, **son soutien renforce la crédibilité des décisions de l'équipe ainsi que le sentiment de sécurité psychologique** et/ou physique de l'équipe.

# CONCLUSION

THÈSE SOUTENUE PAR : Sarah SIBAÏ

TITRE :

DANS UN CONTEXTE DE RECRUTEMENT SOUS TENSION : COMMENT LES TITULAIRES D'OFFICINE PEUVENT-ILS ADAPTER LEURS PRATIQUES POUR RÉPONDRE AUX ATTENTES DES CANDIDATS ?

CONCLUSION :

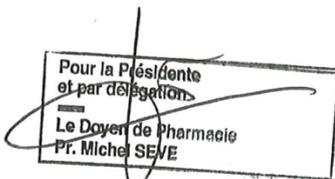
Au 1er trimestre 2023, plus d'une entreprise sur deux déclare rencontrer des difficultés de recrutement. Le monde de l'officine n'est pas épargné : les pharmaciens arrivent en deuxième place dans le top 10 des métiers où le taux de difficulté de recrutement est le plus élevé. Il est impératif pour les titulaires de comprendre les causes de ces difficultés et d'agir sur les aspects sur lesquels ils ont le pouvoir. Souvent, c'est la rémunération des salariés et le manque de pharmaciens qui sont évoqués comme faisant partie des obstacles principaux au recrutement. Or, il est essentiel de reconnaître que le management et la satisfaction au travail sont deux variables trop fréquemment mises de côté alors qu'elles ont un impact équivalent, voire supérieur sur le processus de recrutement et la rétention salariale. Une enquête quantitative auto-administrée a été conduite à l'aide de deux questionnaires auprès des pharmaciens titulaires d'une part, et des pharmaciens adjoints, non thésés, et préparateurs d'autre part. Les questionnaires ont été diffusés dans le but de comprendre comment les titulaires d'officine pourraient adapter leurs pratiques managériales et de recrutement pour répondre aux attentes des candidats. En totalité, nous avons eu 515 réponses exploitables aux questionnaires : 75 réponses de titulaires et 440 réponses de salariés (163 pharmaciens adjoints, 53 pharmaciens non thésés et 224 préparateurs). Le nombre originel avant exclusion s'élevait à 541. Du questionnaire à destination des titulaires, nous retenons que 80% d'entre eux n'ont pas eu de cours de management pendant leurs études. Parmi ces 80%, plus de la moitié trouvent que cela leur aurait été bénéfique dans le monde du travail. 47% des titulaires ne sont pas maîtres de stage, 11% seulement ont suivi une formation au recrutement. Enfin, plus de la moitié des titulaires ne font jamais, ou uniquement une fois dans l'année, des feedbacks à leurs salariés. Les réponses provenant du questionnaire à destination des salariés sont, quant à elles, informatives et percutantes : La satisfaction de l'entente avec le titulaire est statistiquement associée au rythme de Feedback que fournit le titulaire (moins il y a de Feedback, plus les salariés sont insatisfaits de leur entente avec leur titulaire). Cette satisfaction est également associée au désir des salariés de changer d'entreprise dans les trois mois et au désir de reconversion (moins les salariés sont satisfaits de leur entente avec leur titulaire, plus ils sont susceptibles de vouloir changer d'entreprise dans les trois mois, voire de vouloir se reconverter). Enfin, les résultats montrent que la satisfaction de l'entente avec le titulaire est corrélée avec la satisfaction de l'entente avec les collaborateurs : lorsque le salarié s'entend avec son titulaire, il est plus susceptible de s'entendre avec ses collaborateurs et vice versa. Les résultats de ces enquêtes confirment que les titulaires disposent d'une marge de manœuvre significative pour améliorer leurs pratiques, ce qui contribuerait à répondre aux attentes des candidats et, par conséquent, à améliorer leurs résultats en matière de recrutement et de fidélisation des salariés. Le management et l'art de la communication se démarquent comme des éléments cruciaux susceptibles d'influencer considérablement l'avenir des pharmacies d'officine. « Diriger, ce n'est pas dominer, c'est savoir persuader les autres de travailler pour atteindre un but commun ». Daniel Goleman

VU ET PERMIS D'IMPRIMER

Grenoble, le : 21/01/23

LE DOYEN DE LA  
FACULTÉ DE PHARMACIE

Pr Michel SÈVE



LE DIRECTEUR / LA DIRECTRICE DE THÈSE

M. Jérôme COMBE

LE TUTEUR / LA TUTRICE UNIVERSITAIRE

A handwritten signature in black ink, consisting of a long horizontal stroke followed by a loop and a vertical stroke.

## SITOGRAPHIE/BIBLIOGRAPHIE

1. Les études de Pharmacie - Anepf [Internet]. 2021 [cité 11 avril 2023]. Disponible sur: <https://anepf.org/les-etudes-de-pharmacie/>
2. L'expérience professionnelle pour devenir titulaire d'une officine [Internet]. CNOP. [cité 11 avril 2023]. Disponible sur: <https://www.ordre.pharmacien.fr/je-suis/pharmacien/pharmacien/mon-exercice-professionnel/les-fiches-professionnelles/l-experience-professionnelle-pour-devenir-titulaire-d-une-officine>
3. S'inscrire au Tableau de l'Ordre [Internet]. CNOP. [cité 11 avril 2023]. Disponible sur: <https://www.ordre.pharmacien.fr/je-suis/pharmacien/pharmacien/mon-parcours-et-mes-demarches/s-inscrire-au-tableau-de-l-ordre>
4. L'officine [Internet]. CNOP. [cité 11 avril 2023]. Disponible sur: <https://www.lesmetiersdelapharmacie.fr/lofficine/>
5. Moreddu F. Guide du management à l'officine. Ed. Le Moniteur des pharmacies, Rueil-Malmaison, France: Wolters Kluwer; 2012. 134 p.
6. Reyes G. Gestionnaire d'un commerce de détail et professionnel du médicament : deux rôles, une tension ? Manag Avenir. 2016;87(5):103-24. [cité 16 avril 2023]
7. Reyes G. La complexité du métier de pharmacien titulaire d'officine. @GRH. 2022;45(4):143-69. [cité 15 mai 2023]
8. Prononcé le 12 mars 2008 - Conseil des ministres du 12 mars 2008. La réforme de la première année d | vie-publique.fr [Internet]. 2008 [cité 2 oct 2023]. Disponible sur: <http://www.vie-publique.fr/discours/170031-conseil-des-ministres-du-12-mars-2008-la-reforme-de-la-premiere-annee-d>
9. Portela M (DREES/SEEE). Remédier aux pénuries de médecins dans certaines zones géographiques. 2021 [Internet] [cité 26 août 2023] Disponible sur : <https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/2021-12/DD89.pdf>
10. Les urgences, c'est pas une évidence ! [Internet]. 2023 [cité 26 juil 2023]. Disponible sur: <https://www.auvergne-rhone-alpes.ars.sante.fr/les-urgences-cest-pas-une-evidence>
11. Jensen V. <https://www.fondation-travailler-autrement.org>. 2016 [cité 15 juin 2023]. Rapport - « Stress au travail : un défi collectif » (OIT). Disponible sur: <https://www.fondation-travailler-autrement.org/2016/05/04/rapport-stress-au-travail-un-defi-collectif-oit/>

12. Un pharmacien condamné pour discrimination raciale. Le Monde.fr [Internet]. 25 févr 1999 [cité 4 oct 2023]; Disponible sur: [https://www.lemonde.fr/archives/article/1999/02/25/un-pharmacien-condamne-pour-discrimination-raciale\\_3538422\\_1819218.html](https://www.lemonde.fr/archives/article/1999/02/25/un-pharmacien-condamne-pour-discrimination-raciale_3538422_1819218.html)
13. Le Carpentier A. Les groupements de pharmacies d'officine des années 60 à aujourd'hui : évolution, état des lieux et enjeux. [Internet] [Thèse d'exercice]. Université de Rennes 1 France; 2016.
14. Morse, John J., et Jay W. Lorsch. « Beyond Theory Y ». *Harvard Business Review*, [Internet]. [cité 5 juin 2023]. Disponible sur: <https://hbr.org/1970/05/beyond-theory>
15. Cinquin L. HBR France. 2020 [cité 8 juin 2023]. Qu'est-ce qu'une entreprise agile ? Disponible sur: <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/05/30140-quest-ce-quune-entreprise-agile/>
16. IFOP [Internet]. [cité 8 juin 2023]. Bien-être et mal-être au travail : la perception des salariés. Disponible sur: <https://www.ifop.com/publication/bien-etre-et-mal-etre-au-travail-la-perception-des-salaries/>
17. R. J. Vallerand et E. E. Thill, « Introduction au concept de motivation », *Études vivantes – Vigot*, 1993. [cité 8 juin 2023]
18. Grenoble V de. La lutte contre le racisme et les discriminations [Internet]. [cité 27 sept 2023]. Disponible sur: <https://www.grenoble.fr/365-la-lutte-contre-le-racisme.htm>
19. Implementing a buddy system in the workplace [Internet]. [cité 16 mai 2023]. Disponible sur: <https://www.pmi.org/learning/library/implementing-buddy-system-workplace-9376>
20. @dmin. Mobiskill. 2021 [cité 16 mai 2023]. Quel est le rôle d'un Site Reliability Engineer (SRE) ? Disponible sur: <https://mobiskill.fr/blog/conseils-emploi-tech/quel-est-le-role-dun-site-reliability-engineer-sre/>
21. Benefits at Google | Community and personal development - YouTube [Internet]. [cité 16 mai 2023]. Disponible sur: <https://www.youtube.com/watch?v=ts8DtccPBjg>
22. Dejours C. Conditions d'accès au plaisir dans le travail. *Ouverture du Cippt* 11. 7 octobre 2021. *Travailler*. 2022;48(2):11-28.
23. Dejours C. Yves Clot / Christophe Dejours : Plaisir et souffrance au travail, deux regards. 2012;242(11):6-6.

24. CNOP [Internet]. [cité 21 juin 2023]. Les pharmaciens - panorama au 1er janvier 2022. Disponible sur: <https://www.ordre.pharmacien.fr/les-communications/focus-sur/les-autres-publications/les-pharmaciens-panorama-au-1er-janvier-20222>
25. Historique - Ligue Française pour la Santé Mentale [Internet]. [cité 30 mai 2023]. Disponible sur: <https://www.lfsm.org/presentation/historique/>
26. Billiard I. Les pères fondateurs de la psychopathologie du travail en butte à l'énigme du travail. Clin Méditerranéennes. 2002;66(2):11-29.
27. Ready J. Entretien de recrutement structuré 2023 : les 8 étapes [Internet]. Culture RH. 2019 [cité 27 juil 2023]. Disponible sur: <https://culture-rh.com/etapes-entretien-recrutement-embauche/>
28. Dejours C. Travail usure mentale: essai de psychopathologie du travail. 1ère édition 1980. Paris, France: Bayard; 2000. 280 p.
29. Selye H. The Evolution of the Stress Concept: The originator of the concept traces its development from the discovery in 1936 of the alarm reaction to modern therapeutic applications of syntoxic and catatoxic hormones. Am Sci. 1973;61(6):692-9.
30. Reyes G. Identité professionnelle du pharmacien et design organisationnel de la pharmacie. Rev Fr Gest. 2015;248(3):77-92.
31. Le bore-out, nouveau risque psychosocial ? Quand s'ennuyer au travail devient douloureux - Article de revue - INRS [Internet]. [cité 15 juin 2023]. Disponible sur: <https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=TC%20153>
32. Delbrouck M. 1. Résumé du profil du candidat au burn-out. In: Le burn-out du soignant [Internet]. Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur; 2008 [cité 18 juin 2023]. p. 31-5. (Oxalis; vol. 2e éd.). Disponible sur: <https://www.cairn.info/le-burn-out-du-soignant--9782804100995-p-31.htm>
33. Burnout : un pharmacien sur deux atteint du syndrome d'épuisement professionnel - 01/09/2017 - Actu - Le Moniteur des pharmacies.fr [Internet]. [cité 18 juin 2023]. Disponible sur: <https://www.lemoniteurdespharmacies.fr/actu/actualites/actus-socio-professionnelles/170901-burnout-un-pharmacien-sur-deux-atteint-du-syndrome-d-epuisement-professionnel.html>
34. France 3 Hauts-de-France [Internet]. 2022 [cité 18 juin 2023]. Covid-19 : face au variant Omicron, les pharmaciens débordés dans les Hauts-de-France : « les professionnels sont au bord du burn-out ». Disponible sur: <https://france3->

[regions.francetvinfo.fr/hauts-de-france/nord-0/lille-metropole/pharmaciens-debordes-les-professionnels-sont-au-bord-du-burn-out-2403445.html](https://regions.francetvinfo.fr/hauts-de-france/nord-0/lille-metropole/pharmaciens-debordes-les-professionnels-sont-au-bord-du-burn-out-2403445.html)

35. Hochschild AR. Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale. Travailler. 2003;9(1):19-49.

36. Forseth U, Dahl-Jørgensen C. Sur la ligne de feu : transformation du travail relationnel dans un centre commercial et une banque en Norvège. Travailler. 2003;9(1):73-97.

37. Soares A. Les émotions dans le travail. Travailler. 2003;9(1):9-18.

38. Sénat [Internet]. 2018 [cité 1 oct 2023]. Généralisation de la vaccination antigrippale par les pharmaciens. Disponible sur:

<https://www.senat.fr/questions/base/2018/qSEQ180605709.html>

39. Défenseur des Droits [Internet]. 2015 [cité 20 juin 2023]. Lutte contre les discriminations et promotion de l'égalité. Disponible sur:

<https://www.defenseurdesdroits.fr/fr/institution/competences/lutte-contre-discriminations>

40. Section 1 : Des discriminations (Articles 225-1 à 225-4) - Légifrance [Internet]. [cité 20 juin 2023]. Disponible sur:

[https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section\\_lc/LEGITEXT000006070719/LEGISCTA000006165298/](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006070719/LEGISCTA000006165298/)

41. 13ème Baromètre de la perception des discriminations dans l'emploi [Internet]. 2020 [cité 21 juin 2023]. Disponible sur:

[http://www.ilo.org/paris/actualites/WCMS\\_763028/lang--fr/index.htm](http://www.ilo.org/paris/actualites/WCMS_763028/lang--fr/index.htm)

42. Femmes oubliées : l'impact de l'islamophobie sur les femmes musulmanes en France – european network against racism [www.enar-eu.org](http://www.enar-eu.org) [Internet] [cité 21 juin 2023] Disponible sur :

[https://www.enar-eu.org/wp-content/uploads/factsheet-france\\_web.pdf](https://www.enar-eu.org/wp-content/uploads/factsheet-france_web.pdf)

43. Galanopoulo L. « Pas une très bonne nouvelle » : les marges de l'officine en baisse de 5% au mois d'avril [Internet]. Revue Pharma. 2023 [cité 4 oct 2023]. Disponible sur: <https://www.revuepharma.fr/2023/06/pas-une-tres-bonne-nouvelle-les-marges-de-lofficine-en-baisse-de-5-au-mois-davril/>

44. Décret n° 2021-248 du 4 mars 2021 modifiant les décrets n° 2020-1262 du 16 octobre 2020 et n° 2020-1310 du 29 octobre 2020 prescrivant les mesures générales nécessaires pour faire face à l'épidémie de covid-19 dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire - Légifrance.

45. Décret n° 2023-736 du 8 août 2023 relatif aux compétences vaccinales des infirmiers, des pharmaciens d'officine, des infirmiers et des pharmaciens exerçant au sein des pharmacies à usage intérieur, des professionnels de santé exerçant au sein des laboratoires de biologie médicale et des étudiants en troisième cycle des études pharmaceutiques - Légifrance.
46. Les urgences, c'est pas une évidence ! [Internet]. 2023 [cité 26 juil 2023]. Disponible sur: <https://www.auvergne-rhone-alpes.ars.sante.fr/les-urgences-cest-pas-une-evidence>
47. Rédaction L. HR Voice - Toute l'actu RH. 2019 [cité 15 août 2023]. 1 cadre sur 3 a déjà démissionné suite à une mauvaise intégration. Disponible sur: <https://www.hr-voice.com/communiqués-presse/1-cadre-sur-3-a-deja-demissionne-suite-a-une-mauvaise-integration/2019/04/29/>
48. Il était une data : 61% des salariés considèrent que le bonheur au travail est plus important que le salaire(1) | Sciences Po Executive Education [Internet]. [cité 14 août 2023]. Disponible sur: <https://www.sciencespo.fr/executive-education/il-etait-une-data-61-des-salaries-considerent-que-le-bonheur-au-travail-est-plus-important-que-le>
49. Bernard N, Abord de Chatillon E. Quand le bien-être au travail rencontre la performance : une analyse des représentations sociales d'assistants sociaux. @GRH. 2022;42(1):83-114.
50. Peretti JM. Ressources humaines Le manuel de référence. VUIBERT; 17e édition (3 septembre 2019). Label Fnege; 2019. 696 p.
51. Peretti JM. Ressources humaines Le manuel de référence. VUIBERT; 17e édition (3 septembre 2019). Label Fnege2019. 696p. Chapitre 8 Recrutement et integration p.231-266
52. Boussé L. LinkedIn : une ressource indispensable en recrutement [Internet]. myRHline. 2022 [cité 23 juin 2023]. Disponible sur: <https://myrhline.com/type-article/linkedin-recrutement/>
53. Besseyre des Horts CH. RH au quotidien: 100 fiches. Paris, France: Dunod; 2011. xi+603.
54. Tuckman's Stages of Group Development - WCU of PA [Internet]. [cité 5 juil 2023]. Disponible sur: <https://www.wcupa.edu/coral/tuckmanStagesGroupDevelopment.aspx>
55. Duarte A, Bru S. Outil 29. Le modèle de Fogg. In: La boîte à outils de la gamification [Internet]. Paris: Dunod; 2021 [cité 9 juil 2023]. p. 90-3. (BàO La Boîte à

Outils). Disponible sur: <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-de-la-gamification--9782100816903-p-90.htm>

56. Fogg Behavior Model | Behavior Design Lab [Internet]. [cité 9 juil 2023]. Disponible sur: <https://behaviordesign.stanford.edu/resources/fogg-behavior-model>

57. The Strength of Weak Ties – Mark S. Granovetter *American Journal of Sociology*, Volume 78, Issue 6 (May, 1973), 1360-1380 © 2001 JSTOR pdf [cité 9 juil 2023]

58. Marchal E, Rieucan G. III. Les tensions propres à chaque mode de mise en relation. In Paris: La Découverte; 2010 [cité 6 juil 2023]. p. 43-63. (Repères). Disponible sur: <https://www.cairn.info/le-recrutement--9782707157676-p-43.htm>

59. Les débuts d'Internet en France - Lumni | Enseignement [Internet]. [cité 9 juil 2023]. Disponible sur: <https://enseignants.lumni.fr/fiche-media/00000000451/les-debuts-d-internet-en-france.html>.

60. [https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/de-236\\_recours\\_a\\_internet.pdf](https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/de-236_recours_a_internet.pdf). [Internet]. [consulté le 9 juil 2023]

61. Unité d'enseignement - Projet d'orientation professionnelle - EPH2POP - Diplôme d'État de docteur en pharmacie - EEPH - Sciences de la santé - Faculté de Pharmacie - Offre de formation d'Aix-Marseille Université 2023-2024 [Internet]. [cité 9 juil 2023]. Disponible sur:

<https://formations.univ-amu.fr/UE/EEPH/EPH2POP?external=1>

62. Projet d'Orientation Professionnelle – Rapport d'enquête Mars 2022 – Association Nationale des Étudiants en Pharmacie de France.pdf [Internet] [cité le 8 juil 2023]

63. Dans les pharmacies, une pénurie de médicaments mais surtout de personnel [Internet]. [cité 10 juil 2023]. Disponible sur:

<https://www.20minutes.fr/societe/4037352-20230517-pharmacies-penurie-medicaments-surtout-personnel>

64. Question orale sur la désaffection de la filière pharmacie par les étudiants de santé - LE TRAVAIL PARLEMENTAIRE DU RDSE-Rassemblement Démocratique et Social Européen [Internet]. [cité 10 juil 2023]. Disponible sur: <https://www.rdse-senat.fr/le-travail-parlementaire/question-orale-sur-1-8>

65. USPO [Internet]. [cité 10 juil 2023]. L'Union de syndicats de pharmaciens d'officine. Disponible sur: <https://uspo.fr/>

66. « La réforme du 3<sup>e</sup> cycle en 5 points » anepf.org.pdf [Internet]. [Cité 10 Juil 2023]

67. Crise des vocations : comment raviver la flamme ? | Le Quotidien du Pharmacien [Internet]. [cité 10 juillet 2023]. Disponible sur: <https://www.lequotidiendupharmacien.fr/crise-des-vocations-comment-raviver-la-flamme>
68. Parcoursup.fr [Internet]. [cité 13 juil 2023]. Disponible sur: [https://www.parcoursup.fr/index.php?desc=ACCES\\_ETUDES\\_SANTE](https://www.parcoursup.fr/index.php?desc=ACCES_ETUDES_SANTE)
69. « Épisode dépressif caractérisé de l'adulte : prise en charge en soins de premier recours » Méthode Recommandations pour la pratique clinique. [www.has-sante.fr/pdf](http://www.has-sante.fr/pdf) [Internet]. [cité 13 juil 2023]
70. Overview | Depression in adults: treatment and management | Guidance | NICE [Internet]. NICE; 2022 [cité 13 juil 2023]. Disponible sur: <https://www.nice.org.uk/guidance/ng222>
71. « DSM-5 Manuel Diagnostic et Statistique des Troubles Mentaux » 5<sup>e</sup> Edition Elsevier Masson Disponible sur : <https://psyclinifcs.files.wordpress.com/2020/03/dsm-5-manuel-diagnostique-et-statistique-des-troubles-mentaux.pdf> [Internet]. [cité 13 juil 2023]
72. « L'enquête Bien-être » Rapport 2019 de l'Association Nationale des Étudiants en Pharmacie de France.pdf [Internet]. [cité 8 juil 2023]
73. Qu'est ce q'un groupement de pharmacie [Internet]. [cité 14 juil 2023]. Disponible sur: <https://www.pharmadroit.com/2019/11/26/groupement-de-pharmacies/>
74. Spécificités de l'exercice officinal – Guide stage officinal d'initiation [Internet]. [cité 14 juil 2023]. Disponible sur: <https://cpcms.fr/guide-stage-initiation/knowledge-base/specificites-de-lexercice-officinal/>
75. enseignementsup-recherche.gouv.fr [Internet]. [cité 14 juil 2023]. Le parcours d'accès spécifique santé (PASS) et la licence « accès santé » (LAS). Disponible sur: <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/le-parcours-d-acces-specifique-sante-pass-et-la-licence-acces-sante-las-50951>
76. "Captology Behavior Model for Persuasive Design" 2009.pdf BJ Fogg, Persuasive Technology Lab Stanford University.[Internet]. [cité 9 juil 2023]
77. Taux d'inflation | Insee [Internet]. [cité 8 juillet 2023]. Disponible sur: <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2122401>
78. OASYS, « Cabinet et chasseur de tête », in *Étude 2018*, 4<sup>e</sup> édition

79. Dortier JF. Pourquoi travaille-t-on ? In: La motivation [Internet]. Auxerre: Éditions Sciences Humaines; 2017 [cité 17 juil 2023]. p. 61-9. (Petite bibliothèque). Disponible sur: <https://www.cairn.info/la-motivation--9782361064273-p-61.htm>
80. Bientôt un accès direct aux études de pharmacie sur Parcoursup ? - L'Étudiant [Internet]. [cité 17 juil 2023]. Disponible sur: <https://www.letudiant.fr/etudes/medecine-sante/bientot-un-acces-direct-aux-etudes-de-pharmacie-sur-parcoursup.html>
81. V. Lisowski (Conférence des doyens de pharmacie): "Nous soutenons un système élitiste et en même temps, nous sous-recrutons " - Educpros [Internet]. [cité 17 juil 2023]. Disponible sur: <https://www.letudiant.fr/educpros/entretiens/v-lisowski-conference-des-doyens-de-pharmacie-nous-soutenons-un-systeme-elitiste-et-en-meme-temps-nous-sous-recrutons.html>
82. La France va-t-elle bientôt manquer de pharmaciens? - L'Express [Internet]. [cité 17 juil 2023]. Disponible sur: [https://www.lexpress.fr/sciences-sante/sante/la-france-va-t-elle-bientot-manquer-de-pharmaciens\\_1126501.html](https://www.lexpress.fr/sciences-sante/sante/la-france-va-t-elle-bientot-manquer-de-pharmaciens_1126501.html)
83. Le Figaro Étudiant [Internet]. 2023 [cité 17 juil 2023]. Les études de pharmacie peinent à attirer de nouveaux étudiants depuis la réforme. Disponible sur: [https://etudiant.lefigaro.fr/article/les-etudes-de-pharmacie-peinent-a-attirer-de-nouveaux-etudiants-depuis-la-reforme\\_079ce256-c34d-11ed-9b69-b43a1877d2bb/](https://etudiant.lefigaro.fr/article/les-etudes-de-pharmacie-peinent-a-attirer-de-nouveaux-etudiants-depuis-la-reforme_079ce256-c34d-11ed-9b69-b43a1877d2bb/)
84. Bouzebra S. Satisfaction au travail en officine : quel est le niveau de satisfaction au travail des pharmaciens travaillant en officine en France ? [Internet] [Thèse d'exercice] 2021, France, Université Grenoble Alpes
85. Section 1 : Missions et activités des officines (Articles L5125-1 à L5125-2) - Légifrance [Internet]. [cité 29 sept 2023]. Disponible sur: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section\\_lc/LEGITEXT000006072665/LEGISCTA000036397831/](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006072665/LEGISCTA000036397831/)
86. Préparateurs en Pharmacie Fiche métier L'Express [Internet]. [cité 19 juil 2023] Disponible sur : <https://sante.gouv.fr/archives/archives-metiers-et-concours/les-fiches-metiers/>
87. Décret n° 2017-985 du 10 mai 2017 relatif à l'expérimentation de l'administration par les pharmaciens du vaccin contre la grippe saisonnière. 2017.
88. Arrêté du 3 novembre 2021 modifiant l'arrêté du 1er juin 2021 prescrivant les mesures générales nécessaires à la gestion de la sortie de crise sanitaire.
89. Vaccination contre la grippe saisonnière [Internet]. [cité 19 juil 2023]. Disponible sur: <https://www.ameli.fr/isere/pharmacien/exercice-professionnel/delivrance->

produits-sante/regles-delivrance-prise-charge/delivrance-vaccination/vaccination-grippe-saisonniere

90. Arrêté du 9 mars 2018 portant approbation de l'avenant 12 à la convention nationale du 4 mai 2012, organisant les rapports entre les pharmaciens titulaires d'officine et l'assurance maladie - JO du 16/03/2018 Disponible sur :

[https://www.ameli.fr/sites/default/files/Documents/415492/document/avenant\\_12\\_jo.pdf](https://www.ameli.fr/sites/default/files/Documents/415492/document/avenant_12_jo.pdf)

91. Article L5125-1-1 A - Code de la santé publique - Légifrance [Internet]. [cité 19 juil 2023]. Disponible sur:

[https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000038886688](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000038886688)

92. Article 7 - Arrêté du 22 mars 2011 relatif au régime des études en vue du diplôme de formation générale en sciences pharmaceutiques - Légifrance [Internet]. [cité 19 juil 2023]. Disponible sur:

[https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article\\_lc/LEGIARTI000039331481](https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article_lc/LEGIARTI000039331481)

93. Article L4241-10 - Code de la santé publique - Légifrance [Internet]. [cité 19 juil 2023]. Disponible sur:

[https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000036515580](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000036515580)

94. Les préparateurs peuvent désormais avoir un numéro RPPS attitré | Le Quotidien du Pharmacien [Internet]. [cité 20 juil 2023]. Disponible sur:

<https://www.lequotidiendupharmacien.fr/exercice-pro/les-preparateurs-peuvent-desormais-avoir-un-numero-rpps-attitre>

95. Les préparateurs ont leur propre Conseil professionnel | Le Quotidien du Pharmacien [Internet]. [cité 20 juil 2023]. Disponible sur:

<https://www.lequotidiendupharmacien.fr/exercice-pro/les-preparateurs-ont-leur-propre-conseil-professionnel>

96. Les pharmaciens français diplômés à l'étranger de plus en plus nombreux | Le Quotidien du Pharmacien [Internet]. [cité 20 juil 2023]. Disponible sur:

<https://www.lequotidiendupharmacien.fr/exercice-pro/les-pharmaciens-francais-diplomes-letranger-de-plus-en-plus-nombreux>

97. Les deux tiers des généralistes déclarent être amenés à refuser de nouveaux patients comme médecin traitant | Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques [Internet]. [cité 29 juil 2023]. Disponible sur:

<https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/publications-communique-de-presse/etudes-et-resultats/les-deux-tiers-des-generalistes-declarent-0>

98. Décret n° 2019-357 du 23 avril 2019 relatif à la vaccination par les pharmaciens d'officine. 2019.
99. Le Quotidien du Pharmacien [Internet]. [cité 29 sept 2023]. Le tour du Monde des nouvelles missions. Disponible sur:  
<https://www.lequotidiendupharmacien.fr/exercice-pro/nouvelles-missions/le-tour-du-monde-des-nouvelles-missions>
100. Article 38 - LOI n° 2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires - Légifrance [Internet]. [cité 26 juil 2023]. Disponible sur:  
[https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/article\\_jo/JORFARTI000020879490](https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/article_jo/JORFARTI000020879490)
101. Convention nationale [Internet]. [cité 26 juil 2023]. Disponible sur:  
<https://www.ameli.fr/isere/pharmacien/textes-referance/textes-conventionnels/convention-nationale>
102. Vaccination par le pharmacien d'officine [Internet]. [cité 26 juil 2023]. Disponible sur:  
<https://www.ameli.fr/isere/pharmacien/exercice-professionnel/sante-prevention/vaccination/vaccination-par-pharmacien-officine>
103. Hôpital : faute de soignants, des services d'urgences ferment la nuit [Internet]. [cité 26 juil 2023]. Disponible sur: [https://www.francetvinfo.fr/economie/greve/greve-aux-urgences/hopital-faute-de-soignants-des-services-durgences-ferment-la-nuit\\_5145202.html](https://www.francetvinfo.fr/economie/greve/greve-aux-urgences/hopital-faute-de-soignants-des-services-durgences-ferment-la-nuit_5145202.html)
104. www.20minutes.fr [Internet]. 2022 [cité 26 juil 2023]. En manque de personnel, les urgences du CHU de Grenoble ferment la nuit. Disponible sur:  
<https://www.20minutes.fr/sante/3314879-20220624-grenoble-les-urgences-du-chu-ferment-la-nuit-a-cause-du-manque-de-personnel>
105. Michot P, Catala O, Supper I, Bouliou R, Zerbib Y, Colin C, et al. Coopération entre médecins généralistes et pharmaciens : une revue systématique de la littérature. Santé Publique. 2013;25(3):331-41.
106. DEUST Préparateur/Technicien en pharmacie | Faculté de pharmacie de Paris [Internet]. [cité 26 juil 2023]. Disponible sur: <https://pharmacie.u-paris.fr/deust-preparateur-technicien-en-pharmacie/>
107. Stora JB. Le stress Introduction. In Paris cedex 14: Presses Universitaires de France; 2010 [cité 3 juil 2023]. p. 3-12. (Que sais-je ?; vol. 8e éd.). Disponible sur:  
<https://www.cairn.info/le-stress--9782130582724-p-3.htm>

108. Analyse des réseaux sociaux: la force des liens faibles – M. Granovetter, R. Burt... [Internet]. SI & Management. 2016 [cité 29 sept 2023]. Disponible sur: <http://www.sietmanagement.fr/analyse-des-reseaux-sociaux-les-liens-m-granovetter-r-burt/>
109. Comment utiliser les réseaux sociaux pour votre recrutement ? • Pharmaweb [Internet]. [cité 29 sept 2023]. Disponible sur: <https://pharmaweb.io/rh/reseaux-sociaux-et-recrutement/>
110. Risques psychosociaux du travail | Institut national de santé publique du Québec [Internet]. [cité 29 juil 2023]. Disponible sur: <https://www.inspq.qc.ca/risques-psychosociaux-du-travail-et-promotion-de-la-sante-des-travailleurs/risques-psychosociaux-du-travail>
111. Recruter en pharmacie... Comment séduire les jeunes diplômés ? [Internet]. [cité 21 mars 2023]. Disponible sur: <https://www.unpf.eu/entretiens/recruter-en-pharmacie-comment-seduire-les-jeunes-diplomes-/>
112. La qualité de vie des étudiants en santé (QVES) Rapport Juillet 2022 – RAPPORT IGAS N°2022-001R/IGESR N°2022-120 pdf [Internet]. [consulté le 29 juil 2023]
113. Ces missions non rémunérées du pharmacien : l'UNPF ouvre le débat [Internet]. [cité 20 juil 2023]. Disponible sur: <https://www.unpf.eu/entretiens/ces-missions-non-remunerees-du-pharmacien-lunpf-ouvre-le-debat/>
114. Sénat [Internet]. [cité 29 juil 2023]. Pénurie de médicaments : Trouver d'urgence le bon remède - Rapport. Disponible sur: <https://www.senat.fr/rap/r22-828-1/r22-828-1.html>
115. La pénurie médicale ? A qui la faute ? Les chiffres qui accusent [Internet]. [cité 29 juil 2023]. Disponible sur: <https://www.whatsupdoc-lemag.fr/infographie/la-penurie-medicale-qui-la-faute-les-chiffres-qui-accusent>
116. La sécurité des pharmaciens, Bilan 2022 – Conseil National de l'Ordre des Pharmaciens Juin 2023 pdf [cité 29 juil 2023]
117. Ras-le-bol des pharmaciens : les raisons du malaise | Le Quotidien du Pharmacien [Internet]. [cité 24 juil 2023]. Disponible sur: <https://www.lequotidiendupharmacien.fr/exercice-pro/ras-le-bol-des-pharmaciens-les-raisons-du-malaise>

118. Dans les officines, les pharmaciens manquent de plus en plus à l'appel. Le Monde.fr [Internet]. 19 oct 2022 [cité 20 mars 2023]; Disponible sur: [https://www.lemonde.fr/economie/article/2022/10/19/dans-les-officines-les-pharmaciens-manquent-de-plus-en-plus-a-l-appel\\_6146500\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2022/10/19/dans-les-officines-les-pharmaciens-manquent-de-plus-en-plus-a-l-appel_6146500_3234.html)
119. ladepeche.fr [Internet]. [cité 20 mars 2023]. Des pharmacies hors-la-loi à cause d'un manque de personnel ? « Il y a un gros ras-le-bol et une désertification du métier ». Disponible sur: <https://www.ladepeche.fr/2022/11/25/des-pharmacies-hors-la-loi-a-cause-dun-manque-de-personnel-il-y-a-un-gros-ras-le-bol-et-une-desertification-du-metier-10827341.php>
120. Recrutement des pharmaciens adjoints [Internet]. [cité 20 mars 2023]. Disponible sur: <https://www.senat.fr/questions/base/2006/qSEQ060724000.html>
121. Pole emploi BMO 2023 [Internet]. [cité 23 mars 2023]. Disponible sur: <https://statistiques.pole-emploi.org/bmo>
122. AXOPEN. Hello handicap [Internet]. [cité 27 sept 2023]. Disponible sur: <https://www.hello-handicap.fr/home>
123. « Quelles sont les conditions de travail qui contribuent le plus aux difficultés de recrutement dans le secteur privé ? ».pdf. Etude DARES Juin 2023
124. Le « oui mais » des pharmaciens d'officine aux nouvelles missions [Internet]. [cité 1 août 2023]. Disponible sur: <https://www.unpf.eu/entretiens/le-oui-mais-des-pharmaciens-dofficine-aux-nouvelles-missions-sondage-titulaires-toutes-les-regions-france/>
125. Le Collectif Contre l'Islamophobie en Europe [Internet]. CCIE. [cité 12 août 2023]. Disponible sur: <https://ccieurope.org/collectif/>
126. Laurent MÉ, Taskin L, Ughetto P. Une rupture dans le rapport au travail ? La pandémie de Covid-19 et les temporalités de gestion de leur parcours par les salariés. Rev Int Psychosociologie Gest Comport Organ. 2022;XXVIII(73):63-83.
127. Risques psychosociaux (RPS). Ce qu'il faut retenir - Risques - INRS [Internet]. [cité 7 fév 2023]. Disponible sur: <https://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/ce-qu-il-faut-retenir.html>
128. AFMD | Qu'est-ce que l'association AFMD - Réseau des managers de la diversité [Internet]. [cité 4 oct 2023]. Disponible sur: <https://www.afmd.fr/nous-connaître>

129. POLE-EMPLOI.FR. Qu'est-ce que la marque employeur ? [Internet]. [cité 13 août 2023]. Disponible sur: <https://www.pole-emploi.fr/employeur/des-conseils-pour-gerer-vos-ress/quest-ce-que-la-marque-employeur.html>
130. La marque employeur : facteur-clé de compétitivité sur le marché de l'emploi [Internet]. [cité 13 août 2023]. Disponible sur: <https://www.economie.gouv.fr/apie/publications/focus-marque-employeur-facteur-cle-competitivite-sur-marche-emploi>
131. Charbonnier-Voirin A, Marret L, Paulo C. Les perceptions de la marque employeur au cours du processus de candidature. *Manag Avenir*. 2017;94(4):33-55.
132. StepStone Marque Employeur : La communication au-delà du battage publicitaire – Enquête sur la communication de la marque Employeur en 2011, Conclusions et recommandations pdf [Internet]
133. Arnaud B, Mellet É. Outil 6. Dépasser ses biais cognitifs. In: *La boîte à outils de la psychologie positive au travail* [Internet]. Paris: Dunod; 2019 [cité 15 août 2023]. p. 28-31. (BàO La Boîte à Outils). Disponible sur: <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-de-la-psychologie-positive-au-tr--9782100776375-p-28.htm>
134. Biais inconscients et recrutement – D. GIRIER, J. LAMOURI et B. PULIDO – Observatoire international sur les impacts sociétaux de l'IA et du numérique – Université de Montréal pdf [Internet]
135. Laberon S. *Psychologie et recrutement : modèles, pratiques et normativités*. Bruxelles, Belgique : de Boeck; 2011. 412 p. Chapitre 1 Modélisation de la procédure de recrutement
136. Massé D. Expérience candidat : définition, enjeux et bonnes pratiques. [Internet]. *Culture RH*. 2021 [cité 15 août 2023]. Disponible sur: <https://culture-rh.com/experience-candidat-definition/>
137. La situation du marché du travail au 1er trimestre 2023 | DARES [Internet]. [cité 15 août 2023]. Disponible sur: <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/la-situation-du-marche-du-travail-au-1er-trimestre-2023>
138. Compétences inadéquates, efforts de recrutement insuffisants : quelle place dans les difficultés d'embauche ? | DARES [Internet]. [cité 15 août 2023]. Disponible sur: <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/competences-inadequates-efforts-de-recrutement-insuffisants>
139. Les efforts de recrutement des employeurs améliorent-ils les appariements sur le marché du travail ? | DARES [Internet]. [cité 15 août 2023]. Disponible sur:

<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/les-efforts-de-recrutement-des-employeurs-ameliorent-ils-les-appariements-sur-le-marche>

140. Durand de Bousingen D. Les pharmaciens, entre épuisement et déni | Le Quotidien du Pharmacien [Internet]. [cité 10 juil 2023]. Disponible sur:

<https://www.lequotidiendupharmacien.fr/formation/specialites-medicales/psychiatre/les-pharmaciens-entre-epuisement-et-deni>

141. Letouzey S. La remise en cause du monopole pharmaceutique: un enjeu de santé publique [Internet] [Thèse d'exercice]. Université d'Angers; 2019

142. WeDoltBetter, DENDOUNE F. Marque employeur: il est temps d'e-réfléchir [Internet]. Le Média 100% RH. 2015 [cité 24 août 2023]. Disponible sur:

<https://www.parlonsrh.com/media/marque-employeur-il-est-temps-d-e-reflechir/>

143. Soft skills, les 15 compétences douces à maîtriser en entreprise [Internet]. [cité 14 août 2023]. Disponible sur: <https://www.forbes.fr/management/les-15-soft-skills-a-maitriser-en-entreprise/>

144. Pénibilité au travail. Ce qu'il faut retenir - Démarches de prévention - INRS [Internet]. [cité 31 août 2023]. Disponible sur:

<https://www.inrs.fr/demarche/penibilite/ce-qu-il-faut-retenir.html>

145. Info Retraite - Pénibilité [Internet]. [cité 31 août 2023]. Disponible sur: <https://www.info-retraite.fr/portail-info/sites/PortailInformationnel/home/mes-droits-a-la-retraite/ma-vie-professionnelle-1/sante/penibilite.html>

146. Fallait demander | Emma [Internet]. [cité 7 sept 2023]. Disponible sur: <https://emmaclit.com/2017/05/09/repartition-des-taches-hommes-femmes/>

147. 10 questions sur...La santé des officinaux, Léa Galanopoulo, un article de Février 2018 PHARMA N°149 • 47 [Internet] [cité 7 sept 2023] Disponible sur :

[https://www.objectifsantetravail.fr/sites/default/files/45-47\\_ph149\\_thera\\_10q\\_sante\\_travailok.pdf](https://www.objectifsantetravail.fr/sites/default/files/45-47_ph149_thera_10q_sante_travailok.pdf)

148. CNRS Le journal [Internet]. [cité 7 sept 2023]. La charge mentale, une double peine pour les femmes. Disponible sur: <https://lejournald.cnrs.fr/nos-blogs/dialogues-economiques/la-charge-mentale-une-double-peine-pour-les-femmes>

149. LOI n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi (1). août 17, 2015.

150. Pharmacie - INRS [Internet]. [cité 7 sept 2023]. Disponible sur:

<https://www.inrs.fr/metiers/sante-aide-personne/pharmacie.html>

151. title | Team Officine [Internet]. [cité 9 sept 2023]. Disponible sur:

<https://www.team-officine.fr>

152. ClubOfficine. ClubOfficine - emploi pharmacien, emploi préparateur en pharmacie [Internet]. [cité 9 sept 2023]. Disponible sur: <https://www.clubofficine.fr/>

153. Michel Maccoby, "The Corporate Climber Has to Find His Heart", in Fortune, december 1976

154. Pajeot C. Le monopole pharmaceutique au regard du droit européen: évolutions et perspectives [Internet] [Thèse d'exercice]. Université de Lorraine; 2019

155. Sarnin P, Bobillier-Chaumon MÉP. Manuel de psychologie du travail et des organisations : concepts, méthodes et enjeux. 2e édition. Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur; 2021. vi+537. Chapitre 10 Les approches de la santé psychique au travail p.241-266

156. Molinier P, Flottes A. Travail et santé mentale : approches cliniques. Trav Empl. 2012;129(1):51-66.

157. L'intelligence émotionnelle INTÉGRALE *Analyser et contrôler ses sentiments et ses émotions, et ceux des autres* © Daniel Goleman, 1995 © Éditions J'ai lu, 2014, Première partie Le cerveau émotionnelle 925 p. Chapitre 10 Le management une affaire de cœur p.217 à 238

158. Saint-Georges P de. Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement. Commun Organ Rev Sci Francoph En Commun Organ [Internet]. 1 nov 1993 [cité 10 sept 2023];(4). Disponible sur:

<https://journals.openedition.org/communicationorganisation/1657>

159. Michallet T. Le rôle du pharmacien d'officine pendant la crise de la Covid-19: bilan et premiers enseignements [Internet] [Thèse d'exercice]. Université Grenoble Alpes; 2021 [cité 17 sept 2023]. Disponible sur: <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03368221/document>

160. LOI n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi (1). août 17, 2015.

161. Lacan A. HBR France. 2023 [consulté le 17 sept 2023]. Le brown-out: un nouveau fléau impactant les entreprises. Disponible sur:

<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/04/25392-le-brown-out-ce-nouveau-fleau-dans-lentreprise/>

## ANNEXES

### Annexe 1 : Questionnaire à destination des titulaires

*Note : Lors des diffusions des deux questionnaires, Je me présentais et je présentais mon directeur de Thèse, Mr. Jérôme COMBE, tout en expliquant le but de la thèse, la problématique ainsi que les caractéristiques des questionnaires.*

### Questionnaire à destination des titulaires d'officine, France métropolitaine et ~~DOM TOM~~

Thèse en pharmacie : « DANS UN CONTEXTE DE RECRUTEMENT SOUS TENSION : COMMENT LES TITULAIRES D'OFFICINE PEUVENT ILS ADAPTER LEURS PRATIQUES DE RECRUTEMENT POUR RÉPONDRE AUX ATTENTES DES CANDIDATS ? »

Dans le cadre de ma thèse pour obtenir le diplôme d'Etat de Docteur en Pharmacie, j'effectue un état des lieux du recrutement en officine en France.

En plus d'être d'actualité, la question du recrutement est un sujet qui impacte fortement la profession. Votre contribution est donc extrêmement précieuse. Je vous remercie du temps que vous accorderez à mon travail.

**Durée :** La participation à ce questionnaire nécessite environ 7 min.

Ce questionnaire garantit l'anonymat total des participants, et les données collectées seront exclusivement utilisées à des fins de recherche pour ma thèse d'exercice. Aucune information permettant de vous identifier personnellement ne sera demandée.

En participant à ce questionnaire, vous consentez à ce que vos réponses soient utilisées à des fins de recherche.

\* Indique une question obligatoire

#### I Généralités

1. 1 - Etes vous titulaire d'une officine ? \*

- Oui  
 Non

2. 2 - Vous êtes : \*

- Un homme  
 Une femme  
 Ne souhaite pas se prononcer

3. 3 - Vous avez : \*

- Entre 23 et 29 ans
- Entre 30 et 40 ans
- Entre 41 et 55 ans
- Entre 56 et 65 ans
- Plus de 65 ans

4. 4 - Depuis quand êtes vous titulaire ? \*

- Moins de 5 ans
- Entre 5 et 10 ans
- Entre 10 et 20 ans
- Plus de 20 ans

5. 5 - Dans quelle région se situe votre officine ? \*

*Une seule réponse possible.*

- Auvergne-Rhône-Alpes
- Bourgogne-Franche-Comté
- Bretagne
- Centre-Val de Loire
- Corse
- Grand Est
- Hauts-de-France
- Île-de-France
- Normandie
- Nouvelle-Aquitaine
- Occitanie
- Pays de la Loire
- Provence-Alpes-Côte d'Azur
- Guadeloupe
- Martinique
- Guyane
- La Réunion
- Mayotte

6. 6 - Comment avez vous eu accès au questionnaire ? \*

- Facebook
- Instagram
- LinkedIn
- WhatsApp
- Par le biais d'un pharmacien/préparateur, personne travaillant dans une officine
- Par des connaissances/amis
- Autre : \_\_\_\_\_

## II L'officine

7. 1 - De combien de personnes est composée votre équipe (vous inclus) ? \*

- 0-3
- 4-6
- 7-10
- 11-20
- plus de 20

8. 2 - Votre officine fait elle partie d'un groupement et/ou d'une enseigne ? \*

- Oui, d'un groupement ou d'une enseigne
- Non

9. 3 - Où se situe votre officine ? \*

- Dans un centre commercial
- En centre ville
- Dans un quartier
- En zone rurale
- Autre : \_\_\_\_\_

10. 4 - Au cours des 12 derniers mois, avez-vous eu une démission de la part d'un pharmacien ou d'un préparateur en pharmacie ?

Oui

Non

11. 5 - Si oui, quels étaient les raisons/le contexte de cette démission ? \*

*Plusieurs réponses possibles.*

Déménagement

Raisons personnelles du salarié

Débauchage

Situation conflictuelle

Non concerné(e)

Autre : \_\_\_\_\_

### III Le recrutement

12. 1 - Cherchez vous à recruter en ce moment ? \*

Oui

Non

13. 2 - Si oui, vous vous heurtez à des difficultés de recrutement : \*

Tout à fait d'accord

D'accord

Plutôt d'accord

Sans opinion

Plutôt pas d'accord

Pas d'accord

Pas du tout d'accord

Non concerné(e)

14. 3 - Ces difficultés de recrutement concernent : \*

Surtout les pharmaciens

Surtout les préparateurs

Les pharmaciens et les préparateurs de manière équivalente

Non concerné(e)

15. 4 - Vous avez des difficultés à garder les employés au sein de votre entreprise : \*

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Plutôt d'accord
- Sans opinion
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord
- Non concerné(e)

16. 5 - D'après votre expérience, quels sont les principaux obstacles qui rendent le recrutement difficile ? (sélectionnez au maximum 3 obstacles)

*Plusieurs réponses possibles.*

- Peu de candidats répondent à l'annonce
- Prétentions salariales inadaptées
- Horaires de travail non acceptés par le candidat
- Divergences sur les valeurs et vision de l'entreprise (direction future souhaitée par l'entreprise et principes qui guident ses actions)
- Divergences sur les missions à l'officine (ex : nouvelles missions)
- Divergence sur la nature du contrat (CDI, CDD...)
- Interactions avec le patient de plus en plus difficile (agressions, incivilités...)
- Non concerné(e)
- Autre : \_\_\_\_\_

17. 6 - Appliquez vous un processus de recrutement systématique ? (utilisation du même processus de recrutement pour tous les candidats. Par exemple : rédaction et diffusion de l'offre d'emploi, puis réception et tri des CV, puis entretien d'embauche...)

- Oui
- Non

18. 7 - Si oui, quel est il ?

\_\_\_\_\_

19. 8 - Lorsque vous cherchez à recruter, comment procédez vous ? (plusieurs réponses possibles) :

*Plusieurs réponses possibles.*

- Annonce/entrée en contact sur les réseaux sociaux dans des groupes dédiés
- Annonce par le biais du groupement
- Annonce par le biais des grossistes
- Annonce par le biais de pôle emploi
- Communication dans le réseau professionnel (contacts connus dans un cadre professionnelle ou personnel mais qui travaillent dans le domaine de la pharmacie)
- Prestataires de recrutement/Chasseur de tête
- Site de recrutement (APEC, Indeed...)
- Autre : \_\_\_\_\_

20. 9 - Lorsque vous cherchez à recruter, quels éléments sont-ils inclus dans votre annonce ?

*Plusieurs réponses possibles.*

- Diplôme requis
- Profil de poste
- Localisation de l'officine
- Présentation de l'entreprise
- Rémunération
- Horaires
- Type de contrat (CDI, CDD...)
- Expérience requise
- Autre : \_\_\_\_\_

21. 10 - Pendant la phase d'entretien, quels sont les sujets que vous abordez avec le candidat ?

*Note : les "compétences douces" (aussi appelées « soft skills ») sont l'ensemble des aptitudes et compétences qui **ne sont pas techniques, ni en relation direct** avec notre profession. Ex de « compétences douces » : Confiance en soi, empathie, sens de la communication, gestion d'équipe, leadership...*

*Plusieurs réponses possibles.*

- Le motif du besoin de recrutement (départ, croissance de la pharmacie, congé maternité..)
- Présentation du poste (ce qui est attendu du candidat en termes de missions, compétences douces et compétences techniques)
- Valeurs et visions de l'entreprise
- Parcours professionnel du candidat
- Motivations pour le poste
- Attentes du candidat vis à vis du poste
- Contraintes horaires du candidat/Horaires demandés
- Rémunération
- Opportunités de formation
- Autre : \_\_\_\_\_

22. 11 - Quels sont les critères de recrutement que vous considérez essentiels lors de l'embauche d'un candidat ? (sélectionner au maximum 3 critères) :

*Plusieurs réponses possibles.*

- Expérience professionnelle
- Compétences professionnelles
- Motivation
- Bienveillance
- Disponibilité (Horaires flexibles)
- Savoir-être
- Présentation
- Autre : \_\_\_\_\_

23. 12 - Avec le contexte actuel de difficultés au recrutement, est-ce que ces critères sont négligés ou laissés de côté ?

- Oui
- Non
- Non concerné(e)

24. 13 - Lors du recrutement d'un(e) candidat(e), utilisez vous des tests d'évaluation des compétences professionnelles et/ou sociales du candidat ? (plusieurs réponses possibles) :

*Note : les "compétences douces" (aussi appelées « soft skills ») sont l'ensemble des aptitudes et compétences qui **ne sont pas techniques, ni en relation direct** avec notre profession. Ex de « compétences douces » : Confiance en soi, empathie, sens de la communication, gestion d'équipe, leadership...*

*Plusieurs réponses possibles.*

- Oui, mise en situation au comptoir, cas pratique pendant l'entretien, jeu de rôle
- Oui, questions sur les médicaments, indications, interactions médicamenteuses...
- Oui, Test de personnalité type MBTI
- Oui, questions pendant l'entretien pour évaluer les « compétences douces »
- Non
- Autre : \_\_\_\_\_

25. 14 - Etes vous maître de stage ? \*

- Oui
- Non

26. 15 - Durant l'année qui vient de s'écouler, avez vous employé un(e) ou plusieurs étudiant(e)s en pharmacie ?

- Oui  
 Non

27. 16 - Si non, pourquoi ? (plusieurs réponses possibles) : \*

*Plusieurs réponses possibles.*

- Besoin inexistant  
 Difficultés de recrutement  
 Manque de temps/moyens pour l'encadrement  
 Non concerné(e)  
 Autre : \_\_\_\_\_

28. 17 - Durant l'année qui vient de s'écouler, avez vous employé un(e) ou des apprenti(e)s préparateurs(trices) ?

- Oui  
 Non

29. 18 - Si non, souhaiteriez vous le faire mais des obstacles vous en empêche ? \*

- Oui  
 Non  
 Non concerné(e)

#### IV Contrats - Rémunération

30. 1 - Selon votre expérience de titulaire, les salariés sont désormais plus à la recherche de contrats courts (CDD et intérim) que de CDI :

- Tout à fait d'accord  
 D'accord  
 Plutôt d'accord  
 Sans opinion  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas d'accord  
 Pas du tout d'accord  
 Non concerné(e)

31. 2 - En termes d'emploi du temps, pour vos salariés à plein temps, les horaires sont plutôt répartis :

- sur une semaine de 3 à 4 jours
- Sur une semaine de 5 à 6 jours
- Autre : \_\_\_\_\_

32. 3 - Au cours des 6 derniers mois, avez vous eu recours à un ou des intérimaires ? \*

- Oui
- Non

33. 4 - Si oui, quelle était en moyenne leur présence sur les 6 derniers mois ? \*

- 1 jour/semaine
- 2 jours/semaine
- 3 jours/semaine
- 4 jours/semaine
- Davantage
- Non concerné(e)
- Autre : \_\_\_\_\_

34. 5 - Si oui, est-ce en lien avec vos difficultés de recrutement et/ou est-ce plus pratique pour combler les trous dans les horaires d'ouvertures ? :

- En lien avec les difficultés de recrutement
- Utile pour combler les trous dans les horaires d'ouverture
- En lien avec les difficultés de recrutement ET Utile pour combler les trous dans les horaires d'ouverture
- Non concerné(e)
- Autre : \_\_\_\_\_

35. 6 - Comment construisez vous votre politique de rémunération ? (plusieurs réponses possibles) :

*Plusieurs réponses possibles.*

- Analyse du marché
- Prise en compte des performances individuelles
- Prise en compte des diplômes supplémentaires (DU, formation...)
- Révision périodique
- Autre : \_\_\_\_\_

36. 7 - Quelle fourchette de rémunération vous paraît juste **pour un préparateur** avec 2 ans d'expérience, sans formation supplémentaire (temps plein brut) ? :

*Note : pour faciliter la réponse à cette question, les coefficients correspondants sont indiqués entre parenthèses, à valeur indicative seulement.*

- Entre 1700 et 1900 euros brut (coefficient 240 à 250)
- Entre 1901 et 2200 euros brut (coefficient 250 à 290)
- Entre 2201 et 2400 euros brut (coefficient 290 à 310)
- Entre 2401 et 2600 euros brut (coefficient 310 à 330)
- Autre : \_\_\_\_\_

37. 8 - Quelle fourchette de rémunération vous paraît juste **pour un pharmacien** avec 2 ans d'expérience, sans formation supplémentaire (temps plein brut) ? :

*Note : pour faciliter la réponse à cette question, les coefficients correspondants sont indiqués entre parenthèses, à valeur indicative seulement.*

- Entre 3000 et 3300 euros brut (coefficient 400 à 430)
- Entre 3301 et 3600 euros brut (coefficient 400 à 470)
- Entre 3601 et 3900 euros brut (coefficient 470 à 500)
- Entre 3901 et 4500 euros brut (coefficient 500 à 600)
- Autre : \_\_\_\_\_

38. 9 - En plus de la part fixe, comment rémunérez vous vos salariés ? (Plusieurs réponses possibles) :

*Plusieurs réponses possibles.*

- Le salaire de mes salariés consiste seulement en une part fixe
- Part variable en fonction du chiffre d'affaires
- Primes individuelles
- Primes collectives sur objectif/en fonction du chiffre d'affaires
- Chèques cadeaux, tickets restaurants...
- Autre : \_\_\_\_\_

## V Management - Communication

39. 1 - Avez vous déjà suivi une formation en (plusieurs réponses possibles) : \*

*Plusieurs réponses possibles.*

- Management des achats
- Stratégie merchandising
- Techniques de vente au comptoir
- Art de la communication au sein de l'officine
- Communication Non Violente
- Process Communication
- Analyse Transactionnelle
- Formation au recrutement
- Aucune des formations listées
- Autre : \_\_\_\_\_

40. 2 - Avez vous eu des cours de management au cours de vos études en sciences pharmaceutiques ?

- Oui
- Non

41. 3 - Si oui, quel était leur volume approximatif sur les six années d'études ? \*

- Entre 2 et 15 heures
- Entre 16 et 25 heures
- Plus de 25 heures
- Non concerné(e)

42. 4 - Si oui, vous avez trouvé cela bénéfique une fois arrivé(e) dans le monde du travail : \*

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Plutôt d'accord
- Sans opinion
- Plutôt pas d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord
- Non concerné(e)

43. 5 - Si non, vous pensez que cela vous aurait été bénéfique maintenant que vous êtes dans le monde du travail :

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Plutôt d'accord
- Sans opinion
- Plutôt pas d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord
- Non concerné(e)

44. 6 - Effectuez vous des feedback (retours) réguliers à vos salariés sur la qualité de leur travail ?

- Plutôt une fois par semaine
- Plutôt une fois par mois
- Plutôt quelques fois dans l'année
- Plutôt une fois dans l'année (entretien annuel)
- Jamais

45. 7 - Est ce qu'une fiche de poste/détail du profil de poste est disponible pour chaque salarié de l'officine ?

- Oui
- Non

46. 8 - Vous arrivez à déléguer certaines de vos missions à vos collaborateurs : \*

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Plutôt d'accord
- Sans opinion
- Plutôt pas d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

47.

9 - Lorsque vous attribuez des missions, (dans le cadre du poste de vos salariés) vous le faites en fonction des compétences/points faibles et forts de vos collaborateurs :

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Plutôt d'accord
- Sans opinion
- Plutôt pas d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

48. 10 - Vous adaptez vos techniques de communication avec vos salariés en fonction de leur personnalité :

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Plutôt d'accord
- Sans opinion
- Plutôt pas d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

#### VI Bien être

49. 1 - Je suis satisfait(e) des conditions de travail de ma profession (la sécurité au travail, le soutien de l'ordre, le soutien de l'Etat, le comportement des patients...) :

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Plutôt d'accord
- Sans opinion
- Plutôt pas d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

50. 2 - Je considère que nos études universitaires nous permettent parfaitement d'assumer le rôle de titulaire d'officine :

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Plutôt d'accord
- Sans opinion
- Plutôt pas d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

51. 3 - Je suis satisfait(e) de la manière dont mes collaborateurs s'entendent entre eux : \*

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Plutôt d'accord
- Sans opinion
- Plutôt pas d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

52. 4 - Je suis satisfait(e) de la relation que j'entretiens avec les autres professionnels de santé (médecins, dentistes, infirmières, kinésithérapeutes, sages-femmes...) dans le cadre de mon travail :

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Plutôt d'accord
- Sans opinion
- Plutôt pas d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

53. 5 - Je suis satisfait(e) de l'image du pharmacien au sein de la population : \*

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Plutôt d'accord
- Sans opinion
- Plutôt pas d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

54. 6 - Je trouve que mon travail est source de stress : \*

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Plutôt d'accord
- Sans opinion
- Plutôt pas d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

55. 7 - En temps normal, mes heures de travail sur une semaine type se situent généralement aux alentours de...

- Moins de 20 heures
- Entre 21 et 35 heures
- Entre 36 et 45 heures
- Entre 46 et 55 heures
- Plus de 55 heures

56. 8 - Si vous aviez l'opportunité de le refaire, compte tenu des circonstances actuelles, (notamment les défis du recrutement, la baisse des marges et l'augmentation des agressions) seriez-vous à nouveau enclin à entreprendre l'aventure entrepreneuriale en tant que titulaire d'officine ?

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Plutôt d'accord
- Sans opinion
- Plutôt pas d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

57. 9 - Envisagez-vous une reconversion professionnelle dans l'année à venir ? \*

- Oui
- Non
- Autre : \_\_\_\_\_

58. Avez vous des commentaires, des informations ou des précisions à apporter au sujet de cette enquête :

## Annexe 2 : Questionnaire à destination des salariés

# Questionnaire à destination des pharmaciens salariés et préparateurs en pharmacie d'officine, France métropolitaine et ~~DOM TOM~~

Thèse en pharmacie : « DANS UN CONTEXTE DE RECRUTEMENT SOUS TENSION : COMMENT LES TITULAIRES D'OFFICINE PEUVENT ILS ADAPTER LEURS PRATIQUES DE RECRUTEMENT POUR RÉPONDRE AUX ATTENTES DES CANDIDATS ? »

Dans le cadre de ma thèse pour obtenir le diplôme d'Etat de Docteur en Pharmacie, j'effectue un état des lieux du recrutement en officine en France.

En plus d'être d'actualité, la question du recrutement est un sujet qui impacte fortement la profession. Votre contribution est donc extrêmement précieuse. Je vous remercie du temps que vous accorderez à mon travail.

**Durée** : La participation à ce questionnaire nécessite environ 6 min.

Ce questionnaire garantit l'anonymat total des participants, et les données collectées seront exclusivement utilisées à des fins de recherche pour ma thèse d'exercice. Aucune information permettant de vous identifier personnellement ne sera demandée.

En participant à ce questionnaire, vous consentez à ce que vos réponses soient utilisées à des fins de recherche.

*\* Indique une question obligatoire*

---

### I Généralités

1. 1 - Vous êtes : \*

*Une seule réponse possible.*

- Pharmacien(ne) adjoint(e)
- Préparateur(trice) en pharmacie d'officine
- Pharmacien(ne) non thésé(e)

2. 2 - Vous êtes : \*

- Un homme
- Une femme
- Ne souhaite pas se prononcer

3. 3 - Vous avez : \*

- Entre 20 et 29 ans
- Entre 30 et 40 ans
- Entre 41 et 55 ans
- Entre 56 et 65 ans
- Plus de 65 ans

4. 4 - Dans quelle région se situe l'officine dans laquelle vous travaillez (officine principale pour les intérimaires) ?

*Une seule réponse possible.*

- Auvergne Rhône-Alpes
- Bourgogne-Franche-Comté
- Bretagne
- Centre-Val de Loire
- Corse
- Grand Est
- Hauts-de-France
- Île-de-France
- Normandie
- Nouvelle-Aquitaine
- Occitanie
- Pays de la Loire
- Provence-Alpes-Côte d'Azur
- Guadeloupe
- Martinique
- Guyane
- La Réunion
- Mayotte

5. 5 - Comment avez vous eu accès au questionnaire ? \*

- Facebook
- Instagram
- LinkedIn
- WhatsApp
- Par le biais d'un pharmacien/préparateur, personne travaillant dans une officine
- Par des connaissances/amis
- Autre : \_\_\_\_\_

## II L'officine

6. 1 - De combien de personnes est composée votre équipe (titulaire(s) inclus) ? \*

- 0-3
- 4-6
- 7-10
- 11-20
- plus de 20

7. 2 - Votre officine fait elle partie d'un groupement ou d'une enseigne ? \*

- Oui, d'un groupement ou d'une enseigne
- Non
- Ne sait pas

8. 3 - Où se situe votre officine ? (officine principale pour les intérimaires) \*

- Dans un centre commercial
- En centre ville
- Dans un quartier
- En zone rurale
- Autre : \_\_\_\_\_

9. 4 - Au cours des 12 derniers mois, y'a t-il eu une démission de la part d'un pharmacien ou d'un préparateur en pharmacie (vous y compris) au sein de l'officine ?

- Oui
- Non
- Ne sait pas

10. 5 - Si oui, quels étaient les raisons/le contexte de cette démission ? \*

*Plusieurs réponses possibles.*

- Déménagement
- Raisons personnelles du salarié
- Débauchage
- Situation conflictuelle
- Non concerné(e)
- Ne sait pas
- Autre : \_\_\_\_\_

### III Le recrutement

11. 1 - Votre officine cherche-t-elle à recruter en ce moment ? \*

- Oui
- Non
- Ne sait pas

12. 2 - Si oui, vous constatez des difficultés de recrutement : \*

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Plutôt d'accord
- Sans opinion
- Plutôt pas d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord
- Non concerné(e)
- Ne sait pas

13. 3 - Ces difficultés de recrutement concernent : \*

- Surtout les pharmaciens
- Surtout les préparateurs
- Les pharmaciens et les préparateurs de manière équivalente
- Non concerné(e)
- Ne sais pas

14. 4 - D'après vous, quels sont les principaux obstacles qui rendent le recrutement difficile ?  
(sélectionnez au maximum 3 obstacles)

*Plusieurs réponses possibles.*

- Rémunération proposée insuffisante
- Horaires de travail en inadéquation avec la vie de famille
- Divergences sur les valeurs et vision de l'entreprise (direction future souhaitée par l'entreprise et principes qui guident ses actions)
- Divergences sur les missions à l'officine (ex : nouvelles missions)
- Divergence sur la nature du contrat (CDI, CDD...)
- Interactions avec le patient de plus en plus difficile (agressions, incivilités...)
- Non concerné(e)
- Autre : \_\_\_\_\_

15. 5 - Lorsque vous cherchez un poste en pharmacie d'officine, comment procédez vous ?  
(plusieurs réponses possibles) :

*Plusieurs réponses possibles.*

- Annonce sur les réseaux sociaux sur votre profil/des groupes dédiés
- Recherche d'annonces sur les réseaux sociaux dans des groupes dédiés
- Communication dans le réseau professionnel (contacts connus dans un cadre professionnel ou personnel mais qui travaillent dans le domaine de la pharmacie)
- Recherches d'annonces sur pôle emploi
- Non concerné(e)
- Recherche d'annonces sur l'APEC, Indeed...
- Autre : \_\_\_\_\_

16. 6 - Lors de la recherche d'un poste, quels éléments vous semblent indispensables dans un annonce ?

*Plusieurs réponses possibles.*

- Diplôme requis
- Profil de poste
- Localisation de l'officine
- Présentation de l'entreprise
- Rémunération
- Horaires
- Type de contrat (CDI, CDD...)
- Expérience requise
- Autre : \_\_\_\_\_

17. 7 - En postulant à un poste, quels critères estimez-vous essentiels à avoir en tant que candidat ?(sélectionner au maximum 3 critères) :

*Plusieurs réponses possibles.*

- Expérience professionnelle
- Compétences professionnelles
- Motivation
- Bienveillance
- Disponibilité (Horaires flexibles)
- Savoir-être
- Présentation
- Autre : \_\_\_\_\_

18. 8 - Pendant la phase d'entretien, quels sont les sujets qui vous semblent personnellement important à aborder avec le recruteur ? (plusieurs réponses possibles)

*Note : les "compétences douces" (aussi appelées « soft skills ») sont l'ensemble des aptitudes et compétences qui **ne sont pas techniques, ni en relation direct** avec notre profession. Ex de « compétences douces » : Confiance en soi, empathie, sens de la communication, gestion d'équipe, leadership...*

*Plusieurs réponses possibles.*

- Le motif du besoin de recrutement (départ, croissance de la pharmacie, congé maternité..)
- Présentation du poste (ce qui est attendu de vous en termes de missions, compétences douces et compétences techniques)
- Valeurs et visions de l'entreprise (direction future souhaitée par l'entreprise et principes qui guident ses actions)
- Votre Parcours professionnel
- Vos motivations pour le poste
- Vos attentes vis à vis du poste
- Vos Contraintes horaires/Les horaires demandés
- Rémunération
- Opportunités de formation
- Autre : \_\_\_\_\_

19. 9 - Durant le processus de recrutement, avez-vous déjà été soumis à des tests d'évaluation de compétences professionnelles et/ou sociales ? (plusieurs réponses possibles) :

*Note : les "compétences douces" (aussi appelées « soft skills ») sont l'ensemble des aptitudes et compétences qui **ne sont pas techniques, ni en relation direct** avec notre profession. Ex de « compétences douces » : Confiance en soi, empathie, sens de la communication, gestion d'équipe, leadership...*

*Plusieurs réponses possibles.*

- Oui, mise en situation au comptoir, cas pratique pendant l'entretien, jeu de rôle
- Oui, questions sur les médicaments, indications, interactions médicamenteuses...
- Oui, Test de personnalité type MBTI
- Oui, questions pendant l'entretien pour évaluer les « compétences douces »
- Non
- Autre : \_\_\_\_\_

20. 10 - Si oui, vous avez trouvé la pratique pertinente : \*

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Plutôt d'accord
- Sans opinion
- Plutôt pas d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord
- Non concerné(e)

#### IV Contrats - Rémunération

21. 1 - En ce moment, vous êtes : \*

- En CDD
- En CDI
- Intérimaire
- Intérimaire avec des phases de CDD courts
- Entre deux contrats, non actif
- Autre : \_\_\_\_\_

22. 2 - Si vous êtes en contrat court (hors CDI) c'est : \*

- Par contrainte, vous n'arrivez pas à trouver de CDI qui corresponde à vos attentes
- Vous êtes non thésé(e), le CDI n'est donc pas une option
- Par choix, vous préférez faire des contrats courts pour les avantages associés
- Non concerné(e)
- Autre : \_\_\_\_\_

23. 3 - Si vous êtes en contrat à plein temps, (CDD ou CDI) en termes d'emploi du temps, vos horaires sont plutôt répartis :

- sur une semaine de 3 à 4 jours
- Sur une semaine de 5 à 6 jours
- Non concerné(e)
- Autre : \_\_\_\_\_

24. 4 - Cette répartition vous convient-elle ? (suite de la question précédente) \*

- Oui
- Non
- Non concern(é)
- Autre : \_\_\_\_\_

25. 5 - **Si vous êtes préparateur(trice)**, quelle fourchette de rémunération vous paraît juste pour **un(e) préparateur(trice)** avec 2 ans d'expérience, sans formation supplémentaire (temps plein brut) ? :

*Note : pour faciliter la réponse à cette question, les coefficients correspondants sont indiqués entre parenthèses, à valeur indicative seulement.*

- Entre 1700 et 1900 euros brut (coefficient 240 à 250)
- Entre 1901 et 2200 euros brut (coefficient 250 à 290)
- Entre 2201 et 2400 euros brut (coefficient 290 à 310)
- Entre 2401 et 2600 euros brut (coefficient 310 à 330)
- Non concerné(e)
- Autre : \_\_\_\_\_

26. 6 - **Si vous êtes pharmacien(ne)**, quelle fourchette de rémunération vous paraît juste pour **un(e) pharmacien(ne)** avec 2 ans d'expérience, sans formation supplémentaire (temps plein brut) ? :

*Note : pour faciliter la réponse à cette question, les coefficients correspondants sont indiqués entre parenthèses, à valeur indicative seulement.*

- Entre 3000 et 3300 euros brut (coefficient 400 à 430)
- Entre 3301 et 3600 euros brut (coefficient 430 à 470)
- Entre 3601 et 3900 euros brut (coefficient 470 à 500)
- Entre 3901 et 4500 euros brut (coefficient 500 à 600)
- Non concerné(e)
- Autre : \_\_\_\_\_

27. 7 - En plus de la part fixe, quelle rémunération supplémentaire percevez-vous ? (Plusieurs réponses possibles) :

*Plusieurs réponses possibles.*

- Mon salaire consiste en une part fixe seulement
- Part variable en fonction du chiffre d'affaires
- Primes individuelles
- Primes collectives sur objectif/en fonction du chiffre d'affaires
- Chèques cadeaux, tickets restaurants...
- Autre : \_\_\_\_\_

#### V Management - Communication

28. 1 - Combien d'heures de formation avez-vous suivi au cours des 12 derniers mois ? (formation en présentielle, e-learning, formation laboratoire à l'officine, formation laboratoire en dehors des heures de travail...)

- 1 à 10 heures
- 11 à 20 heures
- 21 à 30 heures
- 31 à 40 heures
- Plus de 40 heures de formation
- Vous avez suivi 0 heure de formation au cours de l'année qui vient de s'écouler

29. 2 - Quel type de formation était-ce ? (plusieurs réponses possibles) \*

*Plusieurs réponses possibles.*

- E-learning
- Formation en présentielle
- DU (Diplôme Universitaire)
- Formation laboratoire à l'officine
- Non concerné(e)
- Autre : \_\_\_\_\_

30. 3 - Vous avez déjà suivi une formation en (plusieurs réponses possibles) : \*

*Plusieurs réponses possibles.*

- Management des achats
- Stratégie merchandising
- Techniques de vente au comptoir
- Art de la communication au sein de l'officine
- Communication Non Violente
- Process Communication
- Analyse Transactionnelle
- Aucune des formations listées
- Autre : \_\_\_\_\_

31. 4 - Avez vous eu des cours de management au cours de vos études en sciences pharmaceutiques ?

- Oui
- Non
- Non concerné(e), préparateur(trice)

32. 5 - Si oui, quel était leur volume approximatif sur les six années d'études ? \*

- Entre 2 et 15 heures
- Entre 16 et 25 heures
- Plus de 25 heures
- Non concerné(e)

33. 6 - Si oui, vous avez trouvé cela bénéfique une fois arrivé(e) dans le monde du travail : \*

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Plutôt d'accord
- Sans opinion
- Plutôt pas d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord
- Non concerné(e)

34. 7 - Si non, vous pensez que cela vous aurait été bénéfique maintenant que vous êtes dans le monde du travail :

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Plutôt d'accord
- Sans opinion
- Plutôt pas d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord
- Non concerné(e)

35. 8 - Vous recevez des feedback (retours) réguliers de la part de votre titulaire sur la qualité de votre travail :

- Plutôt une fois par semaine
- Plutôt une fois par mois
- Plutôt quelques fois dans l'année
- Plutôt une fois dans l'année (entretien annuel)
- Jamais

36. 9 - Est ce que vous disposez d'une fiche de poste qui détaille vos objectifs et missions ? \*

- Oui
- Non

37. 10 - Lorsque votre titulaire vous attribue une mission, il le fait en fonction de vos compétences/points faibles et forts :

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Plutôt d'accord
- Sans opinion
- Plutôt pas d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

38. 11 - Votre titulaire adapte ses techniques de communication en fonction de la personnalité de chacun à l'officine :

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Plutôt d'accord
- Sans opinion
- Plutôt pas d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

#### VI Bien être

39. 1 - Je suis satisfait(e) des conditions de travail de ma profession (la sécurité au travail, le soutien de l'ordre, le soutien de l'Etat, le comportement des patients...) :

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Plutôt d'accord
- Sans opinion
- Plutôt pas d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

40. 2 - Je suis satisfait(e) de la manière dont je m'entends avec mes collaborateurs : \*

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Plutôt d'accord
- Sans opinion
- Plutôt pas d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

41. 3 - Je suis satisfait(e) de la manière dont je m'entends avec mon/mes titulaires :

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Plutôt d'accord
- Sans opinion
- Plutôt pas d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

42. 4 - Je suis satisfait(e) de la relation que j'entretiens avec les autres professionnels de santé (médecins, dentistes, infirmières, kinésithérapeutes, sages-femmes...) dans le cadre de mon travail :

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Plutôt d'accord
- Sans opinion
- Plutôt pas d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

43. 5 - Je suis satisfait(e) de l'image du pharmacien/préparateur en pharmacie au sein de la population (**en fonction de votre statut personnel**) :

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Plutôt d'accord
- Sans opinion
- Plutôt pas d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

44. 6 - Je trouve que mon travail est source de stress : \*

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Plutôt d'accord
- Sans opinion
- Plutôt pas d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

45. 7 - Envisagez-vous de changer d'entreprise dans les 3 mois à venir ? \*

- Oui
- Non
- Autre : \_\_\_\_\_

46. 8 - Envisagez-vous une reconversion professionnelle dans l'année à venir ? \*

- Oui
- Non
- Autre : \_\_\_\_\_

47. Avez vous des commentaires, des informations ou des précisions à apporter au sujet de cette enquête :

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **Annexe 3 : Réponses aux questions ouvertes - Questionnaire des titulaires**

→ Réponses des titulaires à la question « Si oui, quel est-il ? » Quand on leur demande s'ils ont un processus de recrutement systématique (Question 18) :

Lecture CV et entretien d'embauche
Rédaction et diffusion de l'offre d'emploi
Annnonce sur Team officine, divers groupe Facebook, cerp. Attente réponses, entretiens
Rédaction de l'annonce, diffusion sur les réseaux sociaux et sites des grossistes, réception CV et entretien d'embauche
Rédaction et diffusion de l'offre d'emploi, puis réception et tri des CV, puis entretien d'embauche : fiche de suivi de l'entretien
Rédaction annonces, tri cv quand j'en ai ce qui est tres rare entretien

Offre d'emploi sur site grossiste, université, pôle emploi
Offre d'emploi, entretien
Annonces grossistes, CFA, réseaux sociaux, entourage
Publication annonces, réception CV, entretien et lors de l'entretien, recherche d'un état d'esprit plutôt qu'une compétence et tenter de voir si le candidat sera compatible avec la patientèle et l'équipe
Publications d'annonces gratuite le plus souvent et gratuites, et réseaux proches, finalement c'est le bouche à oreilles qui me fait trouver quelqu'un
Rédaction d'une offre d'emploi via grossistes, réseaux sociaux puis tri des Cv en fonction de leurs prétentions salariales et enfin entretien avec les candidats
Entretien avec CV
Publication offre/ 2 entretiens : 1 avec moi titulaire et 1 autre avec membre équipe. Questions réfléchies en amont avec l'équipe (dont question sur conseil, mise en situation) / échanges avec l'équipe avant décision
Réseaux sociaux
Rédaction de l'offre, publications (réseaux sociaux, grossistes), réception des candidatures, planification des entretiens sur 2-3jours max
Le même utilisée plus haut puis cabinet de recrutement
Annonce, entretien
Voir profil LinkedIn, faire travailler le réseau et parler aussi à l'entourage
Ce que vous avez marqué en exemple
Rédaction et diffusion de l'offre d'emploi, puis réception et tri des CV, puis entretien d'embauche
Rédaction offre emploi, diffusion et tri puis entretien
Rédaction, diffusion, boîte de recrutement, entretien dès qu'il y en a
Diffusion de l'offre, appel au candidat puis rdv sur place
Site OCP

→ Réponses des titulaires à la question 58 « Avez-vous des commentaires, des informations ou des précisions à apporter au sujet de cette enquête » :

Il est nécessaire de recruter d'autres profils pour nous aider dans nos tâches quotidiennes : acheteurs, secrétaire, etc ; et déléguer au maximum à l'équipe le reste des tâches

Bcp de titulaires se plaignent alors que c'est eux le problème. Même si à titre personnel je ne subis pas la pénurie dans mon exercice, je ne la nie pas, mais je pense qu'il faut aussi savoir se remettre en question et traiter les employés tels qu'on aurait aimé qu'on nous traite... surtout quand on a de bons éléments qui aiment leur métier.

Enquête très bien menée mais ne pas oublier que nous devons sans cesse nous adapter, chaque cas étant différent ; il y a théorie (très bien expliquée ici) et la pratique

#### **Annexe 4 : Réponses à la question 47 (question ouverte) - Questionnaire des salariés**

« Avez-vous des commentaires, des informations ou des précisions à apporter au sujet de cette enquête » :

T'es la meilleure Copiine
Après 3 ans de remplacements divers (très enrichissants) puis 3 ans en CDI puis démission pour cause d'incompréhension mutuelle avec le titulaire, puis de nouveau en CDI, en attendant la retraite dans environ 5 ans.... Je n'envisage plus de quitter mon emploi et de repartir dans un parcours de recherches, même si le marché de l'emploi nous est favorable et même si, pour différentes raisons (manque de reconnaissance, salaire, absence de formation, peu de responsabilités...) le contexte n'est pas parfait mais reste néanmoins correct
Sujet très intéressant. En plus du problème de rémunération le Manque de formation en management des titulaires créé de vrai problème au sein des équipes. Valeur du travail aussi qui change. C'est un lego de paramètres qui crée la situation actuelle.
Sujet très intéressant
Les réponses doivent être intéressantes !! Bon courage pour la thèse
La difficulté de recrutement implique souvent une embauche négligée des salariés, souvent sans entretien aucun, ce qui constitue des équipes fragiles et tensions. Les titulaires ont souvent aucune notion de management ce qui fait qu'ils ont du mal à garder leur salarié. Un pharmacien qui décide d'ouvrir une officine devrait avoir une formation obligatoire et validante. Beaucoup manquent de professionnalisme et management. Cela ne donne pas envie de rester surtout quand les employés savent combien il est facile pour eux de nos jours de trouver une nouvelle entreprise.
Sujet très intéressant et d'actualité, mérite d'être étudié. Bon courage ( t'es la meilleure ❤️ )
De mon expérience personnelle voici des éléments ayant pu me décourager du métier * pas tous en même temps heureusement* : des problèmes de management : équité, mauvaise communication, titulaire caractériel, non-respect des engagements ( emploi du temps/ congés/ formations..) , manque de feedback Mais aussi : de moins en moins de temps accordé pour effectuer les tâches Et une patientèle parfois difficile selon les lieux d'exercice (et la politique de la maison)
Aucun
Burn out dans la pharmacie précédente il y a 2 ans
Je suis pharmacien de l'industrie reconverti en officine
J'ai la chance d'avoir enfin trouvé une officine qui me convient, je suis à mi temps et fait également de l'enseignement aux Deust préparateurs

Il manque dans les questions d'entretien de recrutement, l'image renvoyée du titulaire et nos attentes vis à vis de lui. Il me semble que ce n'est pas abordé sauf erreur de ma part.
Sujet de thèse très intéressant et d'actualité !
Notre métier change. Sommes-nous prêts ? En 20 ans, j'ai l'impression de faire un nouveau métier
Préparatrice = vendeuse Normale que la profession ne plait plus : horaire contraignant, salaire peu attractif et ..le rien ..
Je trouve qu'il manque une vraie relation de confiance de la part des titulaires envers le personnel.
Il y a plein de domaine en pharmacie. Pour ma part je fait du BPDO.
J'envisage une reconversion dans 5 années max
J'envisage à changer de pays
Très intéressée d'avoir les résultats de l'enquête. Quelques ouvertes auraient été aussi intéressantes
Très bon sujet, bravo ! Je pense que le contraste grande ville/petite ville éloignée et zones rurales n'est pas assez abordée. Les jeunes ont du mal à partir des grandes villes après leurs études, je suis moi même restée dans des grandes villes pendant 5ans car plus de travail, plus attractif au niveau salaire etc... pourtant la qualité de vie et de travail est bien meilleure dans les zones plus reculées avec un peu moins de stress et des patients moins pénibles, des titulaires plus à l'écoute... j'y suis depuis 2 ans et suite à une forte augmentation d'activités nous recherchons un pharmacien adjoint depuis plus de 6 mois mais les seules réponses que nous avons c'est que c'est trop loin de Lyon. Les déserts médicaux arrivent en pharmacie aussi...
Désir de reconversion depuis 2 ans, mais la fac me refuse la passerelle vers dentaire
Je viens de me reconvertir, je conjugue une activité libérale de conseil avec les remplacements Merci pour cette enquête et bon courage. J'espère que les conditions d'exercice permettront de provoquer un regain d'attrait pour la profession. Adjointe puis remplaçante puis titulaire puis adjointe puis à nouveau remplaçante, en 35 ans d'expérience j'ai vu la profession évoluer, j'ai quitté des entreprises au management toxique, j'ai trouvé la configuration d'officine qui me convient très bien et les remplacements me permettent de mieux gagner ma vie et de choisir mes officines donc mes employeurs. Je suis disposée si vous en éprouvez l'envie, à échanger avec vous. Merci pour ce sondage très intéressant et relayé par ***** *****
J'ai changé de poste il y a 1 an car besoin de se remettre en question (et j'en ai profité pour trouver un poste avec des horaires qui me convenaient davantage)
Info complémentaire : indus passé en officine il y a un an.

Les préparateurs ne font à pas assez spécialisé (matériel médical, allaitement, cancer, diabète, alimentation, prévention des maladies...) du coup je suis devenue aussi naturopathe pour aider les gens au comptoir , avoir une vision différente.... Toute l'équipe joue le jeux ...
L'image de la profession auprès du grand public (exécutant d'ordonnances et commerçant) est un frein à l'attractivité de la profession, il faudrait mettre en lumière le rôle du pharmacien participant activement à la décision thérapeutique (analyse et validation pharmaceutique des prescriptions, propositions d'optimisation aux prescripteurs et aux patients, etc). Les salaires proposés pour un niveau doctorat sont insuffisants (minimum 4500€ brut même débutant pour être attractif).
Questionnaire enrichissant qui nous permet de se questionner sur pas mal de sujet .
Les titulaires ont tendance à se plier aux exigences de futurs collaborateurs qui n'ont pas forcément d'expérience, en termes de salaire, horaire, vacances et valorisation sans tenir compte de l'équipe déjà en place qui mériterait d'être valorisée car a toujours été présente dans les moments difficiles
J'envisage de me reconverter dans les 5 ans
Travailler le samedi est de plus en plus rédhibitoire
Non
Je suis diplômée depuis cette année, je ne changerai pas maintenant mais de là à faire cela toute ma vie je ne sais pas...
Possibilité de reconversion mais d'ici 5 à 10 ans plutôt
Le métier de préparatrice en pharmacie n'est pas assez valorisé ! Nous ne sommes pas des pharmaciens mais nous méritons un salaire plus élevé pour les études réalisées, pour les formations suivies & pour cette patience que l'on a envers certains patients. Il n'y a pas assez de reconnaissance de la part du titulaire, pour avoir confiance en soi & pour garder la motivation je trouve ça hyper important !!
Certains titulaires n'exercent pas réellement le travail au comptoir, ce qui crée un fossé entre les besoins réels de recrutement et les propositions faites aux candidats. La rémunération basse proposée à chaque fois est la raison principale du manque de personnel en pharmacie.
LES PHARMACIES DEVRAIENT ÊTRE DES PROPRIETES DE L'ETAT ET SEULEMENT REMUNEREES PAR LA SECU.
Etant passée de l'industrie à l'officine il y a 1 an et demi, j'apprécie la relation avec les patients mais la remise à niveau n'est pas simple ! Mes 2 titulaires sont jeunes et ont repris leur officine récemment. Je connaissais 1 des 2 depuis plusieurs années ce qui m'a permis d'être embauchée mais le management n'est pas encore vraiment en place. Mes missions notées sur la fiche de poste sont générales mais je n'ai pas eu d'attribution des missions de façon explicite, plutôt en déduisant. Et je n'ai pas souvent de reconnaissance /retour sur mon travail. Je souhaite déménager et donc changer d'officine en espérant que ce soit différent.
Bon courage pour votre thèse ! C'est un sujet très intéressant et d'utilité publique !!
Peut-être pas une reconversion dans l'année mais dans le futur oui

Pas de reconversion dans l'année en cours, mais probablement dans moins de 10 ans
Reconversion dans plusieurs années certainement
Je pense me reconverter dans les 5-10ans. Je suis insatisfaite globalement de la tournure que prend l'officine. De la différence entre nos études passionnantes et ce qu'on en fait au quotidien. Des conditions de travail qui se dégradent car crise de la santé (sans toutefois être la faute du titulaire ). Grosse déception sur le métier depuis 3 ans , pourtant un métier passion a la base.
Pas de reconversion dans l'année mais je ne ferais pas ma carrière en pharmacie
Reprise d'études pour intégrer la faculté de pharmacie
Merci enquête très intéressante
On parle du salaire d'un pharmacien avec 2 ans d'expérience mais pas de ceux qui ont plus de 25 ans d'expérience et qui auj gagne pas plus que les précédent Et aussi du fait que l'etat nous prend pour des cons alors donner de nouvelles missions sans rémunération supplémentaire alors qu'on croule déjà sous le boulot en officine il ne faut pas s'étonner de la situation actuelle et du sous-effectif. Clients insupportables, salaires ridicules, travail qui a tellement chge en négatif.
Les jeunes pharmaciens, vous n'êtes pas supérieurs aux prepeateurs!!
Peut-être pas de reconversion dans l'année mais possiblement dans quelques temps
Sujet de thèse très intéressant !!! Bravo !
RAS, bon courage pour la suite de ton travail ! ;)
Payer plus les preparateur bande de rats
Pas de reconversion dans l'année à venir mais dans quelques années oui
Je suis une préparatrice avec une grande détermination et avec une soif d'apprendre. J'ai naturellement tenté la passerelle pour faire pharmacien, j'ai été sélectionnée mais mise sur liste d'attente. je trouve dommage que les effectifs ne soient pas augmenté sachant qu'il y a tellement de manque de pharmacien.
Dans la partie bien être à la question 1 je voudrais nuancer ma réponse, je trouve que l'État nous attribue de plus en plus de travail sans modifier notre rémunération exemple : délivrance de kit colorectaux facturation a l'officine 0.01 centimes_
Non
J'ai trop mal en jambe de rester debout toute la journée, varices a 26 ans quand mm assez contraignant le job
Les rémunérations dépendent beaucoup de la situation géographique de l'officine. L'ancienneté n'est pas rémunérée à sa juste valeur. Les jeunes pharmaciens réclament des rémunérations égales à ceux qui ont 20 voire 30 ans d'ancienneté !

## Annexe 5 : Valeurs des p-values selon la variable étudiée

### P-Value avec la variable Satisfaction\_Titu

	Avec variable « sans opinion »	Sans variable « sans opinion »
Feedback	0,0004998	7,663 <sup>e-5</sup>
Changement_3mois	1,054 <sup>e-13</sup>	6,149 <sup>e-14</sup>
Stress	0,09495	0,02263
Reconversion	0,04748	0,0004998
Satisfaction_Collab	0,0004998	0,0004998
Cherch_Recru	0,03048	0,05297

### P-Value avec la variable Satisfaction\_Collab

	Avec variable « sans opinion »	Sans variable « sans opinion »
Changement_3mois	0,0004998	0,006997
Stress	0,3748	0,4813
Reconversion	0,1034	0,7636
Cherch_Recru	0,3803	0,6462

### P-Value avec la variable Stress

	Avec variable « sans opinion »	Sans variable « sans opinion »
Cherch_Recru	0,7081	0,9775
Reconversion	0,3938	0,7916

### P-Value avec la variable Reconversion

Feedback	0,1509
Changement_3mois	0,0004998
Cherch_Recru	0,07446

## Annexe 6 : Réponses détaillées aux questions du questionnaire à l'attention des titulaires :

- 53 femmes (environ 71%) et 22 hommes (environ 29%).
- Environ 43% des répondants avaient entre 41 et 55 ans (32 réponses), 37% ont entre 30 et 40ans (28 réponses), 5% ont entre 23 et 29 ans (4 réponses), 11% ont entre 56 et 65ans (8 réponses) et 4% des répondants ont plus de 65 ans (3 réponses).

→ Parmi les répondants, 32% étaient titulaires depuis moins de 5 ans (24 répondants), environ 15% l'étaient depuis plus de 20 ans (11 répondants). 28% étaient titulaires depuis 10 à 20ans, et environ 25% l'étaient depuis 5 à 10 ans.

→ La majorité des réponses provenaient des départements Auvergne-Rhône-Alpes (19 réponses) et Île-de-France (16 réponses). 8 réponses provenaient de Normandie, 7 réponses des Hauts-de-France, 5 réponses de Nouvelle-Aquitaine, 5 des Pays de la Loire et 5 du Grand-Est. 3 réponses provenaient d'Occitanie. Les régions de Provence-Alpes-Côte d'Azur, Bretagne et Bourgogne-Franche-Comté comptaient chacun 2 réponses. Enfin, une réponse provenait du Centre-Val de Loire.

→ Parmi les répondants, 48% avaient une pharmacie de quartier (36 réponses), environ 29% avaient une pharmacie en zone rurale (22 réponses). 13% avaient une pharmacie en centre-ville (10 réponses), 7% dans un centre commercial (5 réponses) et 3% en montagne (2 réponses).

→ Parmi les titulaires, 87% (65 réponses) avaient une officine qui fait partie d'un groupement contre 13% (10 réponses) qui ne faisait pas partie d'un groupement.

→ Les équipes officinales de ces titulaires était majoritairement des équipes de 4 à 10 salariés (cela concernait 82% d'entre eux = 61 réponses). 12% étaient des équipes de 11 à 20 salariés (9 réponses) et 7% étaient des équipes inférieures à 4 salariés (5 réponses).

→ Accès au questionnaire : 35 titulaires y ont eu accès grâce à Facebook, 9 grâce à LinkedIn, 6 par le biais de WhatsApp, 6 par le biais d'Instagram, 5 par E-mail, 6 par le CROP Auvergne-Rhône-Alpes, 3 par le biais d'une personne travaillant en officine, 3 par le biais d'une connaissance/ami et 2 par le biais du démarchage.

→ **Catégorie « Autre » dans les raisons/contexte des démissions** : 3 salariés deviennent titulaires, 4 se reconvertissent. 1 salarié n'aime pas la patientèle et un autre est décédé.

→ **Catégorie « Autre » pour les obstacles au recrutement** : 4 titulaires évoquent la localisation peu attractive de leur officine, un autre évoque l'absence de « vraies vocations ».

→ **Catégorie « Autre » à la question « Lorsque vous cherchez à recruter, comment procédez-vous ? »** : 4 titulaires utilisent le bouche-à-oreille, 1 titulaire diffuse son annonce dans les facultés de pharmacie et les centres de formations aux apprentis préparateurs. Un titulaire utilise la formation d'apprentis comme moyen de recrutement, un autre utilise l'application « Team Officine ». Enfin, un titulaire

propose une prime de cooptation<sup>11</sup> à son équipe pour qu'elle l'aide à chercher une recrue.

→ **Catégorie « Autre » à la question « Lorsque vous cherchez à recruter, quels éléments sont-ils inclus dans votre annonce ? »** Un titulaire a cité les avantages supplémentaires qu'il propose, un autre a cité la possibilité de rachats de parts à long/moyen terme si bonne entente.

→ **Catégorie « Autre » à la question « Pendant la phase d'entretien, quels sont les sujets que vous abordez avec le candidat ? »** Voici les réponses qui ont été rédigées :

\_ Je cherche à savoir pourquoi cette personne est disponible alors que c'est tendu partout. Je ne cherche pas activement à recruter, mais ça pourrait venir, j'ai actuellement une équipe formidable, je ne veux pas d'un chien dans un jeu de quille, qui risque 1) de plomber l'ambiance, 2) qui n'aura peut-être pas le niveau de compétences actuel de l'équipe (ils sont très demandeurs de formation et très impliqués) et ça risque de les démotiver

\_ Ambiance positive et chaleureuse

\_ Évolution de carrière

→ **Catégorie « Autre » à la question « Lors du recrutement d'un(e) candidat(e), utilisez-vous des tests d'évaluation des compétences professionnelles et/ou sociales du candidat ? »** Un titulaire a répondu « feeling », un autre a déclaré « il faut le contact passe » avec le candidat.

→ **Catégorie « Autre » à la question « Si non, pourquoi ? » lorsque l'on demandait pourquoi ils n'employaient pas d'étudiants en pharmacie.**

Un titulaire ne déclare « pas de demandes ». (Note de l'auteur de la thèse : je pense que la question a été mal interprétée et qu'il pensait qu'on parlait des stages obligatoires en pharmacie.)

Un autre déclare « Impossibilité, la fac ne donne pas l'agrément et nous ne sommes pas en ville universitaire » (idem que réponse au-dessus)

Un troisième évoque « maladie ».

→ **Catégorie « Autre » à la question « Si oui, quelle était en moyenne leur présence sur les 6 derniers mois ? » On parle ici de la présence d'intérimaires.**

Un titulaire a répondu « 2-3 fois par mois », un autre « remplacement ponctuel pour formation ou examen » et enfin « 1 à 2 semaines/an ».

→ **Catégorie « Autre » à la question « Comment construisez-vous votre politique de rémunération ? »** Deux titulaires évoquent la grille salariale, un autre évoque une « Équité entre employés de même expérience ».

→ **Catégorie « Autre » à la question « Quelle fourchette de rémunération vous paraît juste pour un pharmacien avec 2 ans d'expérience, sans formation supplémentaire (temps plein brut) ? »** Un titulaire déclare « Coeff 650 ».

→ **Catégorie « Autre » à la question « En plus de la part fixe, comment rémunérez-vous vos salariés ? »** Deux titulaires évoquent un « plan épargne entreprise ». 3 titulaires déclarent « 13<sup>ème</sup> mois », un titulaire déclare « plan intéressement » et un autre « Intéressement opérateur ».

→ **Catégorie « Autre » À la question 39 « Avez-vous déjà suivi une formation en »** 6 titulaires déclarent avoir suivi une formation en « Management de l'équipe ».

→ **Catégorie « Autre » à la question « Envisagez-vous une reconversion professionnelle dans l'année à venir ? »** Voici les réponses obtenues :

\_ Association

\_ Plus tard je pense

\_ Une activité complémentaire

\_ Pas dans l'année il faut vendre déjà

\_ Dans les années à venir...

\_ Peut être

\_ Dans les années à venir

\_ Vendre et faire des remplacements

\_ Dans les 5 ans à la fin du remboursement du prêt bancaire (achat phie)

\_ Ne sais pas

\_ Oui mais dans une dizaine d'année

\_ Oui si la marge continue de se dégrader

**Annexe 7** : Réponses détaillées aux questions du questionnaire à l'attention des salariés :

**Répartition des salariés selon leur région :**

Auvergne Rhône-Alpes 22,3%

Bourgogne-Franche-Comté 4,8%

Bretagne 3,4%

Centre-Val de Loire 3,0%

Corse 0,7%  
Grand Est 10,9%  
Hauts-de-France 7,0%  
Île-de-France 17,5%  
Normandie 5,7%  
Nouvelle-Aquitaine 5,0%  
Occitanie 9,3%  
Pays de la Loire 4,5%  
Provence-Alpes-Côte d'Azur 5,9%

**Accès au questionnaire :**

Facebook 33,0%  
Instagram 43,5%  
LinkedIn 10,9%  
WhatsApp 2,7%  
Par le biais d'une personne travaillant dans une officine 3,6%  
Par des connaissances/amis 4,3%

**→ Catégorie « Autre » à la question « Si oui, quels étaient les raisons/le contexte de cette démission ? »**

**\_ Reconversion (13 réponses)**

- \_ Départ à la retraite (2 réponses)
- \_ Meilleur salaire ailleurs (9 réponses)
- \_ Faute grave
- \_ Achat de la pharmacie (2 réponses)
- \_ Missions confiées n'étaient pas celles prévues lors de l'entretien d'embauche. Peu ou pas de formations.
- \_ Installation
- \_ Maladie
- \_ Épuisement
- \_ Embauche en Suisse

**→ Catégorie « Autre » à la question « D'après vous, quels sont les principaux obstacles qui rendent le recrutement difficile ? »**

10 salariés évoquent la « localisation de l'officine non attractive », 2 salariés déclarent qu'il n'y a pas assez de personnel disponible face à la demande. Voici les autres réponses :

- \_ Grande pharmacie et grande équipe donc cela peut faire peur
- \_ Législation pharmaceutique non respecté
- \_ Moins d'engouement pour la filière pharmacie et la mise en place de la PASS et LASS qui empêche le choix de plusieurs filières
- \_ Salaire demandé trop important

**→ Catégorie « Autre » à la question « Lorsque vous cherchez un poste en pharmacie d'officine, comment procédez-vous ? »**

- \_ Bouche à oreille (3 réponses)
- \_ Recherche d'annonces via les grossistes-répartiteurs (15 réponses)
- \_ ClubOfficine (6 réponses)
- \_ Team Officine
- \_ Le moniteur des pharmacies (2 réponses)
- \_ Candidature spontanée (16 réponses)
- \_ Société d'intérim (6 réponses)

**→ Catégorie « Autre » à la question « Lors de la recherche d'un poste, quels éléments vous semblent indispensables dans une annonce ? »**

- \_ Composition de l'équipe, s'il y a des formations labos
- \_ Ambiance
- \_ Ambiance, relation équipe titulaires
- \_ Ambiance de travail, rigueur, bonne communication au sein de l'équipe
- \_ Se sentir à l'aise dans l'officine

**→ Catégorie « Autre » à la question « Pendant la phase d'entretien, quels sont les sujets qui vous semblent personnellement important à aborder avec le recruteur ? »**

- \_ Profil équipe, ambiance...
- \_ Ce que j'attends de mon employeur (ses compétences en management, en direction ressources humaines, en écoute).
- \_ la manière de penser du titulaire, et le respect d'un certain nombre de textes (tiers payant contre générique par exemple, mais pas uniquement). J'ai vu trop d'adjoint obligés de faire des choses qu'ils n'approuvaient pas, alors que c'est effectué sous couvert de leur diplôme.

**→ Catégorie « Autre » à la question « Durant le processus de recrutement, avez-vous déjà été soumis à des tests d'évaluation de compétences professionnelles et/ou sociales ? »**

\_ Entretien avec titulaire et pharmaciens adjoints à tour de rôle pour avoir différents avis sur ma personne

\_ Test psychotechnique et rdv avec une psychologue à la pharmacie pour des tests.

\_ Tests psychotechniques (rangement alphabétique, calcul rapide, équivalences dci/princeps)

**→ Catégorie « Autre » à la question « En ce moment, vous êtes : » (1er Question sur les contrats, s'ils sont en CDD, CDI etc)**

\_ 3 CDI différents (pharmacien adjoint d'officine et pharmacien responsable d'une structure hors officine)

\_ Contrat de professionnalisation (CQP DMMO)

**→ Catégorie « Autre » à la question « Si vous êtes en contrat court (hors CDI) c'est » :**

\_ Je me suis engagé à passer la VAE pour valider un niveau bac+2 pour signer le CDI (formatrice deust)

\_ Licence pro MPSP en pharmacie après BP

\_ CDD afin d'évaluer si la pharmacie me convient pour un CDI

\_ Reprise études

\_ Par choix car trop déçue de d'autres pharmacie, pour tester avant d'être en CDI

**→ Catégorie « Autre » à la question « Si vous êtes en contrat à plein temps, (CDD ou CDI) en termes d'emploi du temps, vos horaires sont plutôt répartis : »**

\_ 2 officines, dont 5j pour 45h

\_ Flexible car une partie en télétravail hors officine

**→ Catégorie « Autre » à la question « Si vous êtes pharmacien(ne), quelle fourchette de rémunération vous paraît juste pour un(e) pharmacien(ne) avec 2 ans d'expérience, sans formation supplémentaire (temps plein brut) ? : »**

\_ Coefficient 700 (en IDF)

\_ Coefficient 650

\_ Entre 500 à 600 mais je tiens à préciser que c'est le coeff en sortie de fac avec ou sans thèse

\_ 5 000€ net minimum, 6-7 ans d'études quand même.

\_650 car nous ne sommes pas des commerçants. (j'accepte 600 + les primes annexes pour le remplacement de titulaire)

\_6500 à 7500 brut

\_4600€ brut minimum (coefficient 600)

\_ 5000 eur brut x2

\_600

→ **Catégorie « Autre » à la question « En plus de la part fixe, quelle rémunération supplémentaire percevez-vous ? »**

\_Prime du 13ème mois (5 réponses)

\_Prime Macron (3 réponses)

\_Prime de garde (6 réponses)

\_Prime de Noël

\_Heures supplémentaires

\_Possibilité accrue de faire des heures sup rémunérées selon les critères légaux

→ **Catégorie « Autre » à la question « Quel type de formation était-ce ? » (Q 29)**

\_Master MAE en formation continue

\_Formation en Naturopathie

\_Chez moi avec des livres HE, champignon, homéopathie...Ma titulaire n'est pas d'accord pour une formation présentielle ou DU

## Annexe 8 : Éléments pour lutter contre le stress, OIT (11)

**TABLEAU 2 · MESURES COLLECTIVES À PRENDRE SUR LE LIEU DE TRAVAIL POUR PRÉVENIR LE STRESS LIÉ AU TRAVAIL**

<b>Contrôle</b>	<p>veiller à une dotation en personnel adéquate;</p> <p>permettre aux travailleurs de donner leur avis sur la façon dont le travail doit être exécuté;</p>
<b>Charge de travail</b>	<p>évaluer régulièrement les contraintes de temps et fixer des délais raisonnables;</p> <p>veiller à ce que les horaires de travail soient prévisibles et raisonnables;</p>
<b>Soutien social</b>	<p>favoriser les contacts sociaux entre les travailleurs;</p> <p>veiller à ce que le lieu de travail soit exempt de violence physique et psychologique;</p> <p>veiller à ce qu'il existe des relations de soutien entre les superviseurs et les travailleurs;</p> <p>fournir une infrastructure où les superviseurs sont responsables d'autres travailleurs et où le niveau de contact est adéquat;</p> <p>encourager les travailleurs à discuter des exigences conflictuelles entre travail et vie privée;</p> <p>renforcer la motivation en insistant sur les aspects positifs et utiles du travail;</p>
<b>Adéquation entre le travailleur et l'emploi</b>	<p>veiller à l'adéquation entre l'emploi et les compétences et aptitudes physiques et psychologiques du travailleur;</p> <p>attribuer des tâches en fonction de l'expérience et des compétences;</p> <p>veiller à ce que les compétences soient bien utilisées;</p>
<b>Formation et éducation</b>	<p>proposer des formations appropriées pour garantir l'adéquation entre les compétences du travailleur et l'emploi;</p> <p>informer sur les risques psychosociaux, le stress lié au travail et les moyens de les prévenir;</p>
<b>Transparence et équité</b>	<p>s'assurer que les tâches sont clairement définies;</p> <p>attribuer des rôles clairs, en évitant les conflits de rôles et l'ambiguïté des rôles;</p> <p>offrir la sécurité de l'emploi, dans la mesure du possible;</p> <p>offrir une rémunération en rapport avec le travail effectué;</p> <p>veiller à l'équité et à la transparence dans les procédures de traitement des plaintes;</p>
<b>Environnement de travail physique</b>	<p>assurer un niveau d'éclairage, d'équipement, de qualité de l'air et de bruit approprié;</p> <p>éviter l'exposition à des agents dangereux;</p> <p>prendre en compte les aspects ergonomiques pour limiter le stress des travailleurs.</p>



# Serment de Galien



« En présence des Maîtres de la Faculté, des Conseillers de l'Ordre des Pharmaciens et de mes condisciples, je jure :

D'honorer ceux qui m'ont instruit(e) dans les préceptes de mon art et de leur témoigner ma reconnaissance en restant fidèle à leur enseignement.

D'exercer, dans l'intérêt de la santé publique, ma profession avec conscience et de respecter non seulement la législation en vigueur, mais aussi les règles de l'honneur, de la probité et du désintéressement.

De ne jamais oublier ma responsabilité et mes devoirs envers le malade et sa dignité humaine.

Que les hommes m'accordent leur estime si je suis fidèle à mes promesses.

Que je sois couvert(e) d'opprobre et méprisé(e) de mes confrères si j'y manque ».

MME SARAH SIBAÏ  
**DANS UN CONTEXTE DE RECRUTEMENT SOUS TENSION : COMMENT LES  
TITULAIRES D'OFFICINE PEUVENT-ILS ADAPTER LEURS PRATIQUES POUR  
RÉPONDRE AUX ATTENTES DES CANDIDATS ?**

## RÉSUMÉ

**Contexte :** Les titulaires d'officine ont de plus en plus de mal à recruter des pharmaciens et préparateurs. La profession est en souffrance.

**Objectif :** Comprendre comment les titulaires d'officine peuvent adapter leurs pratiques managériales pour répondre aux attentes des candidats.

**Méthode :** Étude quantitative réalisée à travers deux questionnaires diffusés en ligne sur les réseaux sociaux notamment. Un questionnaire à destination des titulaires, un autre à destination des salariés (pharmaciens adjoints et non thésés, préparateurs). L'étude a été limitée à la France métropolitaine.

**Résultats :** L'étude ciblait initialement la France métropolitaine et les DOM-TOM. Les réponses de ces derniers étant trop faibles, ils ont été exclus de l'étude. La taille de notre échantillon pour l'enquête visant les salariés est suffisamment élevée pour être statistiquement significative de la population étudiée avec une marge d'erreur inférieure à 5%. Nous avons mis en évidence plusieurs liens statistiquement significatifs : La satisfaction de l'entente avec le titulaire et le Feedback, le changement d'entreprise dans les trois mois, la reconversion et la satisfaction de l'entente avec les collaborateurs notamment.

**Conclusion :** Les résultats de ces enquêtes confirment que les titulaires disposent d'une marge de manœuvre significative pour améliorer leurs pratiques, ce qui contribuerait à répondre aux attentes des candidats et, par conséquent, à améliorer leurs résultats en matière de recrutement et de fidélisation des salariés.

Le management et l'art de la communication se démarquent comme des éléments cruciaux susceptibles d'influencer considérablement l'avenir des pharmacies d'officine.

**MOTS CLÉS :** Recrutement, Management, Communication, Satisfaction, Feedback, Pharmacien, Travail, Stress

**SPÉCIALITÉ :** Officine