

Université de POITIERS
Faculté de Médecine et de Pharmacie

ANNEE 2019

Thèse n°

THESE
POUR LE DIPLOME D'ETAT
DE DOCTEUR EN PHARMACIE
(arrêté du 17 juillet 1987)

Présentée et soutenue publiquement
Le 17 avril 2019 à POITIERS
Par Mademoiselle VASSEUR Margaux
Née le 27 octobre 1992

De l'entretien individuel du salarié aux systèmes de gratification à l'officine.

Composition du jury :

Président : Monsieur le Professeur DUPUIS Antoine, PU-PH Service
pharmacie CHU de Poitiers

Membres : Monsieur BERNARD Fabien, Docteur en pharmacie

Directeur de thèse : Monsieur HOUNKANLIN Lydwyn, Maître de
Conférences Associé, PAST

Université de POITIERS
Faculté de Médecine et de Pharmacie

ANNEE 2019

Thèse n°

THESE
POUR LE DIPLOME D'ETAT
DE DOCTEUR EN PHARMACIE
(arrêté du 17 juillet 1987)

Présentée et soutenue publiquement
Le 17 avril 2019 à POITIERS
Par Mademoiselle VASSEUR Margaux
Née le 27 octobre 1992

De l'entretien individuel du salarié aux systèmes de gratification à l'officine.
--

Composition du jury :

Président : Monsieur le Professeur DUPUIS Antoine, PU-PH Service
pharmacie CHU de Poitiers

Membres : Monsieur BERNARD Fabien, Docteur en pharmacie

Directeur de thèse : Monsieur HOUNKANLIN Lydwyn, Maître de
Conférences Associé, PAST



PHARMACIE

Professeurs

- CARATO Pascal, Chimie Thérapeutique
- COUET William, Pharmacie Clinique
- DUPUIS Antoine, Pharmacie Clinique
- FAUCONNEAU Bernard, Toxicologie
- GUILLARD Jérôme, Pharmaco chimie
- IMBERT Christine, Parasitologie
- MARCHAND Sandrine, Pharmacocinétique
- OLIVIER Jean Christophe, Galénique
- PAGE Gylène, Biologie Cellulaire
- RABOUAN Sylvie, Chimie Physique, Chimie Analytique
- RAGOT Stéphanie, Santé Publique
- SARROUILHE Denis, Physiologie
- SEGUIN François, Biophysique, Biomathématiques

Maîtres de Conférences

- BARRA Anne, Immunologie-Hématologie
- BARRIER Laurence, Biochimie
- BODET Charles, Bactériologie (HDR)
- BON Delphine, Biophysique
- BRILLAULT Julien, Pharmacologie
- BUYCK Julien, Microbiologie
- CHARVET Caroline, Physiologie
- DEBORDE Marie, Sciences Physico-Chimiques
- DELAGE Jacques, Biomathématiques, Biophysique
- FAVOT Laure, Biologie Cellulaire et Moléculaire
- GIRARDOT Marion, pharmacognosie, botanique, biodiversité végétale
- GREGOIRE Nicolas, Pharmacologie (HDR)
- HUSSAIN Didja, Pharmacie Galénique (HDR)
- INGRAND Sabrina, Toxicologie
- MARIVINGT-MOUNIR Cécile Pharmaco chimie

- PAIN Stéphanie, Toxicologie (HDR)
- RIOUX BILAN Agnès, Biochimie
- TEWES Frédéric, Chimie et Pharmaco chimie
- THEVENOT Sarah, Hygiène et Santé publique
- THOREAU Vincent, Biologie Cellulaire
- WAHL Anne, Pharmaco chimie, Produits naturels

AHU

- BINSON Guillaume

PAST - Maître de Conférences Associé

- DELOFFRE Clément, Pharmacien
- HOUNKANLIN Lydwin, Pharmacien

Professeur 2nd degré

- DEBAIL Didier
- GAY Julie

Poste de Doctorant

- FREYSSIN Aline

Remerciements

Je tiens tout d'abord à adresser mes remerciements à Mr Antoine Dupuis, pour avoir accepté de présider mon jury de thèse, et pour avoir pris le temps d'examiner mon travail.

Mes remerciements s'adressent également à mon directeur de thèse, Mr Lydwin Hounkanlin. Je vous remercie pour la confiance que vous m'avez accordée en acceptant d'encadrer ce travail. Merci pour votre disponibilité, vos conseils et pour les relectures de cette thèse.

Je tiens à remercier Monsieur Fabien Bernard, d'avoir accepté d'être membre du jury. Merci de m'avoir accueillie dans votre pharmacie pour le stage de 6^{ème} année, ainsi que de m'avoir permis de travailler avec vous par la suite. Je te remercie tout particulièrement pour ce que tu m'as appris, de m'avoir fait confiance, et surtout merci pour tous ces moments de rires à la pharmacie. C'est pour moi un grand plaisir de t'avoir dans mon jury.

Je tiens sincèrement à remercier Monsieur Loick Caunes, pour m'avoir permis de débiter dans l'exercice de la pharmacie, et pour m'avoir appris à devenir, je l'espère, un « bon pharmacien ». Nos échanges à l'officine les samedis matin resteront pour moi un excellent souvenir.

Un immense merci également,

A Madame Anne Trouche, merci pour votre gentillesse, et de m'avoir accueillie si chaleureusement dans votre officine pendant ces trois années.

A la Pharmacie des 3 amis,

Merci à Marie-Laure Daigre, merci pour ta bonne humeur, pour le temps que tu as pris pour moi et de m'avoir si bien épaulée dès mon arrivée.

Merci à Antoine Bordas, de m'avoir encouragée à prendre de l'assurance au comptoir, mais aussi de penser à toujours bien finir les boîtes de chocolats, afin que je ne prenne pas trop de poids. ☺

Un grand merci à mes collègues et amies : Justine, Candy, Sandra, Elizabete, Jennifer, Géraldine, pour leur gentillesse, leur patience devant mes nombreuses questions, leurs compétences pour y répondre, sans parler de tous les fous rires et bons moments passés ensemble.

Merci à mes anciennes collègues et également amies, Anaïs et Cécile qui ont fait partie de mes fous rires. Mention spéciale pour Anaïs, d'avoir subi toutes mes taquineries ☺.

A toute ma grande famille, j'espère que ce travail vous rendra fiers.

A mes sœurs,

Merci à Caroline, Pascal pour votre soutien pendant mes années d'études. Merci de m'avoir permis de garder vos « petits lardons », que de bons souvenirs. D'énormes bises à Clémence et Louise, merci pour vos beaux sourires.

Merci à Anne-Sophie, Jeremy, merci pour ces moments partagés. Une mention spéciale pour leurs compétences dans la maîtrise de la tabulation, ce qui m'a bien été utile. Merci également pour la relecture de cette thèse. Un énorme bisou à mon filleul le malicieux Antonin qui à si souvent mis ses petits doigts sur mon clavier en éclatant de rire. Un merci à futur "Lardon", qui n'aura pas la chance de voir sa Tata préférée présenter sa thèse.

Merci à ma sœur Manon, pour notre complicité, ces souvenirs partagés, merci aussi à toi qui a souvent été prise pour moi dans Poitiers et qui ne répondait qu'une fois sur deux aux signes d'amitiés, me faisant du coup passer pour une "pimbêche". ☺

A mes parents que j'aime profondément, de m'avoir toujours encouragée, d'avoir été présent les bons et les mauvais jours, et qui me permettent de jouer les Tanguy depuis plusieurs mois.

A mes quatre grands-parents que j'aime très fort, merci pour votre bonté, votre bienveillance si rassurante, et pour tous ces précieux moments passés à vos cotés.

A Loulou le chat, qui a si souvent voulu participer à ma thèse, m'attendant couché sur l'ordinateur.

A tous ceux qui ont participé de près ou de loin à rendre ces années de fac inoubliables.

Et enfin merci à tous ceux qui m'ont posé à de nombreuses reprises la question : « tu en es ou dans ta thèse ? », de m'avoir ainsi souvent rappelé qu'il fallait que je me mette au boulot ...

Table des matières :

1	Introduction	10
2	L'entretien individuel	11
2.1	Définition	11
2.2	Utilité de l'entretien individuel pour le titulaire et le salarié	11
2.2.1	Utilité pour le titulaire	11
2.2.2	Utilité pour le salarié	11
2.3	Qualités d'un manager pour mener à bien l'entretien individuel	12
2.3.1	Savoir motiver ses employés.....	12
2.3.2	Fixation des objectifs	12
2.3.3	Déléguer des responsabilités	13
2.3.4	Savoir communiquer efficacement.....	14
2.3.5	Être équitable.....	14
2.4	Les éléments de l'Entretien individuel	15
2.4.1	Préparation de l'entretien	15
2.4.2	Différentes méthodes d'évaluation.....	16
2.5	Mener l'Entretien Individuel.....	22
2.5.1	Introduction de l'entretien.....	22
2.5.2	Expression du collaborateur	22
2.5.3	Bilan et analyse de l'année écoulée	22
2.5.4	Axes de progrès et orientation pour l'année à venir.....	23
2.5.5	Conclure l'entretien.....	23
2.6	Les suites de l'Entretien Individuel.....	24
2.6.1	Les suites professionnelles	24
2.6.2	Les suites individuelles.....	25
2.7	Exploitation de l'entretien individuel	27
2.7.1	Utilisation des résultats des entretiens par l'employeur	27
2.7.2	Utilisation des comptes rendus des entretiens par le salarié	27
2.8	Décider ou non de gratifier	27
3	Les systèmes de rémunération	29
3.1	Définition et caractère d'un système de rémunération équilibré.....	29
3.1.1	Le niveau de masse salariale	30
3.1.2	La compétitivité externe	30
3.1.3	L'équilibre interne	31
3.2	La construction d'un système de rémunération.....	31
3.2.1	Cadre légal et modalités de fixation des salaires.....	31
3.2.2	Construire une politique salariale	33
3.3	La pyramide de rémunération.....	34
3.4	L'évolution des systèmes de rémunération.....	35
3.5	La détermination du salaire de base.....	35
3.6	L'analyse budgétaire pour l'octroi de primes	36
4	Primes et gratifications	37
4.1	Définitions.....	37
4.2	Cadre légal.....	37
4.3	Les différentes primes et gratifications.....	37
4.3.1	Primes citées dans la convention collective des pharmacies d'officine	38
4.3.2	Les primes et gratifications annuelles	43
4.3.3	Les primes ponctuelles	48
4.3.4	Autres avantages	53
4.3.5	Développer de nouvelles primes	56

4.4	Avantages d'attribuer des primes.....	58
4.4.1	Avantages des primes prévues.....	58
4.4.2	Avantages d'une prime surprise.....	58
4.5	Les inconvénients	59
4.6	Suppression d'une prime ou gratification	59
4.6.1	Suppression de la prime d'usage.....	59
4.6.2	Suppression d'une prime inscrite dans le contrat de travail	59
4.6.3	Suppression d'une prime par engagement unilatéral de l'employeur.....	59
4.6.4	Suppression d'une prime occasionnelle versée par l'employeur.....	59
4.6.5	Suppression d'une prime en cas d'absence du salarié.....	60
4.6.6	Suppression d'une prime en cas de départ en cours d'année du salarié	60
4.7	Fiscalité des primes.....	61
4.8	Coût global	63
4.9	Analyse des primes les plus intéressantes à mettre en place.....	65
5	Conclusion.....	68
6	Annexes.....	69
7	Bibliographie	80

Table des illustrations :

Figure 1: Les axes de progrès.....	16
Figure 2: Le miroir à 180°	18
Figure 3: Le miroir à 360°	19
Figure 4: Le miroir à 540°.....	20
Figure 5: Exemple d'indicateur de résultats.....	22
Figure 6: Combinaison des trois points nécessaires pour être compétent.....	25
Figure 7: Combinaison des trois points nécessaires pour être performant.....	25
Figure 8: Le cercle vertueux de la performance.....	26
Figure 9: Cercle vertueux de la performance et de la motivation par la gratification.....	28
Figure 10: Coefficients suivant la classification des préparateurs.....	31
Figure 11: Coefficients suivant la classification des pharmaciens	31
Figure 12: Grille des salaires par coefficients et primes d'ancienneté au 1er janvier 2019	32
Figure 13: La pyramide de rémunération.....	34
Figure 14: Primes d'ancienneté pour les préparateurs	42
Figure 15: Primes d'ancienneté pour les cadres pharmaciens.....	42
Figure 16: Représentation schématique de l'intéressement.....	45
Figure 17: Représentation schématique de la participation	47
Figure 18: Tableau comparatif de l'intéressement et de la participation.....	48
Figure 19: Représentation d'un challenge avec seuil à 60 boîtes vendues, cumulées par tous les salariés.....	50
Figure 20: Représentation d'un challenge avec un seuil à 15 boîtes vendues par salarié	50
Figure 21: Tableau de congés pour évènements spéciaux	52
Figure 22: Roue des cinq aspects motivant d'un objectif.....	53
Figure 23 : Tableau des rémunérations à l'acte	57
Figure 24: Tableau 1 récapitulatif de la fiscalité des primes en 2019.....	61
Figure 25: Tableau 2 récapitulatif de la fiscalité des primes en 2019.....	62
Figure 26: Diagramme représentant le coût global d'une prime.....	64
Figure 27 : Tableau d'activité.....	66
Figure 28 : Schéma comparatif entre prime et intéressement/participation.....	67

Table des annexes :

Annexe 1 : Préparation de l'entretien individuel annuel	69
Annexe 2 : Grille d'évaluation annuelle 2019.....	72
Annexe 3 : Entretien individuel annuel.....	74
Annexe 4 : Avenant du 30 janvier 2008 portant révision de la convention.....	75

Liste des abréviations :

ALD :	Affection de Longue Durée
BPCO :	Broncho-Pneumopathie Chronique Obstructive
BPM :	Bilan Partagé de Médication
CQP :	Certificat de Qualification Professionnelle
CRDS :	Contribution au Remboursement de la Dette sociale
CSG :	Contribution Sociale Généralisée
IR :	Impôt sur le Revenu
LFSS 2019 :	Loi de Financement de la Sécurité Sociale 2019
HPST :	Hôpital, Patient, Santé et Territoire
PACTE :	Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises
PACS :	Pacte Civil de Solidarité
PEE :	Plan d'Épargne Entreprise
PERCO :	Plan d'Épargne pour la Retraite Collectif
RSP :	Réserve Spéciale de Participation
RTT :	Réduction du Temps de Travail
SMART :	Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporel
SMIC :	Salaires Minimum Interprofessionnel de Croissance

1 Introduction

Une officine est une entreprise employant du personnel. Les qualités de management et de gestion financière en sont des atouts indispensables. La gestion du personnel constitue un des éléments principaux de l'entreprise. Toutes les personnes impliquées dans la vie de l'officine doivent être satisfaites et trouver leur place.

L'entretien individuel permet à l'employeur de fixer des objectifs, d'évaluer ses salariés et de repérer les axes à améliorer.

Cet entretien est pour le salarié un moment durant lequel il pourra rencontrer un supérieur hiérarchique et exprimer clairement ses desideratas. Ce sera l'occasion de faire le point sur le bilan de l'année, d'analyser ses besoins afin de préparer sa progression future.

Pour l'entreprise ce sera un moment capital pour détecter les potentiels de son équipe au regard des performances individuelles, afin d'asseoir une bonne gestion des ressources humaines.

Partant du principe que la qualité de la formation des salariés et la gestion des compétences sont un formidable levier de performance et de développement, nous nous demanderons comment procéder à un entretien individuel efficace et quels systèmes de gratifications mettre en place.

2 L'entretien individuel

2.1 Définition

L'entretien individuel ou entretien annuel d'évaluation est un entretien non obligatoire, mais souvent organisé par les employeurs.

L'objectif de celui-ci est de respecter l'obligation générale d'adaptation du salarié à l'évolution de son emploi. Il vise également à apprécier, sur la base d'éléments objectifs et transparents, les performances du salarié sur la période de travail passée.

Il consiste en une rencontre formelle entre le salarié et son responsable. Un moment privilégié d'échange et d'écoute, de dialogue à partir de faits. Il n'a d'intérêt que s'il est complet et sincère. L'objectif de l'entretien est d'obtenir une vision globale de la performance du personnel. Il permet de faire le bilan de l'année, d'évaluer les points forts, d'établir les axes de progrès et d'estimer le potentiel d'évolution du salarié. L'entretien individuel a donc un rôle d'appréciation, de communication, d'orientation et d'accompagnement.

2.2 Utilité de l'entretien individuel pour le titulaire et le salarié

2.2.1 Utilité pour le titulaire

L'entretien est l'occasion d'appréhender les compétences de son équipe, recueillir leurs opinions, et optimiser l'adéquation de chaque salarié à son poste. Le titulaire peut préparer l'évolution de chacun de ses salariés, et détecter les éventuels dysfonctionnements afin d'adapter des moyens d'amélioration. Il finalise le bilan de l'année en termes de performances et de comportement de l'employé. Le manager titulaire peut alors évaluer les besoins de formation, coaching et les différents moyens de motivation dont il dispose, visant à améliorer les résultats de l'officine.

2.2.2 Utilité pour le salarié

L'entretien permet au salarié de s'exprimer sur son travail, sa relation avec l'équipe et avec son manager. Le salarié a besoin d'une visibilité sur les missions pour l'aider à comprendre la stratégie de l'entreprise. Le salarié pourra faire part de ses satisfactions, de ses difficultés et ses désirs d'évolution au sein de l'officine.

Cet entretien est aussi l'occasion de faire son bilan d'activité, en lui permettant d'identifier ses points forts et de déterminer les points sur lesquels il peut progresser. Le salarié précisera alors ses attentes en matière de formation.

2.3 Qualités d'un manager pour mener à bien l'entretien individuel

2.3.1 Savoir motiver ses employés

La motivation de l'équipe est essentielle, elle améliore la productivité. Il est important de mettre en avant les points positifs, féliciter les bonnes actions, apprécier le travail bien effectué et créer une émulation positive. L'employé prend alors confiance en lui, en son travail et en son manager, ce qui améliorera ses capacités.

Le manager doit aussi s'intéresser à ce que ses employés aiment effectuer au quotidien. Il doit essayer d'adapter leur travail à leurs souhaits, tout en ne perdant pas de vue l'objectif qui est la productivité et de la rentabilité de l'officine. Un salarié qui travaille dans de bonnes conditions sera plus efficace.

Il est important de se laisser une marge de manœuvre en s'adaptant aux besoins des employés. Par exemple, une gestion souple et adaptée des horaires, une mise à disposition de sièges, de moyens ergonomiques pour rendre moins harassante les journées de travail. Ces marques d'empathie procurent un sentiment de reconnaissance qui permettra certainement aux salariés d'être plus flexibles et de s'adapter eux aussi aux besoins de l'officine.

2.3.2 Fixation des objectifs

Des objectifs concrets permettent de responsabiliser l'équipe et de rester concentré sur le travail à effectuer. Ainsi chaque salarié sait ce qui est attendu de lui. En management, la démarche permettant de suivre une stratégie ambitieuse et pragmatique, est résumée en un acronyme : les objectifs S.M.A.R.T. (Spécifiques, Mesurables, Atteignable, Réaliste, Temporel)¹.

2.3.2.1 Spécifique

Un objectif spécifique fixe un but à une action simple, un rayon d'action défini. Plus l'objectif sera simple dans sa formulation, plus il sera efficace.

Par exemple : Développer les ventes d'une gamme de produits solaires de la pharmacie.

2.3.2.2 Mesurable

Les objectifs doivent être mesurables et quantifiables selon des indicateurs de performance préalablement définis. Le manager pourra ainsi vérifier factuellement l'atteinte des objectifs.

Par exemple : développer les ventes de la gamme de solaire de 8%.

2.3.2.3 Atteignable

Un objectif atteignable est un objectif ambitieux qui doit être suffisamment élevé pour motiver et représenter un défi pour l'employé, mais doit être aussi raisonnable pour provoquer son adhésion. Scinder l'objectif en plusieurs étapes permet de le rendre atteignable. Un objectif démesuré serait démotivant pour le salarié, contre-productif.

Par exemple : atteindre 5% durant les six premiers mois et atteindre les 3% durant les six mois suivants.

2.3.2.4 Réaliste

L'objectif doit être en corrélation avec le contexte. Il faut s'assurer d'avoir les moyens et les ressources pour l'atteindre. L'ambition ne doit pas être démesurée.

Exemple : Mettre en avant la gamme de solaire dans l'officine, former les autres membres de l'équipe sur ces produits pour faciliter leurs ventes, et jouer sur une campagne de communication.

2.3.2.5 Temporel : une date d'échéance

L'objectif doit être défini dans le temps. La date d'échéance doit être fixée, permettant de générer de l'engagement et de la motivation. A la date butoir, le bilan permet de voir si l'objectif est atteint.

Exemple : Développer les ventes de la gamme de solaire de 8% en 1 an.

2.3.3 Déléguer des responsabilités

Déléguer, c'est transmettre à un collaborateur une mission en vue d'agir en son nom. La délégation de tâche s'appuie avant tout sur la confiance, et présente plusieurs avantages: Le titulaire pourra se dégager du temps pour établir de nouveaux projets et se préoccuper d'autres obligations qu'il jugera plus importantes.

Le salarié quant à lui, verra la reconnaissance de son travail, de ses compétences et de son autonomie. Il aura ainsi la possibilité d'être formé sur de nouvelles missions.

L'entreprise crée de bonnes conditions de motivation pour l'équipe, et permet la progression de ses salariés et donc de son officine.

Assigner des nouvelles responsabilités étendra leurs compétences et fera progresser les employés, ce qui augmentera leur valeur pour l'officine.

2.3.4 Savoir communiquer efficacement

La communication est un outil essentiel à la gestion d'une entreprise, puisqu'elle constitue un ensemble de stratégies visant à améliorer le fonctionnement de l'activité et à renforcer la cohésion de groupe.

Il existe plusieurs stratégies de communication²:

La communication descendante (ou hiérarchique), la direction transmet alors l'information vers les paliers hiérarchiques inférieurs. Elle est souvent employée pour appliquer la politique d'entreprise. La direction fait redescendre les informations liées à l'entreprise afin que les salariés aient une vision globale. L'information est transmise par des communiqués, ou des réunions.

La communication ascendante (ou salariale) part de la base, du salarié vers la hiérarchie, les employés peuvent faire remonter les informations ou réclamations afin d'améliorer le service ou le rendement.

La communication horizontale (ou transversale), facilite l'échange d'information entre tous les membres de l'officine via des échanges, des réunions où tous les membres de l'équipe peuvent parler librement et exposer leurs idées. Elle intègre alors les salariés à la prise de décision et favorise le partage de connaissances.

Aidée d'une bonne communication, adaptée aux membres de l'équipe et aux exigences d'un projet, l'officine connaît une meilleure productivité et voit les relations au travail s'améliorer, les conflits et l'absentéisme diminuer.

La communication est un ensemble d'actions censées profiter à la croissance et au bon fonctionnement de l'activité de l'officine. En clarifiant les rôles et les responsabilités de chacun, l'officine surmontera un des premiers obstacles à l'amélioration de la communication d'équipe.

2.3.5 Être équitable

Le manager doit tendre à l'équité dans le respect des règles de l'entreprise, il doit prendre en compte la contribution et le mérite de chacun. Le salarié sera très sensible à l'affectation des postes, à la fixation des objectifs, à la formation et information, mais aussi aux moyens humains et matériels mis en place pour l'obtention des objectifs.

Le salarié sera attentif à l'équité dans tous les domaines de l'entreprise³.

2.4 Les éléments de l'Entretien individuel

L'entretien individuel étant un outil de management permettant le dialogue et l'adaptation des actions de chacun dans l'objectif d'améliorer l'efficacité du travail, le titulaire doit le préparer en amont. On peut estimer que le temps de préparation doit être à minima égal à la durée de l'entretien.⁴

2.4.1 Préparation de l'entretien

2.4.1.1 Du point de vue du titulaire

Pour être juste vis à vis des collaborateurs et mener un bon entretien, il est indispensable de se baser sur des critères d'évaluation objectifs, pertinents, transparents et vérifiables.

Pour chaque collaborateur employé, il faut s'appuyer sur les éléments de l'année écoulée (entretien individuel, résultats obtenus, faits marquants, challenge...). Le titulaire doit avoir une vision globale de son officine et de ses acteurs.

Les objectifs et besoins de l'année à venir doivent être définis pour créer un plan de route utile et ne pas perdre de vue la finalité de l'entretien. Le titulaire récapitule les missions confiées à chaque salarié, réfléchit aux événements de l'année écoulée (ceux qui se sont bien déroulés et ceux qui ont posé des difficultés).

Le titulaire va ensuite lister les améliorations à apporter à l'organisation du travail, préparer les objectifs collectifs et individuels, en prenant en compte les orientations stratégiques de l'officine. Chacun de ses objectifs devra être traduit en objectif SMART.

2.4.1.2 Du point de vue du salarié

Les salariés doivent pouvoir préparer cet entretien. Le titulaire veille à l'élaboration d'une grille d'évaluation et d'un questionnaire de préparation à l'entretien individuel qu'il devra leur remettre au moins dix jours avant l'entretien.

“Le salarié est expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'évaluation professionnelle mises en œuvre à son égard” (article L.1222-3 du Code du travail). Il est donc important de lui rappeler la nécessité de préparer l'entretien.

La grille d'évaluation permet au collaborateur de s'auto-évaluer sur plusieurs critères comme ses compétences techniques, ses qualités relationnelles, ses qualités opérationnelles.

Le questionnaire de préparation à l'entretien individuel annuel permet au collaborateur d'exprimer sa perception de l'officine, de reconnaître ses points forts et ses points faibles, de proposer ses objectifs pour l'année à venir et ses besoins en formation.

2.4.2 Différentes méthodes d'évaluation

2.4.2.1 L'auto-évaluation

Le salarié prépare son évaluation grâce à une grille d'évaluation distribuée par le titulaire avant l'entretien. Il pourra s'interroger, se remettre en question, lister ses arguments pour débattre. La grille permet au salarié de percevoir les attentes du titulaire sur ses performances et d'anticiper l'entretien. Elle permet à la hiérarchie de tester la capacité du collaborateur à prendre du recul.⁵

La grille d'évaluation présente trois avantages :

- Elle sert de fil conducteur lors de l'entretien.
- Elle garantit d'aborder les points essentiels pour le titulaire.
- Elle permet une harmonisation des entretiens pour les différents salariés.

2.4.2.2 Les axes de progrès

L'évaluation des axes de compétences des collaborateurs permet au titulaire de mieux visualiser les points forts par rapport aux axes de progrès. Le titulaire intègre ainsi dans ces axes, les compétences qui lui semblent indispensables pour le bon fonctionnement et la progression de l'officine.

Par exemple, dans une pharmacie A, le titulaire estime que les quatre points primordiaux pour être un employé performant sont la technique, l'autonomie, la sociabilité et la loyauté :

- La technique regroupe le savoir (connaissances du métier et autres compétences indispensables à la conduite des missions) et le savoir-faire (mise en application des connaissances, de l'expérience).
- L'autonomie comprend les prises d'initiatives, l'indépendance.
- La sociabilité rassemble l'empathie, la communication, la cohésion et le travail d'équipe.
- La loyauté se définit par la disponibilité, l'honnêteté.

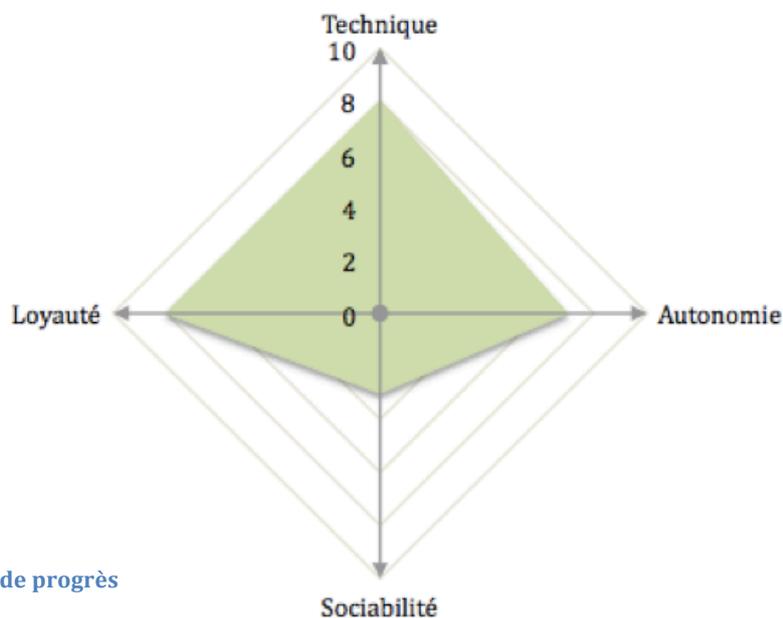


Figure 1: Les axes de progrès

Lorsque le titulaire évalue l'employé, il note de 0 à 10 chaque item. Il reporte ensuite la note sur un graphique qui exposera clairement les axes à améliorer.

Dans notre exemple, le titulaire remarque que l'employé devra travailler en premier lieu sa sociabilité. Il pourra alors lors de l'entretien individuel lui proposer un coaching pour développer son savoir-être. Il peut également proposer des formations pour améliorer les autres axes. Pour améliorer l'autonomie, le titulaire peut proposer une réorganisation du travail au sein de l'équipe. Ainsi, le salarié concerné pourra mettre en pratique plus souvent la compétence pour laquelle il doit progresser. Une formation complémentaire sur la technique peut également être proposée au salarié, pour lui permettre de se perfectionner.

Les axes de progrès sont un très bon indicateur, une synthèse, permettant de visualiser les compétences de ses collaborateurs et de détecter les besoins en formation et en coaching.

2.4.2.3 Technique du miroir

La technique du miroir est un système d'évaluation qui consiste à prendre en compte l'avis des collaborateurs sur la façon dont le poste est occupé par le salarié.⁵

Le titulaire informe ses collaborateurs sur le cadre, la méthode, et la confidentialité de l'évaluation. Il leur distribue un formulaire contenant des questions sur les aptitudes, les capacités et le comportement du salarié évalué. Ce formulaire est anonyme, cela permet une meilleure transparence et donc une analyse constructive pouvant aider le salarié à progresser.

La technique du miroir n'est pas recommandée s'il existe déjà des tensions, des relations conflictuelles entre les salariés, ou avec leur hiérarchie. Un problème de confidentialité peut exister si le nombre de salariés est trop faible.

L'officine moyenne comportant quatre à cinq personnes, pour des questions de confidentialité et de bon relationnel d'équipe, il paraît judicieux de réserver cette méthode aux plus grosses officines.

2.4.2.3.1 Le miroir à 180°

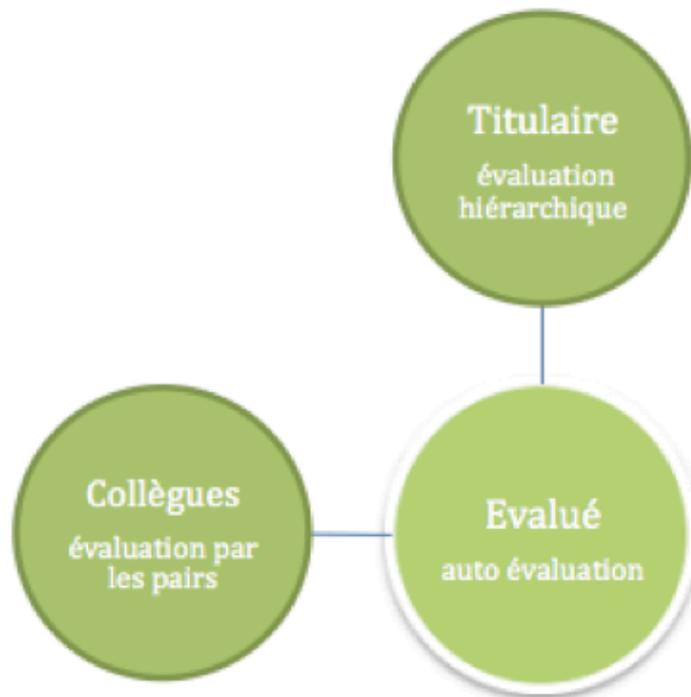


Figure 2: Le miroir à 180°

La mise en œuvre des miroirs est identique à tous les degrés d'évaluation (180, 360, 540) et se fait en plusieurs étapes :

- La conception de la grille d'évaluation avec une sélection de critères objectifs.
- L'évalué fait son auto-évaluation, et la remet au titulaire. Des évaluateurs, c'est-à-dire des collaborateurs qui sont en contact régulièrement avec l'évalué, sont sélectionnés pour donner un avis. Le questionnaire doit être rempli de façon anonyme par les évaluateurs puis remis au titulaire. Celui-ci fera un rapport de synthèse de l'ensemble des résultats.
- Il faut ensuite restituer à l'évalué le rapport de synthèse et si possible lui donner un compte rendu séparé pour chacune des catégories d'évaluateurs (préparateurs, pharmaciens...). Cela donne une cohérence et une légitimité dans l'analyse des résultats, et permet donc au titulaire de pouvoir déterminer les plans d'actions de soutien à mettre en place pour améliorer ses compétences.
- Grâce à la restitution de l'évaluation, s'engage un suivi de la part du titulaire.

L'utilisation du "miroir à 180 degrés" mesure la perception des collègues et du titulaire. Elle permet d'avoir des analyses plus nombreuses et souvent des informations plus précises sur la maîtrise des compétences de l'évalué.

2.4.2.3.2 Le miroir à 360°

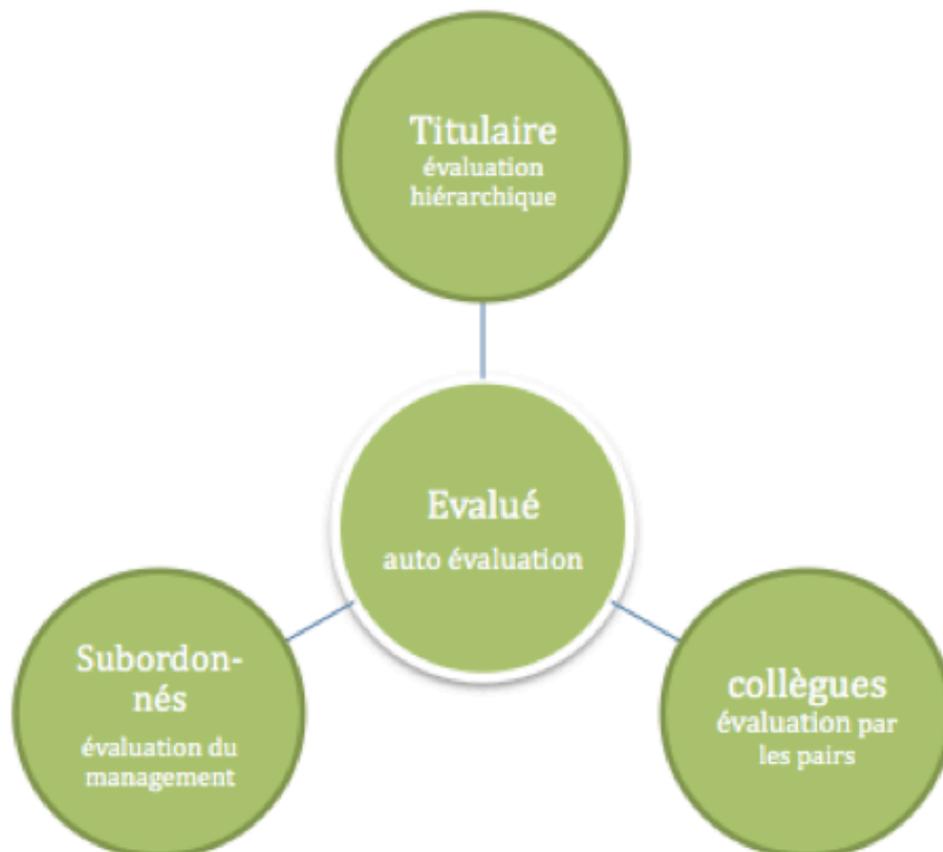


Figure 3: Le miroir à 360°

Le “miroir à 360 degrés” est généralement utilisé pour évaluer un cadre ou toute personne ayant des responsabilités de management d'équipe.

Les évaluateurs intervenant dans cette évaluation sont alors les pairs comme les pharmaciens, ainsi que son supérieur hiérarchique le titulaire, et ses subalternes.

L'évaluation portera sur la façon dont le poste est tenu, sur ses compétences comportementales, relationnelles, communicationnelles et techniques.⁶

Cette évaluation est lourde dans l'organisation et chronophage. Elle est principalement utilisée pour les cadres mais peut tout de même être étendue au reste de l'équipe.

L'avantage de cette méthode d'évaluation est une vision d'ensemble de l'entourage, qui peut être comparée à la vision de l'employé. Cela permet d'obtenir une image plus complète des performances individuelles et d'analyser la différence de perceptions pour mettre en place des actions de formations, de coachings...

Cet outil doit être utilisé, si l'équipe a la volonté de se remettre en question et d'accepter d'évoluer en changeant ses pratiques. La technique du miroir permet également de sortir l'officine de ses certitudes et à priori.

Cependant, cette méthode a plusieurs limites. La chronophagie est la principale limite, liée à la réalisation du questionnaire d'évaluation et la monopolisation des évaluateurs durant le processus d'évaluation.

La restitution sous forme d'un rapport de synthèse doit être de qualité, fiable et exploitable pour le succès de l'évaluation.

Suivant les évaluateurs et le degré de proximité avec l'évalué, ils peuvent avoir des difficultés à être objectif, étant conscients de l'impact de leur notation. Les tensions existantes au sein de l'officine, peuvent amplifier ces difficultés. Ces deux paramètres sont des biais dans la réussite de l'évaluation.

2.4.2.3.3 Le miroir 540°



Figure 4: Le miroir à 540°

La mise en place de cette procédure suit la même méthode d'évaluation que celle du 360°. Elle nécessite donc les mêmes démarches, mais en complément des subordonnés, collègues, et supérieurs hiérarchiques, elle fait intervenir les clients de l'officine (voire les laboratoires et fournisseurs si le pharmacien adjoint à la responsabilité de faire les achats).

Le salarié pourra être évalué sur son écoute, sa capacité de répondre à leurs attentes, ses aptitudes professionnelles, son comportement, son sens du contact humain, et ses qualités de communications.

Ainsi lors de l'évaluation, un questionnaire peut être proposé aux patients réguliers pour évaluer le salarié, c'est-à-dire les patients ayant un grand historique dans l'officine pour des renouvellements d'ordonnances ou d'achats de produits sans ordonnance. Le fait de cibler les patients réguliers permet d'avoir une représentation plus juste du travail au comptoir, du ressenti du patient vis-à-vis des compétences professionnelles et du contact humain.

Il paraît judicieux de mentionner qu'on effectue une enquête de satisfaction dans l'officine sur l'ensemble du personnel afin que le patient n'ait pas peur de l'impact de son évaluation sur un seul salarié. Il semble important d'éviter que ce soit le salarié lui-même qui transmette la fiche d'évaluation pour éviter un biais, reste alors à déterminer s'il appartient au titulaire ou à un autre salarié de faire la demande aux patients.

Le patient sera alors capable de faire l'évaluation qui correspond à plusieurs délivrances antérieures. Une urne peut être mise à disposition pour que le questionnaire soit restitué de manière anonyme.

Faire participer les clients de l'officine à l'évaluation est une approche intéressante qui permet d'avoir un avis complet sur le salarié évalué. En effet, un collaborateur peut se révéler performant, organisé, autonome dans son travail et avoir de bonnes relations avec l'équipe tout en présentant des difficultés de communication et d'empathie avec les clients, et inversement.

2.4.2.4 Mise en place de l'entretien

Le titulaire doit s'organiser de manière à libérer au moins une heure sur son planning afin de mener l'entretien. Il doit prévoir un environnement approprié et s'assurer que personne ne viendra interrompre l'entretien.

Enfin il faut s'assurer d'avoir à disposition les différents documents nécessaires au bon déroulement de l'entretien individuel annuel : l'entretien de l'année écoulée, la grille d'évaluation, un questionnaire d'évaluation (distribué au collaborateur au moins 10 jours avant l'entretien pour l'aider à le préparer), et les résultats de l'évaluation miroir si l'un d'eux a été réalisé.

2.5 Mener l'Entretien Individuel⁵

2.5.1 Introduction de l'entretien

Avant de commencer, le salarié est informé du déroulement de l'entretien et de sa durée entre une heure et une heure trente. Il est nécessaire de lui expliquer le principe de l'échange constructif, le sens et la finalité de l'entretien : il ne s'agit pas d'un entretien de recadrage, d'un monologue du titulaire, ni d'un temps de bavardage informel. Le titulaire rappelle au salarié qu'il est invité à verbaliser ses attentes lors de l'entretien. Un dialogue est souhaitable afin de créer un climat de confiance.

L'évaluateur doit prendre des notes de ce qui a été dit, lors de l'entretien.

2.5.2 Expression du collaborateur

L'évaluateur doit poser des questions ouvertes pour permettre au maximum l'expression sincère, spontanée et riche en informations du collaborateur. Il ne doit pas se sentir bridé et rester dans des réponses banales.

Prendre le temps de réexaminer la grille d'évaluation et le questionnaire de préparation à l'entretien. Laisser la parole au collaborateur pour passer en revue et commenter ses réponses. Reformuler pour être sûr d'avoir compris ses opinions. Si le salarié émet des reproches à propos du travail, des autres collaborateurs, ou même du titulaire, il convient de recentrer l'entretien sur le collaborateur. En effet, il s'agit de l'entretien du salarié et non de l'évaluation globale de l'équipe.

2.5.3 Bilan et analyse de l'année écoulée

Commencer par faire un bilan général de l'année écoulée et en rappeler ses objectifs.

Relever les événements survenus durant l'année qui aurait pu influencer sur la réussite ou l'échec des objectifs (par exemple un arrêt maladie...).

Laisser le salarié faire sa propre auto-évaluation, ensuite le titulaire doit donner son analyse puis vérifier si les objectifs fixés ont été atteints tout en valorisant ce qui peut l'être.

Le responsable et son salarié analysent ensemble la situation en se basant sur les indicateurs de résultats ayant permis le succès ou l'échec pour l'atteinte de ces objectifs.

Si le salarié est surpris par certains résultats exprimés, il faudra les clarifier en les justifiant avec des éléments mesurables. La clarification et le dialogue sont les buts de l'entretien individuel.

Objectifs	Résultats	Commentaires
Augmenter les ventes de solaire de 8%	5%	Période estivale très pluvieuse

Figure 5: Exemple d'indicateur de résultats

2.5.4 Axes de progrès et orientation pour l'année à venir

Evaluer ensuite le savoir, le savoir-faire et le savoir être du collaborateur en s'appuyant sur la grille d'évaluation. Puis se baser sur les axes de progrès établis lors de la préparation à l'entretien pour avoir un support visuel, pour permettre au salarié de mieux assimiler ses performances et ses lacunes.

Pour chaque note inscrite sur l'axe, apporter une justification avec des exemples concrets et précis. Évaluer pour chaque axe, les points forts et les points faibles du collaborateur, et discuter ainsi de ceux à améliorer et acter chaque point abordé.

Évoquer les projets de l'officine pour intégrer et motiver le collaborateur à être un acteur majeur de cette progression.

Ajuster ou définir de nouveaux objectifs SMART, qui doivent s'écrire avec des verbes d'actions (mettre en place, transformer, augmenter...) ainsi que les indicateurs qui permettront de vérifier le succès de ces objectifs, et expliquer les moyens qui devront être mis en œuvre par le salarié et par l'officine pour l'atteinte des objectifs (méthodes, outils, disponibilité...).

Identifier ensuite conjointement des axes de progrès, donc les compétences à développer pour l'année à venir, pour être performant à son poste. Ces axes peuvent concerner le savoir, le savoir-faire ou bien le savoir-être.

Définir ensemble si ces axes de progrès nécessitent des actions de formations ou de coaching ou si les résultats peuvent être obtenus par d'autres moyens comme la priorisation des tâches ou bien l'échange entre collègues...

Demander au collaborateur ses souhaits d'évolution au sein de l'officine (responsabilité...) et évaluer les possibilités de mise en œuvre de ce projet.

2.5.5 Conclure l'entretien

Réaliser un bilan oral de ce qui s'est dit durant l'entretien pour vérifier qu'aucune incompréhension ne subsiste, et demander au salarié s'il est satisfait du déroulement de cet entretien.

Remplir ensuite le compte rendu de l'entretien individuel, le signer, et le soumettre au collaborateur pour sa signature et éventuellement un commentaire annoté. On peut également lui laisser un délai pour relecture, il pourra ainsi remettre au titulaire le compte rendu signé plus tard.

Le salarié peut refuser de le signer s'il est en désaccord, mais cela ne justifie en aucun cas un licenciement ou une mise à pied de celui-ci.

Le fait de refuser n'empêche pas le titulaire de prendre en considération cet entretien.

Conclure sur une note positive pour motiver le collaborateur, en félicitant soit les bonnes performances de l'année soit les engagements convenus pour corriger la situation, puis l'informer sur les suites professionnelles et individuelles données à l'entretien.

2.6 Les suites de l'Entretien Individuel

Après l'entretien individuel, le titulaire doit faire un suivi, pour accompagner ses collaborateurs en fonction de ce qui a été exprimé durant l'entretien.

2.6.1 Les suites professionnelles

2.6.1.1 Identifier les pistes d'évolution professionnelle⁵

L'entretien permet au titulaire d'établir un bilan professionnel individuel et d'identifier les possibilités d'évolution pour chacun de ses employés. Suivant les résultats obtenus, les souhaits du salarié, son potentiel d'évolution et les nécessités de l'officine pour sa progression, le titulaire peut mettre en place des plans de formation et de coaching pour développer le savoir-faire et le savoir-être de son personnel.

2.6.1.2 La formation, le coaching et la réorganisation

Les formations et coaching (individuels ou d'équipe) permettent aux salariés d'améliorer leurs compétences ou d'en acquérir de nouvelles.

La formation est l'action de donner les connaissances nécessaires à l'exercice d'une activité⁷, à conforter, à améliorer ou à acquérir des connaissances professionnelles⁸. La formation s'inscrit dans le champ de formation professionnelle continue qui est une obligation nationale inscrite dans l'article L6311-1 du Code du Travail. Elle permet de développer le savoir-faire. Un salarié peut demander une formation en phytothérapie, aromathérapie soit en micro-nutrition ou encore sur l'utilisation du matériel médical... Il peut également souhaiter se spécialiser dans le conseil ou la vente de produits d'hygiène et de soin (Certificat de Qualification Professionnelle de dermo-cosmétique pharmaceutique).

Le coaching est un accompagnement dans l'accomplissement et la réussite de projets.⁵ Il aide une personne à mobiliser ses ressources et son potentiel pour améliorer ses résultats.

Le coaching permet également d'améliorer le savoir-être, c'est à dire de développer les qualités personnelles et comportementales nécessaires dans le milieu professionnel comme avoir un bon relationnel, savoir s'adapter, savoir travailler en équipe, pouvoir maîtriser ses émotions, être courtois.

Le savoir-être des salariés permettra la coopération, l'entraide de l'équipe dans l'objectif de performance, de développement de l'entreprise.

2.6.2 Les suites individuelles

2.6.2.1 Décider de la promotion et, ou des mesures salariales

L'exploitation des résultats de l'entretien individuel peut servir à fixer les rémunérations individuelles.

Le collaborateur a en effet un salaire fixe qui correspond à son niveau de responsabilité, c'est à dire son niveau hiérarchique et donc au coefficient correspondant à sa catégorie ou position. C'est pourquoi à la suite d'un entretien individuel, il est important de faire le lien entre la tenue du poste et la rémunération individuelle.

En effet si à la suite de l'entretien il est envisagé un changement de responsabilité, il faut penser à une augmentation salariale.

2.6.2.2 Motiver et fidéliser les collaborateurs

Le fait de motiver et de fidéliser ses salariés permet de provoquer une plus grande performance et une plus forte implication personnelle. Il est donc important à la suite de l'entretien individuel d'instaurer un climat de motivation pour engendrer l'efficacité.

La performance d'un collaborateur résulte d'une association indispensable de trois éléments : les compétences, les moyens dont il dispose et la motivation.

On peut être compétent mais ne pas être performant par exemple si le salarié est compétent (possède un bon savoir, savoir-faire et savoir-être) mais n'a pas de motivation pour appliquer ses compétences, ou bien ne dispose pas à l'officine des outils nécessaires, il ne pourra pas être performant.

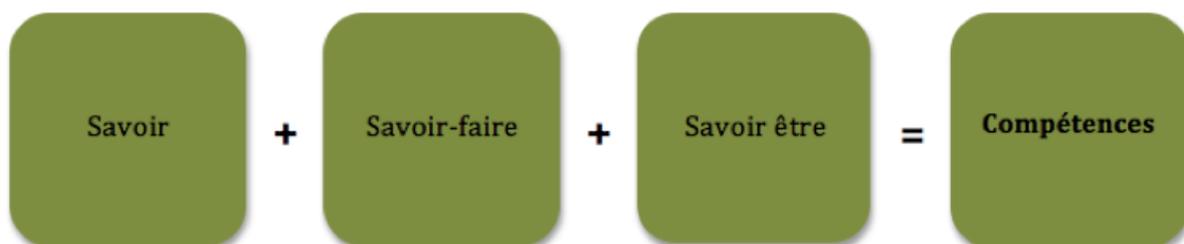


Figure 6: Combinaison des trois points nécessaires pour être compétent

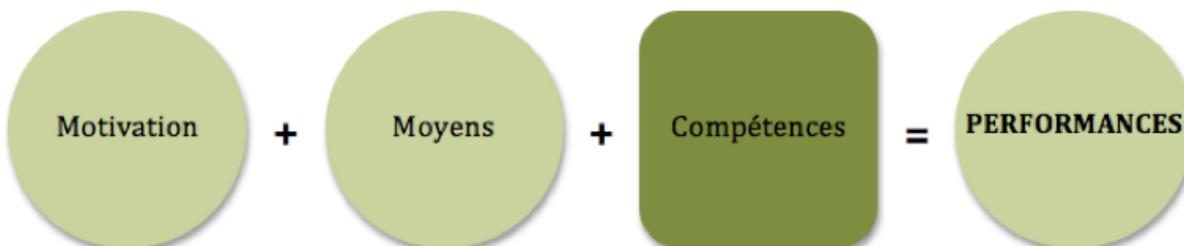


Figure 7: Combinaison des trois points nécessaires pour être performant ⁵

Ainsi pour avoir des employés performants, il est important de veiller à mettre à leur disposition tout au long de l'année, les ressources, moyens et outils nécessaires.

Essayer aussi de garder ses collaborateurs motivés passe en partie par l'entretien individuel qu'il est important de mener au mieux, mais principalement par une reconnaissance au quotidien du travail effectué.

En effet les collaborateurs ont un besoin de reconnaissance que ce soit au niveau de la rémunération, des promotions ou gratifications, mais aussi par le fait de les féliciter pour leurs efforts engagés, leurs investissements.

Le maintien de la performance s'inscrit dans un cercle vertueux qu'il est important d'alimenter tout au long de l'année.

En effet la performance c'est à dire les résultats, doivent engendrer de la reconnaissance par des félicitations associées ou non à une augmentation, prime, ou promotion. Ce sont des facteurs essentiels de motivation.

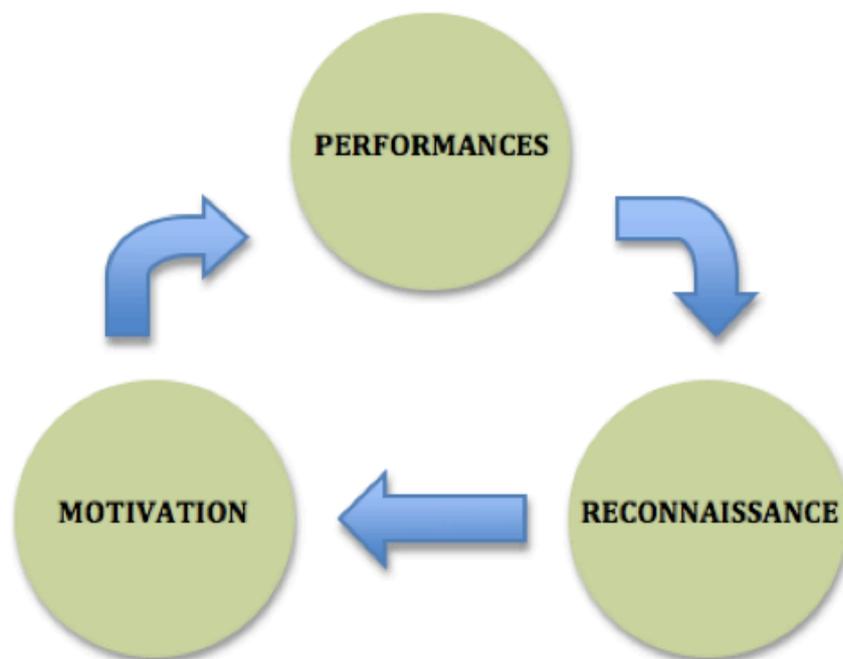


Figure 8: Le cercle vertueux de la performance⁵

2.7 Exploitation de l'entretien individuel ⁹

2.7.1 Utilisation des résultats des entretiens par l'employeur

Une évaluation positive peut engendrer une promotion voire une augmentation. Le compte rendu de l'entretien peut également servir de justificatif si l'un des salariés conteste une différence de rémunération avec l'un de ses collègues, par exemple une différence de prime.

Pour justifier un licenciement ou bien une insuffisance professionnelle reprochée au salarié, le compte rendu de l'entretien individuel pourra être remis au juge pour argumenter sa position en cas d'action prud'homale de son salarié.

2.7.2 Utilisation des comptes rendus des entretiens par le salarié

Le salarié peut à la suite de l'entretien individuel, utiliser le compte rendu de l'entretien pour réclamer une revalorisation de son salaire si le sujet n'a pas été abordé lors de cet entretien.

Il peut également utiliser le compte rendu devant les tribunaux pour contester l'accusation d'incompétence professionnelle émise par le titulaire.

2.8 Décider ou non de gratifier

Grâce à l'entretien individuel, l'employeur obtient une bonne vision des performances de ses salariés.

Pour les récompenser, fidéliser et motiver, l'employeur peut décider de les gratifier.

Comme nous l'avons vu, pour obtenir de la performance il faut de la reconnaissance et de la motivation. La reconnaissance peut se faire par les félicitations, les encouragements ou les remerciements, mais aussi par une gratification.

Une gratification récompense à sa juste valeur le travail effectué, participe à la motivation mais pas seulement. Les formations coachings, évènements proposés par le titulaire montrent que celui-ci s'intéresse aux compétences de ses salariés, à leur évolution et à leur bien-être au travail. Cela peut entraîner une motivation supplémentaire.

La motivation permettra alors d'optimiser les performances du salarié et donc d'améliorer la productivité dans l'officine.

Plus une officine sera performante, plus elle aura les capacités de pouvoir investir dans des formations, et pourra gratifier correctement le salarié.

La gratification fait entrer le salarié dans le cercle vertueux de la performance et de la motivation.¹⁰

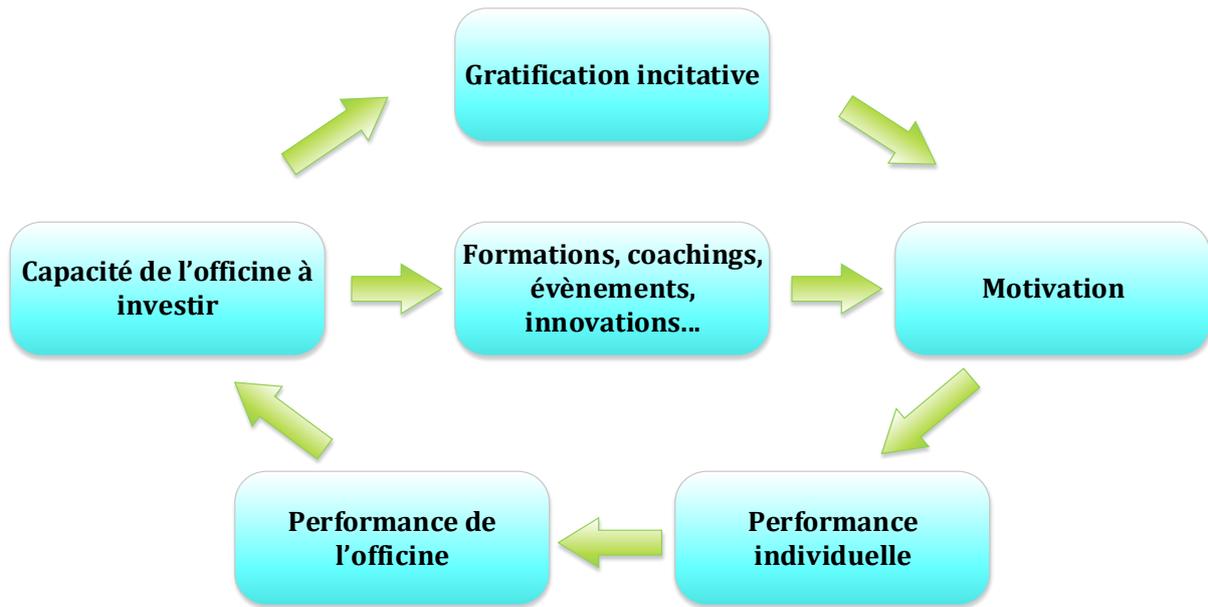


Figure 9: Cercle vertueux de la performance et de la motivation par la gratification

3 Les systèmes de rémunération

La politique de rémunération correspond à la fixation des salaires ainsi que leur évolution en fonction de critères spécifiques. La détermination des rémunérations est un équilibre qui doit permettre d'atténuer leurs effets sur le chiffre d'affaires et d'augmenter son impact sur la motivation des employés.

Elle constitue alors un élément stratégique pour l'officine car permet d'attirer, motiver et fidéliser les salariés.¹¹

Cette politique repose sur l'équilibre entre la compétitivité salariale, l'équité interne et la rationalité budgétaire de l'entreprise.

3.1 Définition et caractère d'un système de rémunération équilibré

La rémunération se définit par "l'ensemble des rémunérations en espèce et en nature que les employeurs versent à leurs salariés en paiement du travail accompli par ces derniers : salaires, traitements bruts en espèces et en nature, cotisations sociales effectives et imputées à la charge des employeurs." ¹²

Il existe plusieurs types de rémunération : les rémunérations directes, indirectes et non pécuniaires.

La rémunération directe se divise en deux points :

- la rémunération fixe qui correspond au salaire de base
- la rémunération variable qui correspond aux primes d'objectifs, bonus...

La rémunération indirecte correspond à toutes les compensations ne faisant pas partie de la rémunération directe mais faisant partie du contrat entre le salarié et l'employeur comme les avantages sociaux (l'intéressement, la participation), les congés annuels, l'assurance mutuelle, le financement des formations, les avantages complémentaires (parapharmacie à prix avantageux, unités gratuites, tickets restaurants, tickets chèques cadeaux...).

La rémunération non pécuniaire comme son nom l'indique, n'a pas de valeur monétaire, elle peut se traduire par des opportunités de développement et de carrière, un espace de travail amélioré, un lieu aménagé pour la pause repas, de l'autonomie...

Une bonne stratégie de rémunération essaie d'atteindre l'équilibre entre le niveau de la masse salariale, la compétitivité externe, et l'équilibre interne.

3.1.1 Le niveau de masse salariale

La masse salariale est “la somme des rémunérations brutes versées aux salariés de l'établissement, hors cotisations patronales”.¹³

Pour la calculer il faut donc additionner l'ensemble des sommes versées pour la rémunération des salariés et en retirer les cotisations patronales et les rémunérations en nature.

Connaître sa masse salariale permet de pouvoir gérer son budget, de maintenir la rentabilité de l'officine et donc d'anticiper certains éléments pouvant toucher à la comptabilité.

Plusieurs facteurs peuvent faire fluctuer la masse salariale :

- Les facteurs liés à la composition du personnel, comme les effectifs, les qualifications et les salaires individuels.
- Les facteurs liés aux choix de l'officine, par exemple les recrutements. Ils peuvent entraîner une augmentation ou une diminution de la masse salariale, car le remplacement au même poste d'un pharmacien plus jeune, souvent au coefficient moins élevé, permet de diminuer les coûts et ainsi la masse salariale.

Pour maintenir la rentabilité de l'officine, il faut que les rémunérations soient proportionnelles à la compétence, l'implication et l'efficacité des employés. C'est pourquoi il est intéressant de mettre en place un système de rémunération souple, avec une rémunération fixe et une autre variable, pour pouvoir donner des rémunérations intéressantes en contenant la masse salariale.

Stratégiquement, ajuster les primes sur l'activité de l'officine permet de motiver les employés à être performant pour recevoir une rémunération plus élevée.

Par contre les gratifications doivent être proportionnelles à l'activité réelle de l'officine. Une prime peut être accordée après une période de lourde activité mais lors d'une baisse de chiffre d'affaire la prime sera ajustée à la baisse voire supprimée. Grâce au maintien de cet équilibre économique l'officine pourra ainsi piloter sa masse salariale et donc gérer son budget efficacement.

3.1.2 La compétitivité externe

Les niveaux de rémunération au sein de l'officine doivent être compétitifs par rapport au marché du travail.

L'écart de coefficients donc de salaires à poste égal entre officines est un facteur de difficultés à fidéliser les employés. Offrir à ses salariés une rémunération plus élevée que sur le marché du travail permet d'attirer des employés plus qualifiés, de les fidéliser et les inciter à l'effort dans le but d'adopter la meilleure stratégie pour atteindre les objectifs que l'officine s'est fixée.

La convention collective propose une grille de salaire de référence pour les différents postes tenus dans une officine. Les pharmacies peuvent s'appuyer sur cette base pour mettre en place une stratégie compétitive de salaire permettant d'attirer des salariés.

3.1.3 L'équilibre interne

La politique de rémunération doit respecter l'équité entre les salariés, donc à poste et ancienneté égale, les salariés doivent avoir le même salaire.

Cela développe donc un sentiment de justice et d'équilibre entre les employés. L'équilibre interne incite donc à la performance et à la motivation.

3.2 La construction d'un système de rémunération

3.2.1 Cadre légal et modalités de fixation des salaires

Le salaire minimum national professionnel prévu à l'article 8 « salaires » des dispositions générales de la convention collective nationale de la pharmacie d'officine est fixé selon le tableau joint pour une durée hebdomadaire de travail de 35 heures.¹⁴

Les salaires minima mensuels correspondent aux différents coefficients hiérarchiques d'établissement comme il est précisé ci-dessous.¹⁵

COEFFICIENT	CLASSIFICATION DES EMPLOIS DE PRÉPARATEUR
175	Aide-préparateur : personnel titulaire du certificat d'aptitude professionnelle d'aide-préparateur (décret n° 48-822 du 10 mai 1948).
230	Préparateur en pharmacie 1 ^{er} échelon : préparateur titulaire du brevet professionnel de préparateur en pharmacie.
240	Préparateur 2 ^e échelon : préparateur breveté justifiant de 2 années de pratique professionnelle dans l'échelon précédent.
260	Préparateur 3 ^e échelon : préparateur breveté justifiant de 3 années de pratique professionnelle dans l'échelon précédent.
280	Préparateur 4 ^e échelon : préparateur breveté justifiant de 4 années de pratique professionnelle dans l'échelon précédent.
290	Préparateur 5 ^e échelon : préparateur breveté justifiant de 5 années de pratique professionnelle dans l'échelon précédent.
300	Préparateur 6 ^e échelon : préparateur breveté justifiant de 6 années de pratique professionnelle dans l'échelon précédent.
310	Préparateur 7 ^e échelon : préparateur breveté justifiant de 7 années de pratique professionnelle dans l'échelon précédent.
330	Préparateur 8 ^e échelon : préparateur breveté qui possède des qualités techniques et commerciales exceptionnelles et qui exécute des travaux comportant une large initiative.

Figure 10: Coefficients suivant la classification des préparateurs

COEFFICIENT	CLASSIFICATION DES CADRES PHARMACIENS
POSITION 1	
400	Echelon 1 : moins d'un an de pratique professionnelle.
430	Echelon 2 : après un an de pratique professionnelle dans l'échelon précédent.
470	Echelon 3 : après deux ans de pratique professionnelle dans l'échelon précédent.
500	Echelon 4 : après trois ans de pratique professionnelle dans l'échelon précédent.
POSITION 2	
500	Classe A : cadres munis du diplôme de pharmacien assumant la fonction de pharmacien adjoint habituel dans l'officine et dont les titres ou la compétence permettent, en outre, l'exercice effectif d'une activité complémentaire spécialisée dans ladite officine.
600	Classe B : cadres munis du diplôme de pharmacien dont les fonctions entraînent le commandement sur les cadres de position I et de position II classe A, ou qui ont une compétence et des responsabilités équivalentes.
POSITION 3	
800	Cadres occupant des fonctions hiérarchiquement supérieures à celles rangées dans les positions types précédentes, soit que leur situation hiérarchique leur donne commandement sur un ou plusieurs cadres des positions I et II ci-dessus définies, soit que leur situation exige une valeur technique élevée ou ne se justifie par la nécessité de la coordination de plusieurs grands services dans un établissement important.

Figure 11: Coefficients suivant la classification des pharmaciens

Au 1er janvier 2019 la valeur du point conventionnel de salaire est fixée à 4,425 € de l'heure sur la base de référence du coefficient 100. Le calcul du salaire brut s'obtient donc par cette formule: (valeur du point X coefficient)/100.

S.M.I.C horaire au 1^{er} janvier 2019 : 10,03 €

Plafond de la sécurité sociale pour 2019 : 3377 €

S.M.I.C Mensuel au 1^{er} janvier 2019 : 1521,22 €

Valeur du point : 4,425 €

Coefficients	Rémunération Horaire	Rémunération Mensuelle Minimale	Primes d'ancienneté pour 35 heures par semaine				
			De 3 à 6 ans 3%	De 6 à 9 ans 6%	De 9 à 12 ans 9%	De 12 à 15 ans 12%	Après 15 ans 15%
100	10,030	1521,22	45,637	91,273	136,910	182,546	228,183
115	10,030	1521,22	45,637	91,273	136,910	182,546	228,183
125	10,030	1521,22	45,637	91,273	136,910	182,546	228,183
130	10,030	1521,22	45,637	91,273	136,910	182,546	228,183
135	10,030	1521,22	45,637	91,273	136,910	182,546	228,183
140	10,030	1521,22	45,637	91,273	136,910	182,546	228,183
145	10,030	1521,22	45,637	91,273	136,910	182,546	228,183
150	10,030	1521,22	45,637	91,273	136,910	182,546	228,183
155	10,030	1521,22	45,637	91,273	136,910	182,546	228,183
160	10,030	1521,22	45,637	91,273	136,910	182,546	228,183
165	10,030	1521,31	45,639	91,279	136,918	182,557	228,196
170	10,042	1523,03	45,691	91,382	137,072	182,763	228,454
175	10,053	1524,74	45,742	91,485	137,227	182,969	228,711
190	10,087	1529,89	45,897	91,793	137,690	183,587	229,484
200	10,110	1533,32	46,000	91,999	137,999	183,999	229,998
220	10,155	1540,19	46,206	92,411	138,617	184,823	231,028
225	10,166	1541,90	46,257	92,514	138,771	185,028	231,286
230	10,178	1543,62	46,309	92,617	138,926	185,235	231,543
240	10,620	1610,74	48,322	96,644	144,966	193,288	241,610
250	11,063	1677,85	50,335	100,671	151,006	201,342	251,677
260	11,505	1744,96	52,349	104,698	157,047	209,396	261,745
270	11,948	1812,08	54,362	108,725	163,087	217,449	271,812
280	12,390	1879,19	56,376	112,751	169,127	225,503	281,879
290	12,833	1946,31	58,389	116,778	175,167	233,557	291,956
300	13,275	2013,42	60,403	120,805	181,208	241,610	302,013
310	13,718	2080,53	62,416	124,832	187,248	249,664	312,080
320	14,160	2147,65	64,429	128,859	193,288	257,718	322,147
330	14,603	2214,76	66,443	132,886	199,329	265,771	332,214
400	17,700	2684,56	80,537	161,074	241,610	322,147	402,684
430	19,028	2885,90	86,577	173,154	259,731	346,308	432,885
470	20,798	3154,36	94,631	189,261	283,892	378,523	473,154
500	22,125	3355,70	100,671	201,342	302,013	402,684	503,355
600	26,550	4026,84	120,805	241,610	362,415	483,221	604,026
800	35,400	5369,12	161,074	322,147	483,221	644,294	805,368

Figure 12: Grille des salaires par coefficients et primes d'ancienneté au 1er janvier 2019 ¹⁶

3.2.2 Construire une politique salariale

La politique salariale est un levier très puissant pour la stratégie de l'officine, permettant l'atteindre des objectifs fixés par le titulaire grâce à des axes de pilotage.

En effet du point de vue du titulaire, la politique salariale doit permettre de développer des leviers d'action fondamentaux pour créer la motivation, la compétitivité et l'adaptabilité des salariés.

Si la politique salariale est bien menée et de façon équitable, provoquant ainsi un sentiment de justice, les salariés la perçoivent comme un système favorisant leur évolution professionnelle, leur assurant une sécurité financière et sûreté de l'emploi. Etre équitable correspondrait à juger le travail fourni par chaque salarié, reconnaître et donc récompenser ces salariés proportionnellement à leurs investissements.

C'est pourquoi il est important de construire une bonne politique salariale, en faisant concorder les variables de pilotage et les variables d'action.¹⁷

3.2.2.1 Les variables de pilotage

La politique de rémunération est influencée par des variables de pilotage économiques et individuelles. Ces variables sont le centre de prises de décisions au niveau des rémunérations.

Les variables économiques sont divisées en deux niveaux :

- les variables économiques générales comme l'influence du taux d'inflation, de l'état du marché des rémunérations,
- les variables économiques spécifiques à l'officine et à sa prospérité comme la masse salariale, les résultats d'exploitation, la valeur ajoutée...

Les variables individuelles sont elles aussi divisées en deux niveaux :

- les variables individuelles de gestion dans lesquelles on retrouve le niveau hiérarchique, la performance, le potentiel,
- les variables sociologiques comme l'âge du salarié, son ancienneté au sein de l'officine.

3.2.2.2 Les variables d'action

Les variables d'action sont les composantes intervenant dans la rémunération globale.

- On peut agir sur le salaire fixe (salaire de base, prime d'ancienneté), attribué suivant la grille des coefficients. L'augmentation générale ou individuelle du salaire fixe est une action irréversible.
- On peut agir sur le salaire variable (primes individuelles ou collectives, bonus) qui apprécie les performances. Cette variable d'action est réversible donc remise en jeu à chaque exercice. Elle permet de reconnaître la performance individuelle, de fidéliser et de créer une plus forte implication de l'équipe au sein de l'officine.
- On peut agir sur les éléments périphériques légaux (intéressement, participation, plan d'épargne entreprise) ou les éléments périphériques statutaires (tickets restaurants, mutuelle, jours de congés supplémentaires).

3.3 La pyramide de rémunération

La pyramide de rémunération est une représentation de tous les éléments intervenants dans la rémunération globale. Elle prend en compte en plus de la rémunération fixe, la rémunération variable, les éléments périphériques légaux et les éléments périphériques statutaires.

Elle est construite avec les différentes catégories qui composent le système de rémunération. La proportion dans la répartition de chaque catégorie est fonction de la politique de l'officine, de son choix dans la stratégie de rémunération.

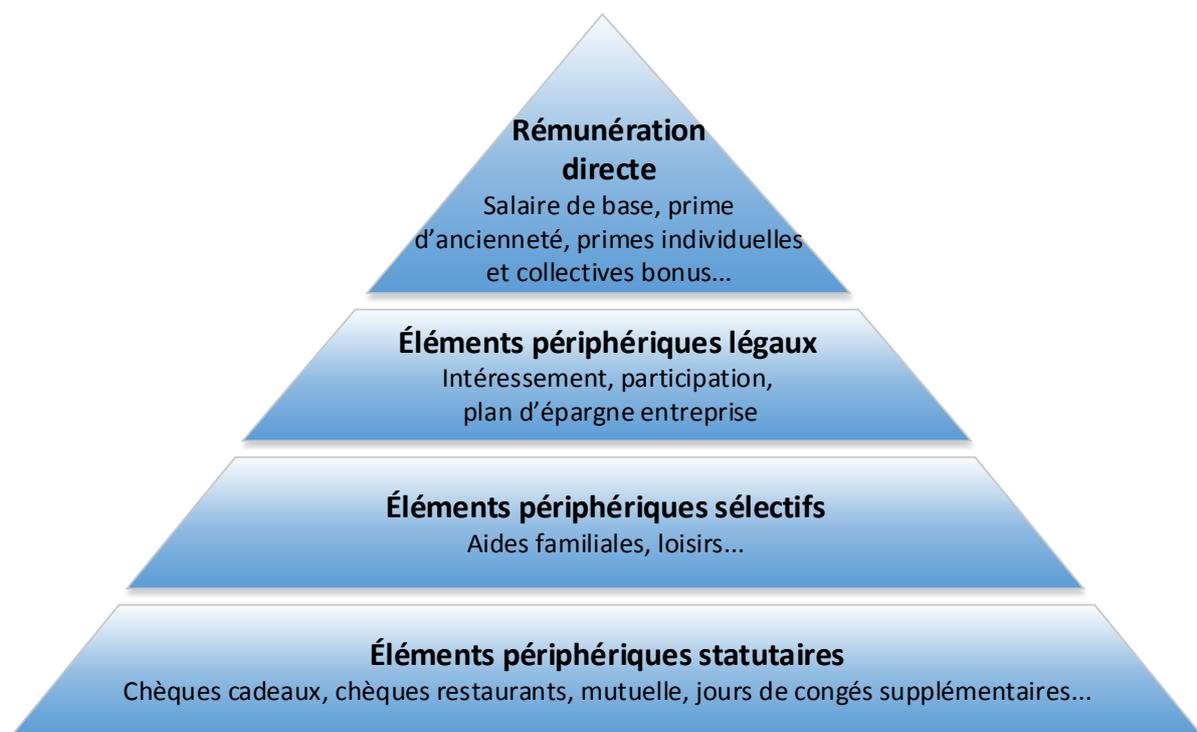


Figure 13: La pyramide de rémunération ¹⁸

3.4 L'évolution des systèmes de rémunération

La rémunération a une place stratégique dans la gestion et le développement d'une officine.

En France le système de rémunération des entreprises se base principalement sur les grilles de salaires, établissant les salaires à verser en fonction du poste occupé, du niveau hiérarchique, du niveau de responsabilité, et de l'ancienneté. Ce système de rémunération prend principalement en compte l'ancienneté lors des augmentations de salaire.

Il est assez rigide et entraîne du côté des salariés une insatisfaction car il ne reconnaît pas les efforts effectués. En effet les augmentations s'appliquent de manière uniforme à tous les salariés suivant leurs anciennetés, mais ne tiennent pas compte des résultats obtenus, et donc peut-être un frein à la motivation.

De plus en plus les entreprises se tournent ainsi vers un système de rémunération individualisé se concentrant sur les compétences et les performances de ses salariés.

Pour que ce système de rémunération fonctionne, les critères d'évaluation doivent être connus par l'ensemble des salariés. Ainsi les objectifs à atteindre doivent avoir été au préalable clairement fixés. La part variable du salaire est à chaque fois remise en jeu stimulant ainsi la performance et la motivation.

Ce système de rémunération individualisé ne peut être mis en place que dans les entreprises où les entretiens individuels d'évaluation sont bien installés et régulièrement effectués.

Le titulaire doit être capable d'expliquer sa politique de rémunération, d'exprimer clairement les pratiques d'évaluation et de rémunération pour motiver son personnel et l'inciter à être performant.

3.5 La détermination du salaire de base¹⁹

La détermination de la rémunération s'établit suivant l'ancienneté, la qualification mais aussi les compétences et les performances des collaborateurs.

Afin d'attribuer un coefficient et donc un salaire à chacun des employés, il est intéressant de regarder quels sont les salaires actuels versés dans les autres pharmacies de la région. C'est une des premières étapes pour être compétitif et pour fidéliser ses salariés.

Le montant du salaire d'un salarié est déterminé suivant la grille des coefficients de la convention collective, elle est fonction de son échelon, de son ancienneté, et des diplômes supplémentaires qu'il a pu obtenir (par exemple un diplôme universitaire d'orthopédie, de phytothérapie). Pour déterminer le salaire, il faut également tenir compte de la capacité financière de l'officine à pouvoir payer ses salariés.

Il est indispensable non seulement de respecter l'égalité de salaire entre les hommes et les femmes mais aussi l'équité entre les postes ayant la même fonction, à travail égal, salaire égal.

Le salaire de base par mois pour un employé à temps plein, à 35 heures, se calcule de la manière suivante :

$(35 \text{ heures} \times 52 \text{ semaines}) / 12 \text{ mois} = 151,67 \text{ heures} \times \text{le taux horaire.}$

3.6 L'analyse budgétaire pour l'octroi de primes

Pour mettre en place un système de primes et donc fixer des niveaux de primes, il faut faire une analyse budgétaire.

L'analyse budgétaire doit entre autres permettre de comparer la politique budgétaire de l'officine par rapport à la conjoncture économique actuelle.

Au niveau des primes et gratifications, elle doit permettre de vérifier si les investissements passés ont amélioré les résultats de l'officine. En effet, le titulaire doit visualiser sur l'année précédente l'effet pour chaque type de prime donnée, si l'impact a été positif ou négatif. Ainsi l'analyse budgétaire permet de prendre connaissance des économies à faire sur certains types de primes, et voir dans lesquels il faudrait investir.

4 Primes et gratifications

4.1 Définitions

La gratification est un supplément de salaire versé de manière régulière ou non, en vertu d'un usage ou d'un engagement de l'employeur ou prévu dans un accord ou une convention collective.²⁰

La prime est une somme versée à un salarié en plus de son salaire, à titre de gratification ou pour l'indemniser de certains frais.²¹

4.2 Cadre légal

“Les primes et les gratifications viennent en complément du salaire.

Leur versement est obligatoire s'il est prévu par :

- le contrat de travail, un accord collectif,
- un usage,
- ou un engagement unilatéral de l'employeur.

Ces sommes constituent un élément du salaire parmi lesquelles notamment: les primes et gratifications annuelles, les primes relatives au rattrapage du coût de la vie, les primes relatives aux qualités personnelles...

Les primes et gratifications ne constituent pas un élément du salaire si elles ne sont pas obligatoires. Tel est le cas, par exemple, d'une prime de résultats ou d'un bonus au montant variable, à la discrétion de l'employeur”.²²

4.3 Les différentes primes et gratifications

Il existe deux types de primes, les primes obligatoires et les primes exceptionnelles.

Les primes obligatoires (ou contractuelles) sont incluses dans le salaire et précisées soit dans le contrat de travail, soit par un accord collectif, soit par un accord unilatéral de l'employeur ou encore par un usage.²³

Un usage est un avantage donné aux salariés s'il respecte trois conditions :

- il doit être généralisé, c'est-à-dire attribué à tous les salariés ou bien à une classe (par exemple les préparateurs).
- il doit être constant, c'est-à-dire accordé un certain nombre de fois.
- il doit être fixe, c'est-à-dire avoir le même montant ou bien avoir un mode de calcul fixé à l'avance selon des règles précises.²⁴

Les primes exceptionnelles dites également ponctuelles ou bénévoles, ne font pas parties du contrat de travail et leurs versements ne sont pas obligatoires. Le montant est fixé librement par l'employeur. Il peut décider de les supprimer quand il le souhaite mais en respectant le principe de non-discrimination.

Ces types de primes et gratifications peuvent être versées de façon annuelle ou bien ponctuelle.

Il existe ainsi plusieurs types de primes.

4.3.1 Primes citées dans la convention collective des pharmacies d'officine

- **La prime d'équipement²⁵:**

La prime d'équipement est une gratification obligatoirement versée par l'employeur à son salarié dès lors qu'il atteint au moins un an d'ancienneté, quel que soit le type de contrat ou le temps de travail.

La totalité de la prime doit être versée même si l'employé est en arrêt de travail, que ce soit un accident du travail, un arrêt maladie ou bien un congé maternité. L'employeur en est exempté si le salarié est absent l'année entière.

Le montant de l'indemnité forfaitaire annuelle pour frais d'équipement, prévu dans l'article 9 des dispositions générales de la convention collective nationale, est fixé au 1er janvier 2019 à 72€.

Si l'achat d'une blouse spécifique est imposé par l'employeur et que son prix est supérieur à la prime d'équipement, celui-ci devra rembourser à son salarié la différence des frais engagés.

L'employeur peut fournir des blouses à son équipe, mais l'indemnité reste tout de même redevable.

Le versement de cette prime d'équipement doit s'effectuer en une seule fois, au plus tard le 31 octobre de chaque année civile.

De plus, si le titulaire impose le port de blouse, qu'elle soit fournie par l'employeur ou achetée par le salarié, il doit en assurer l'entretien.

Les frais d'entretien peuvent être assimilés à des frais d'entreprise si :

- le vêtement demeure la propriété de l'employeur,
- le port de la blouse est obligatoire,
- les dépenses d'entretien sont justifiées par une réglementation interne à l'officine. ²⁶

La prime d'équipement des salariés fait partie des avantages en nature ou en espèces soumis aux cotisations sociales.

- **La prime de sous-sol :**

La prime de sous-sol est définie dans la convention collective des pharmacies d'officine. Elle indique que les salariés qui travaillent dans les sous-sols plus de la moitié de leur temps de travail, ont le droit à cette prime. Son montant est égal à 10% du salaire minimum correspondant à l'emploi occupé.²⁷

- **La prime de personnel polyglotte :**

Les salariés parlant couramment plusieurs langues ont le droit à une bonification de 8% sur le salaire de leurs coefficients, si cette langue étrangère est régulièrement utilisée dans le milieu professionnel. Il y a également une bonification de 4% sur le salaire de leur coefficient par langue supplémentaire parlée et utilisée.

Ces bonifications s'additionnent ainsi au salaire brut du salarié correspondant à son coefficient.²⁸

- **Bonifications pour les titulaires CQP dermo-cosmétique pharmaceutique:**

Les préparateurs en pharmacie et les pharmaciens adjoints titulaires du certificat de qualification professionnelle (CQP) « dermo-cosmétique pharmaceutique » ont droit s'ils pratiquent les activités associées à cette qualification, à une prime forfaitaire d'un montant mensuel brut égal à 30 fois la valeur du point conventionnel de salaire.

Pour cela ils doivent accomplir dans leur intégralité les missions suivantes :

- Le conseil et la vente de solutions de traitement ou de prévention dans le domaine dermo-cosmétique et d'hygiène corporelle.
- L'organisation et la gestion de l'espace cosmétique de l'officine par l'élaboration de la politique commerciale et promotionnelle du rayon en fonction des objectifs commerciaux fixés par l'employeur, l'organisation de l'espace de vente, la définition de l'assortiment, la négociation des achats et la gestion des stocks.²⁹

- **Bonifications pour les préparateurs titulaires du titre de conseiller en dermo-cosmétique :**

Les préparateurs en pharmacie ayant acquis le titre de conseiller en dermo-cosmétique dans le cadre des référentiels de formation en vigueur avant l'enregistrement de ce titre au répertoire national des certifications professionnelles par arrêté du 19 avril 2011, et justifiant de l'exécution des tâches citées précédemment ont également droit à une bonification de 10% sur le salaire de leur coefficient.

- **Bonifications pour les titulaires du certificat de qualité professionnelle produits cosmétiques et d'hygiène :**

Les préparateurs en pharmacie et les pharmaciens adjoints titulaires du certificat de qualité professionnelle "Produits cosmétiques et d'hygiène" reçoivent une bonification d'une prime mensuelle d'un montant égal à 20 fois la valeur du point conventionnel de salaire, n'entraînant pas de modification du coefficient. Ils effectuent alors les missions tel que :

- le conseil en matière de cosmétique et d'hygiène.
- la vente de produits cosmétiques et d'hygiène.
- l'animation de l'espace de vente du rayon cosmétique et d'hygiène.
- la tenue des stocks.

- **Bonifications pour les préparateurs effectuant des préparations en allopathie et homéopathie :**

Les préparateurs qui effectuent régulièrement et de façon significative des préparations d'allopathie et d'homéopathie perçoivent une majoration de rémunération d'un montant de 25 fois la valeur du point conventionnel de salaire, ce qui n'entraîne pas d'augmentation du coefficient. La plupart des pharmacies n'ont pas le matériel ou les locaux appropriés pour faire des préparations homéopathiques, et passent alors par un sous-traitant. Il est donc rare qu'un préparateur puisse en bénéficier.

- **Bonification pour remplacement du titulaire :**

Lorsqu'un pharmacien remplace le titulaire d'une officine, il perçoit au minimum une bonification de rémunération de 5 points conventionnels de salaire.

Si le pharmacien remplaçant ne travaillait pas dans cette officine avant le remplacement, la bonification est versée par jour calendaire commençant le premier jour du remplacement, jusqu'à la fin de celui-ci.

Si le pharmacien remplaçant est le pharmacien adjoint, il obtient le versement de la bonification seulement à partir du quinzième jour d'absence du pharmacien titulaire.³⁰

- **Bonification pour gérance après décès du titulaire :**

Lorsqu'un pharmacien assure la gérance d'une officine après le décès du titulaire, il perçoit au minimum une bonification mensuelle de rémunération de 150 points conventionnels de salaire sur toute la durée de la gérance.³⁰

- **prime d'ancienneté :**

Une prime d'ancienneté est attribuée à un salarié suivant son temps de présence, donc son ancienneté dans l'officine. Sont comptés comme présence les cas suivants cités dans l'article 11 de la convention collective :

- les périodes de congés annuels.
- les interruptions de travail pour maladies professionnelles, accidents du travail, congés maternité ou paternité, adoption.
- les interruptions de travail pour maladie d'une durée totale, continue ou non, inférieur à six mois par an.
- les périodes d'apprentissage, ou de formation dans le cadre de contrats d'alternance.
- les congés parentaux d'éducation (pour la moitié du temps)
- les périodes passées dans la même entreprise après réembauche, lorsque celui-ci est intervenu dans les 12 mois qui suivent le licenciement économique.
- les mobilisations militaires.

La prime d'ancienneté se calcule à partir de la date d'entrée dans l'officine, et sera versée à partir de ce mois anniversaire.

Son montant est calculé sur le salaire du coefficient du salarié et proportionnel au nombre d'heures effectives de travail.

Elle progresse tous les trois ans mais est plafonnée à quinze ans. Les taux de primes sont de 3% pour 3 à 6 ans d'ancienneté, de 6% pour 6 à 9 ans d'ancienneté, de 9% pour 9 à 12 ans d'ancienneté, de 12% pour 12 à 15 ans d'ancienneté, et enfin de 15% pour toute ancienneté supérieure à 15 ans.

La prime d'ancienneté ne s'associe pas avec le salaire de base, elle est inscrite sur le bulletin de paie sur une ligne différente.³¹

Préparateurs

coefficients	Rémunération horaire (en euros)	Rémunération mensuelle minimale en euros (151,67 heures)	Primes d'ancienneté pour 35 heures par semaine (en euros)				
			De 3 à 6 ans 3%	De 6 à 9 ans 6%	De 9 à 12 ans 9%	De 12 à 15 ans 12%	Après 15 ans 15%
175	10,053	1 524,74	45,742	91,485	137,227	182,969	228,711
240	10,620	1 610,74	48,322	96,644	144,966	193,288	241,610
250	11,063	1 677,85	50,335	100,671	151,006	201,342	251,677
260	11,505	1 744,96	52,349	104,698	157,047	209,396	261,745
280	12,390	1 879,19	56,376	112,751	169,127	225,503	281,879
290	12,833	1 946,31	58,389	116,778	175,167	233,557	291,946
300	13,275	2 013,42	60,403	120,805	181,208	241,610	302,013
310	13,718	2 080,53	62,416	124,832	187,248	249,664	312,080
320	14,160	2 147,65	64,429	128,859	193,288	257,718	322,147
330	14,603	2 214,76	66,443	132,886	199,329	265,771	332,214

Figure 14: Primes d'ancienneté pour les préparateurs

Cadres pharmaciens

coefficients	Rémunération horaire (en euros)	Rémunération mensuelle minimale en euros (151,67 heures)	Primes d'ancienneté pour 35 heures par semaine (en euros)				
			De 3 à 6 ans 3%	De 6 à 9 ans 6%	De 9 à 12 ans 9%	De 12 à 15 ans 12%	Après 15 ans 15%
400	17,700	2 684,56	80,537	161,074	241,610	322,147	402,684
430	19,028	2 885,90	86,577	173,154	259,731	346,308	432,885
470	20,798	3 154,36	94,631	189,261	283,892	378,523	473,154
500	22,125	3 355,70	100,671	201,342	302,013	402,684	503,355
600	26,550	4 026,84	120,805	241,610	362,415	483,221	604,026
800	35,400	5 369,12	161,074	322,147	483,221	644,294	805,368

Figure 15: Primes d'ancienneté pour les cadres pharmaciens ³²

4.3.2 Les primes et gratifications annuelles

- **La prime d'intéressement** ³³:

L'intéressement est un complément de salaire, qui associe les salariés aux résultats et aux performances réalisés par l'entreprise. Il est facultatif et peut être mis en place par voie d'accord dans toutes entreprises quelles que soient leurs tailles.

Cet accord conclu pour une durée minimale de trois ans, contient le mode de calcul ainsi que les règles de répartition entre les salariés.

Tous les salariés ayant au moins trois mois d'ancienneté dans l'officine sont concernés par l'intéressement. Ils reçoivent un livret d'épargne salariale précisant les dispositifs d'épargne salariale existant dans l'officine ainsi que le détail du calcul, des dates de versements et des modalités de sa répartition. En effet la répartition de l'intéressement peut être uniforme, proportionnelle au salaire ou au temps de présence du salarié dans l'officine, ou bien elle peut réunir plusieurs de ces critères.

Le calcul de l'intéressement peut se faire suivant deux méthodes :

- Il peut se baser sur les résultats comptables et financiers de l'officine.
- Il peut se baser sur l'atteinte des objectifs, et la performance des salariés.

Un caractère incertain et variable doit être donné aux éléments pris en compte dans la formule du calcul d'intéressement. Ces éléments doivent être basés sur des critères objectifs, mesurables, quantifiables et vérifiables. En effet s'il y a absence de résultat ou de performance, le versement de cette prime ne sera pas réalisé.

Le montant de la prime d'intéressement est plafonné. Au niveau du montant global des primes versées par l'officine, il ne doit pas être supérieur à 20% de la masse salariale. Au niveau individuel, le montant de la prime attribuée à un salarié ne peut dépasser la moitié du montant du plafond annuel moyen de la Sécurité sociale, c'est-à-dire 20 262 € en 2019. Si le montant des primes dépasse le plafond, il devra être soumis aux cotisations sociales.

L'intéressement présente plusieurs avantages, il permet de bénéficier d'avantages fiscaux et sociaux pour le salarié comme pour l'employeur.

Pour les salariés, la prime d'intéressement est soumise à la Contribution Sociale Généralisée (CSG) et la Contribution au Remboursement de la Dette Sociale (CRDS). S'ils décident de percevoir immédiatement cette prime, celle-ci est soumise à l'impôt sur le revenu. Si la prime est investie sur un plan d'épargne salariale (PEE) ou sur un Plan d'Épargne pour la Retraite Collectif (PERCO), ces sommes sont exonérées d'impôt sur le revenu et de cotisations salariales. Elles peuvent être abondées par l'employeur à condition de bloquer les avoirs sur une durée de 5 ans pour un PEE, ou bien jusqu'au départ à la retraite pour un PERCO.

Si le salarié veut récupérer sa prime avant la fin de la période d'indisponibilité, elle peut tout de même être exonérée des charges sociales et de l'impôt sur le revenu pour les motifs de déblocages anticipés suivants : mariage ou pacs, naissance ou adoption du troisième enfant, divorce ou rupture de PACS, invalidité, décès du salarié ou de son conjoint, fin de contrat de travail, création ou reprise d'entreprise, achat ou agrandissement de la résidence principale, surendettement. Cette demande de déblocage doit être déposée dans les six mois suivant l'évènement (à l'exception du surendettement, invalidité, rupture de contrat ou bien en cas de décès).

Pour l'employeur, l'intéressement est déductible du bénéfice imposable de l'officine. Il est exonéré des charges patronales ainsi que de la taxe sur les salaires. Le forfait social de 8% pour les petites entreprises de moins de 50 salariés (lié à la loi Macron adoptée le 5 août 2015) a été aboli.

En effet la loi Pacte (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises) considère que le forfait social est un frein à la mise en place d'accords d'intéressement et donc à la progression des petites entreprises, c'est pourquoi elle a proposé la suppression de ce forfait social. Cette suppression ne concerne que les accords d'intéressement, participation et abondement de l'employeur sur un plan d'épargne salariale pour les entreprises de moins de 50 salariés.

Une partie des dispositions prévues par le projet de la loi PACTE relatif à l'intéressement, la participation et l'épargne salariale a été intégrée par amendement à la Loi de Financement de la Sécurité Sociale 2019 (LFSS 2019), et a été publiée au journal officiel le 23 décembre 2018. L'intégration à la LFSS 2019 permet une application dès le 1^{er} janvier 2019 de ces dispositions.³⁴

Le versement immédiat de la prime doit avoir lieu au plus tard le dernier jour du cinquième mois suivant la clôture de l'exercice comptable.

Pour tout versement lié à l'intéressement, le salarié reçoit une fiche précisant le montant des droits qui lui sont attribués ainsi que le rappel des règles de calcul et de répartition citées dans l'accord d'intéressement.

Lors d'un départ de l'officine, il est également donné au salarié un récapitulatif de l'ensemble des sommes et des valeurs mobilières épargnées ou transférées.

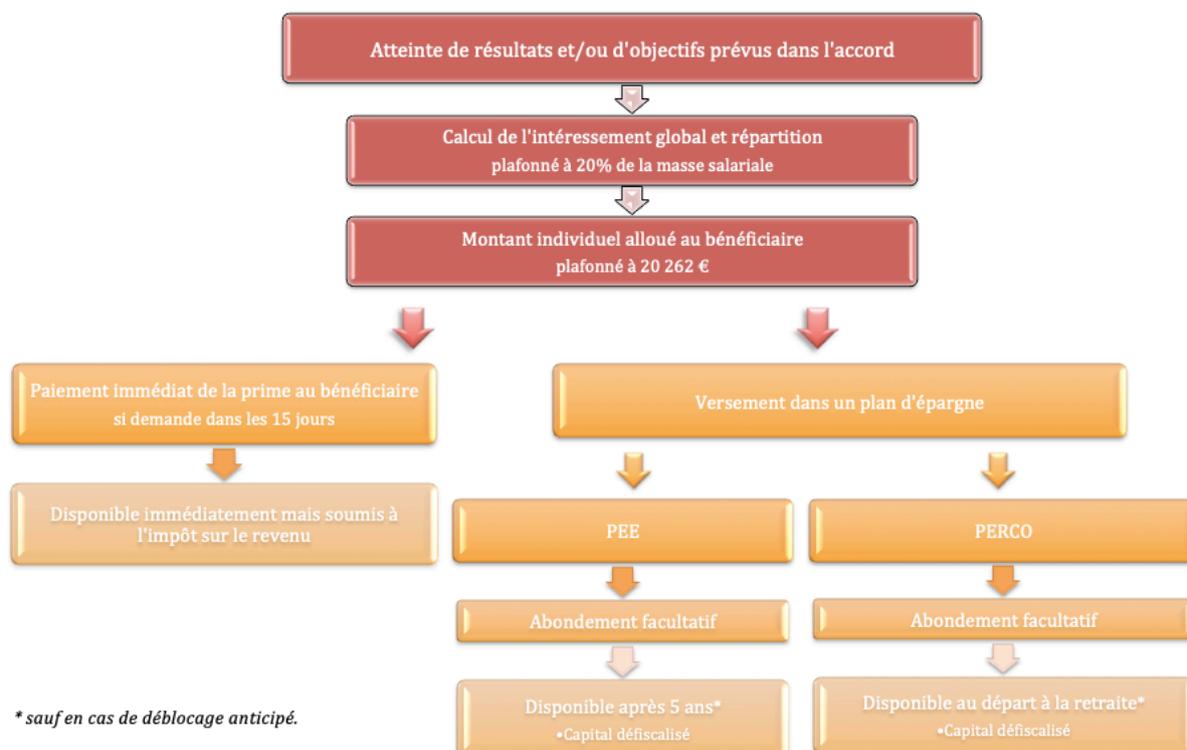


Figure 16: Représentation schématique de l'intéressement ³⁵

- **Prime de participation**^{36 37}

La participation est un système mis en place dans les entreprises permettant de redistribuer aux salariés une partie des bénéfices nets réalisés. Elle permet d'inciter les salariés à améliorer les résultats. La participation peut être instaurée dans toute entreprise mais est obligatoire à partir de 50 salariés.

La participation est mise en place par accord après une négociation entre le titulaire et les salariés, nécessitant une majorité des $\frac{2}{3}$ des salariés.

L'accord doit préciser la méthode de calcul, la durée ainsi que les modalités de répartitions : une répartition uniforme pour tous les salariés, une répartition proportionnelle aux salaires versés, une répartition suivant la durée de présence, ou une répartition combinant plusieurs de ces critères. Toutefois, pour pouvoir en bénéficier, il est exigé une ancienneté minimum de trois mois.

Le salarié doit être informé de l'accord par le titulaire. Un livret d'épargne salariale présentant les dispositifs mis en place dans l'officine ainsi que la méthode de calcul lui sera ainsi remis.

Chaque année, dans les six mois après la clôture de l'exercice comptable, un rapport de l'accord est donné à chaque salarié l'informant des sommes qui lui sont attribuées.

La formule de calcul de la réserve spéciale de participation (RSP) est calculée à partir du bénéfice fiscal et est précisée dans le code du travail à l'article L.3324-1.

Cette formule est :

$$\text{RSP} = \frac{1}{2} (\text{Bénéfice net fiscal} - 5\% \text{ Capitaux propres}) \times (\text{Salaires} / \text{Valeur Ajoutée})$$

La première partie de la formule explique que l'entreprise reverse une partie du bénéfice net moins une fraction de 5% des capitaux propres. C'est-à-dire que l'entreprise se garde une partie du bénéfice pour pouvoir se maintenir, et s'autofinancer. Dans la situation où l'officine réalise des bénéfices mais que ces bénéfices sont inférieurs à 5% des capitaux propres, il n'y aura pas de versement de la prime de participation. C'est pourquoi cette prime n'est pas garantie d'une année à l'autre, et dépend des bénéfices réalisés.

La deuxième partie exprime l'implication des salariés dans la création de richesse de l'officine, car elle exprime les salaires par rapport à la richesse créée.

Une formule dérogatoire peut être négociée à condition que le résultat obtenu pour les salariés soit au moins aussi avantageux.³⁸

Le montant distribué ne peut dépasser un plafond collectif de répartition de quatre fois le plafond annuel de la Sécurité sociale soit 162 096 € en 2019.

Le montant de la prime de participation par salarié est plafonné en 2019 au $\frac{3}{4}$ du plafond de la sécurité social soit à 30 393 €.

Les salariés peuvent choisir de percevoir la prime immédiatement, en faisant la demande dans un délai de quinze jours à partir de la date d'information du montant attribué.

S'ils décident de ne pas percevoir cette prime immédiatement, elle est bloquée pendant cinq ans (huit ans si pas d'accord de participation) soit sur un PEE, soit sur un PERCO. Les sommes versées par l'employeur peuvent être abondées.

Les sommes doivent être versées au plus tard le dernier jour du cinquième mois suivant la clôture de l'exercice comptable. Si le délai n'est pas respecté, un intérêt doit être payé au salarié.

Le régime d'imposition de la participation est fonction de l'utilisation de cette prime. Dans tous les cas, elles sont soumises à la CSG et la CRDS. La loi LFSS 2019 supprime le forfait social uniquement pour les entreprises de moins de 50 salariés.

Si le versement est immédiat, les sommes perçues sont soumises à l'impôt sur le revenu, et si le salarié opte pour l'indisponibilité de sa prime sur l'épargne salariale, elle est exonérée de l'impôt sur le revenu ainsi que des charges sociales.

Un déblocage anticipé avant la fin du délai de 5 ans peut être demandé et tout de même exonéré d'impôts dans les mêmes conditions que l'intéressement cité précédemment.

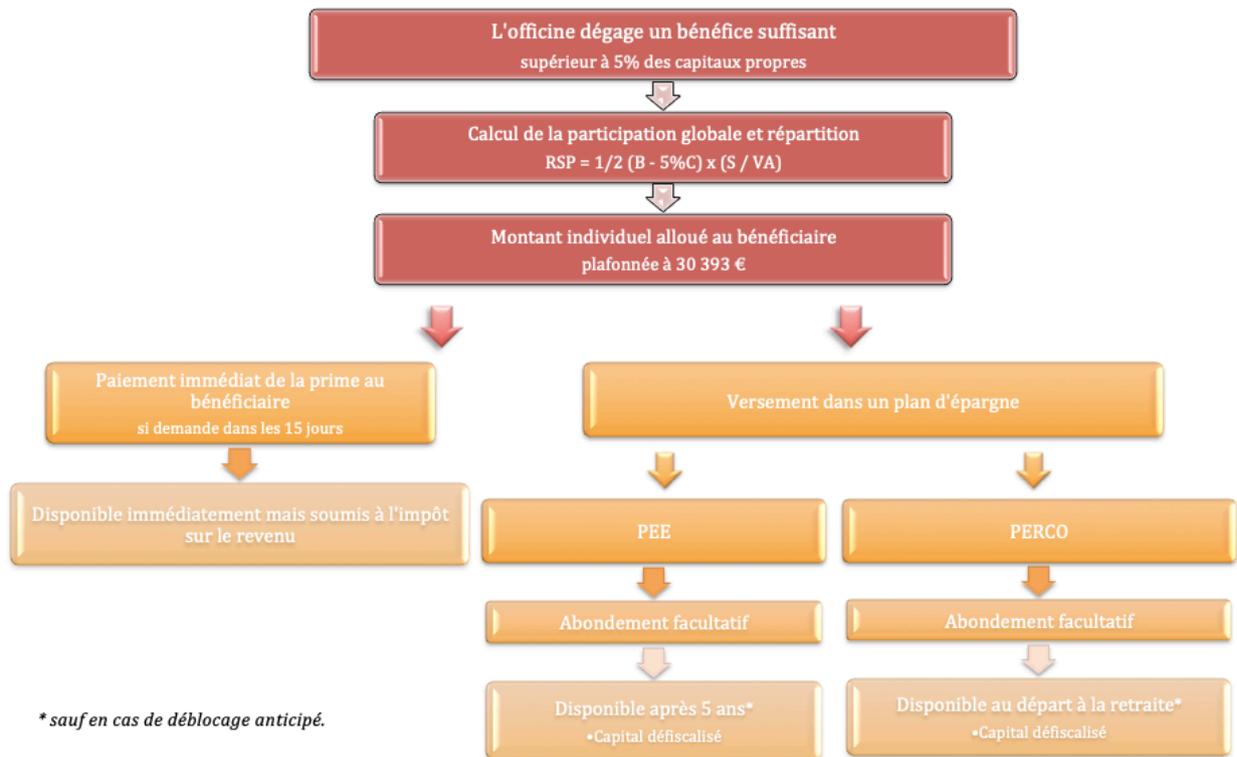


Figure 17: Représentation schématique de la participation ³⁹

En résumé :

INTERESSEMENT	PARTICIPATION
Objectifs : Il associe les salariés aux résultats ou aux performances de l'officine.	Objectifs : Elle permet de redistribuer aux salariés les bénéfices réalisés par l'officine.
Accords : Sa mise en place est facultative.	Accords : Elle est obligatoire à partir de 50 salariés.
Bénéficiaires : Tous les salariés de l'officine à condition qu'ils aient une ancienneté minimum de 3 mois.	
Contenu de l'accord : <ul style="list-style-type: none"> - <u>Sa durée</u> : conclue pour 3 ans. - <u>La formule de calcul</u> - <u>les modalités de répartition et les plafonds applicables</u> : <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 20% de la masse salariale pour le montant global ⇒ 20 262€ le montant maximum versé à un salarié - <u>Les modalités de versement</u> : au plus tard le dernier jour du 5^{ème} mois suivant la clôture de l'exercice 	Contenu de l'accord : <ul style="list-style-type: none"> - <u>Sa durée</u> : indisponibilité de la prime pendant 5 ans (voire 8 ans). - <u>La formule de calcul</u> : $RSP = \frac{1}{2} (B - 5\%C) \times (S / VA)$ - <u>les modalités de répartition et les plafonds applicables</u> : <ul style="list-style-type: none"> ⇒ prime plafonnée à 30 393€ - <u>Les modalités de versement</u> : au plus tard le dernier jour du 5^{ème} mois suivant la clôture de l'exercice.
Avantages fiscaux et sociaux : <ul style="list-style-type: none"> - Prime exonérée de cotisations sociales mais soumises à la CSG et CRDS - Exonérée de l'impôt sur le revenu - Suppression du forfait social pour les entreprises de moins de 50 salariés 	
Inconvénients : Pour le versement immédiat de la prime, demande dans les 15 jours suivant l'information du montant attribué. Elle sera alors soumise à l'impôt sur le revenu et aux cotisations sociales.	

Figure 18: Tableau comparatif de l'intéressement et de la participation

4.3.3 Les primes ponctuelles

Pour que les primes ponctuelles ne constituent pas un élément obligatoire de rémunération, ne pouvant être modifié sauf accord des salariés et suivant une procédure spécifique, il est recommandé de ne pas les inscrire dans le contrat de travail mais de privilégier l'engagement unilatéral de l'employeur.

Dans l'engagement unilatéral, il faut préciser les conditions d'obtention de la prime et de son versement (montant ou mode de calcul, périodicité de paiement). Il peut être indiqué dans cet engagement la durée pour laquelle la prime reste en vigueur.

Ainsi une prime peut être supprimée au terme de l'engagement, ou bien être dénoncée par l'employeur.

- **La prime de fin d'année ou prime de Noël :**

La prime de fin d'année appelée aussi prime de Noël est une rémunération souvent accordée dans les officines en fin d'année civile.

Pour bénéficier de cette prime, le salarié doit respecter certaines conditions :

- avoir travaillé au moins 2 mois dans l'officine (à temps partiel ou temps plein).
- avoir travaillé au moins 44 jours dans l'officine si c'est un travailleur occasionnel.
- ne pas avoir quitté l'officine volontairement.
- ne pas avoir été licencié pour faute grave.

Son montant est libre, il peut dépendre de l'ancienneté du salarié ou bien d'un mode de calcul défini dans le contrat de travail ou par l'usage. La prime peut être versée d'une année sur l'autre, au bon vouloir de l'employeur.

- **Les challenges :**

Les challenges sont la mise en place de concours de vente.

Ils permettent de mobiliser les salariés et de renforcer leur motivation d'une part par la stimulation du caractère de compétiteur de chaque salarié, mais d'autre part par la récompense promise à la fin du challenge.

Pour le titulaire, en plus d'être un puissant levier de motivation pour ses salariés, les challenges permettent d'écouler un stock de produit, de privilégier la vente d'une certaine gamme par rapport à une autre...

Les challenges permettent ainsi de satisfaire le titulaire et les salariés créant une relation gagnant-gagnant.

La mise en place d'un challenge se décompose en plusieurs étapes :

- ❖ **La définition du challenge et la préparation :**

Il faut définir un objectif qui s'inscrit dans la stratégie de l'officine, par exemple un nouveau produit ou une nouvelle gamme de produit, un grand stock à épuiser, valider des acquis après une formation sur un produit...

Pour qu'un challenge soit bien accepté il faut qu'il soit simple, approprié, et accessible par tous les salariés.

Pour commencer, le titulaire peut choisir un produit en rapport avec la saison (par exemple les vitamines pendant la période hivernale), cela permet de faciliter le conseil et donc d'ancrer le challenge dans les comportements pour générer des automatismes de ventes sur cette période.

Ensuite il faut déterminer la durée, en privilégiant les périodes courtes pour instaurer le caractère exceptionnel, et pour maintenir l'intérêt des salariés. Une durée d'un mois par exemple permet d'avoir des retours sur la vente des produits, de déterminer les causes des difficultés rencontrées et ainsi y remédier.

Il faut ensuite mesurer la performance de vente en choisissant un indicateur, se baser soit sur le nombre de ventes du produit, ou bien sur le chiffre d'affaires réalisé. Pour terminer il faut déterminer la récompense ainsi que le seuil permettant de débloquer la prime.

Exemple de deux types de seuils suivant le choix du challenge, collectif ou individuel :

- **Challenge collectif** : Seuil de la prime à 60 boîtes vendues, cumulées par tous les salariés, et récompense à 1€ par boîtes vendues :

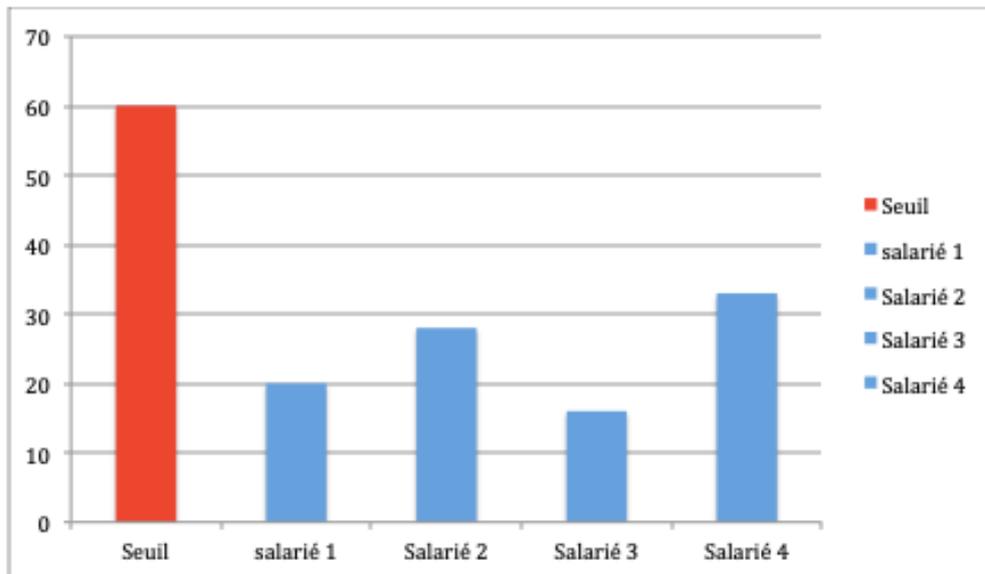


Figure 19: Représentation d'un challenge avec seuil à 60 boîtes vendues, cumulées par tous les salariés

Ainsi dès que le nombre cumulé de boîtes vendues à atteint 60, les salariés touchent chacun un euro par boîte vendue.

- **Challenge individuel** : Seuil de la prime à 15 boîtes vendues pour chaque salarié, et récompense à 1€ par boîtes vendues :

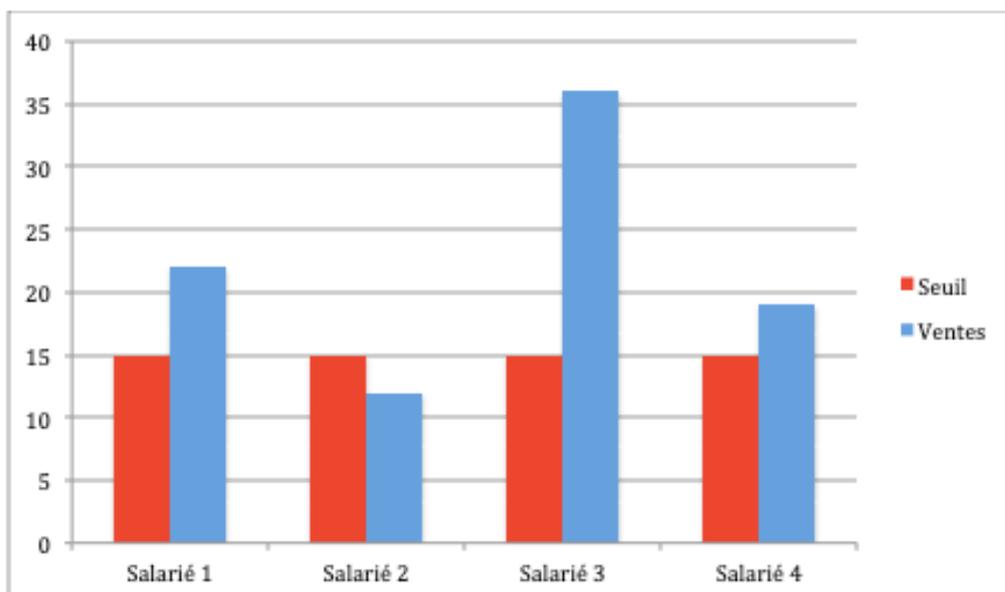


Figure 20: Représentation d'un challenge avec un seuil à 15 boîtes vendues par salarié

Ainsi dès qu'un salarié à dépasser le seuil de 15 boîtes, il touche la somme de ses boîtes vendues en euros. Sur l'exemple le salarié 2 ne touchera pas la récompense, n'ayant pas dépassé le seuil de 15 boîtes vendues.

La récompense peut être sous forme monétaire (argent, chèques-cadeaux) ou bien non monétaire (places de cinéma, restaurant...).

❖ Annonce et lancement du challenge.

Pour mettre en place le challenge, il faut choisir un support accessible, comme une affiche accrochée à un endroit visible par tous les salariés et où les règles sont clairement inscrites.

L'annonce du challenge ne doit pas être faite trop longtemps à l'avance pour avoir un vrai effet de motivation. Elle peut être faite un mois avant son lancement si le titulaire met en place une formation pour aider à la vente.

Le lancement d'un challenge peut être débuté le premier jour du mois et se terminer à la fin de ce mois, cela permet d'avoir un effet temporel clairement défini pour les salariés.

❖ Le suivi et l'animation.

Il faut communiquer régulièrement pendant toute la durée du challenge pour encourager, motiver et impliquer les salariés, et pour montrer également l'implication de l'officine dans le challenge.

Pour créer une compétition dynamique, il faut mettre à jour régulièrement les résultats par exemple en affichant chaque semaine l'avancée du challenge, cela permet aux collaborateurs d'être informés de leurs performances.

Le titulaire peut en cours de challenge féliciter, encourager pour valoriser les efforts fait par les salariés.

❖ La clôture et le bilan.

Une fois la fin du challenge arrivée, il faut comptabiliser le nombre de ventes et répartir les récompenses aux salariés. Il est intéressant pour le titulaire de comparer les ventes des mêmes produits hors période de challenge, pour apprécier l'efficacité de celui-ci.

Le challenge aura permis d'appréhender également les bonnes pratiques des salariés les plus vendeurs, pour être ensuite diffusées à l'ensemble des salariés renforçant ainsi la performance de l'officine.

• **Prime d'assiduité :**

La prime d'assiduité permet de récompenser le taux de présence dans l'officine sur une période définie. Si le salarié est régulièrement absent ou en retard, la prime peut lui être supprimée ou bien diminuée.

Ce genre de prime doit être bien élaboré pour éviter tout risque juridique de discrimination.⁴⁰

Deux cas de figure peuvent être envisagés :

- La prime d'assiduité peut être supprimée ou bien diminuée pour tout motif d'absences, autorisées ou non autorisées.
- La prime peut être versée en prenant en compte uniquement les absences autorisées (les absences pour accident du travail, maladie professionnelle, congés familiaux ou pour événements spéciaux, congé maternité, la participation à des actions de formation, ou bien la journée de défense et citoyenneté). Elles sont assimilées à du travail effectif.

Événement	Ancienneté	
	0 à 3 mois (jours payés)	Plus de 3 mois (jours payés)
Mariage du salarié ou conclusion d'un Pacs	4	6
Mariage d'un enfant	1	2
Mariage d'une sœur, d'un frère	–	1
Congé naissance ou adoption (1)	3	3
Décès du conjoint, du partenaire d'un Pacs ou du concubin	3	4
Décès du père, de la mère	3	3
Décès des grands-parents	1	2
Décès du frère, de la sœur	3	3
Décès d'un enfant	5	5
Décès du beau-père, de la belle-mère (2)	3	3
Annnonce de la survenue d'un handicap chez l'enfant	2	2

(1) Les jours accordés en cas de naissance ou d'adoption ne se cumulent pas avec les congés accordés, pour un même enfant, dans le cadre du congé de maternité.
(2) Les beaux-parents s'entendent comme les parents de l'époux ou de l'épouse du salarié.

Figure 21: Tableau de congés pour événements spéciaux ⁴¹

La prime d'assiduité est disponible dans le code du travail, ce type de prime est rarement mis en œuvre en officine.

- **Prime de résultat sur objectif :**

Cette prime est un moyen d'augmenter les résultats des salariés en récompensant la performance, qui peut être individuelle ou collective.

L'employeur doit définir les objectifs à atteindre pour percevoir cette prime, mais également les indicateurs qui permettront de les atteindre et de mesurer la performance du salarié. Ces indicateurs peuvent être quantitatifs ou qualitatifs et doivent être communiqués au salarié lors de son entretien individuel d'évaluation. Il faut choisir des objectifs SMART car ils sont précis, vérifiables, et atteignables.

Le montant de la prime d'objectif ne suffit pas à garder motivés ses salariés, car elle n'est pas le seul outil pour inciter à la performance. Il y a cinq points à respecter pour que les salariés puissent juger de l'aspect motivant de l'objectif :

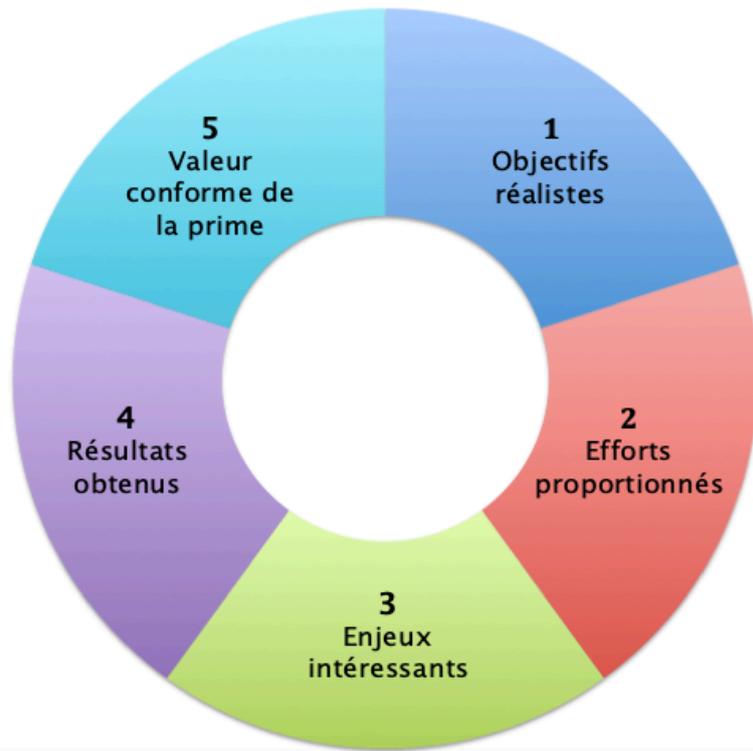


Figure 22: Roue des cinq aspects motivant d'un objectif

- Un objectif réaliste : l'objectif choisi doit être ambitieux pour créer le challenge, mais réaliste pour ne pas démotiver et donc pousser à l'abandon.
- Des efforts proportionnés : le salarié va juger de la proportion entre les efforts mis en œuvre (nombres d'heures de travail, fatigue...) pour atteindre l'objectif par rapport à la récompense.
- Des enjeux intéressants : la prime doit être jugée intéressante, avec une possibilité de ne pas être donnée si l'objectif n'est pas atteint. Le caractère incertain de la prime permet de créer de la motivation.
- Des résultats obtenus : les résultats obtenus doivent être en adéquation avec l'objectif fixé. Un bon choix des indicateurs permet de ne pas avoir de décalage entre ce que le salarié pense obtenir et ce qu'il obtient réellement.
- Une valeur conforme de la prime : la valeur de la prime doit être conforme à ce qui a été annoncé.

Le choix d'une prime collective aide à créer un esprit d'équipe, des comportements collaboratifs. Dans ce cas, la prime est identique pour chacun des salariés.

4.3.4 Autres avantages

Les entreprises cherchent à faire des économies au niveau des charges sociales. Les salariés quant à eux veulent augmenter leur pouvoir d'achat. Pour combiner les intérêts de chacun, les entreprises peuvent utiliser des rémunérations qui présentent des avantages pour rémunérer leurs salariés.

- **Gratifications pour événements spéciaux :**

Les gratifications pour événements spéciaux peuvent être versées sous forme de cadeaux ou de bons d'achats.

L'octroi d'un bon d'achat doit concerner l'un de ces événements: la naissance ou l'adoption, le mariage ou le PACS, le départ à la retraite, la fête des mères ou des pères, la Sainte-Catherine ou la Saint-Nicolas, Noël pour les salariés et leurs enfants jusqu'à 16 ans révolus dans l'année civile, ainsi que pour les rentrées scolaires et universitaires pour les salariés ayant des enfants de moins de 26 ans dans l'année d'attribution du bon d'achat.

Pour être exonéré des charges sociales, le montant des bons d'achats doit respecter certaines conditions.

Sur l'année civile, le montant global des bons d'achats doit respecter le seuil de 5% du plafond mensuel de la Sécurité sociale c'est-à-dire 169 € en 2019.

Si ce seuil est dépassé, pour être toujours non assujetti à ces cotisations de Sécurité sociale, il faut justifier trois conditions :

- chaque octroi de bons d'achat ait un lien avec un événement spécial cité précédemment,
- l'utilisation du bon d'achat doit correspondre à l'événement pour lequel il est attribué,
- son montant doit être conforme aux usages, c'est-à-dire ne doit pas dépasser 5% du plafond mensuel de la Sécurité sociale par événement et par année civile.

Si les trois conditions sont respectées, les bons d'achats peuvent être cumulés tout en restant exonérés des cotisations de Sécurité sociale.⁴²

- **Les chèques culture :**

Les chèques culture ou les chèques-lire peuvent constituer un avantage octroyé par l'employeur à son salarié en contrepartie de son travail.

Ils sont exonérés des cotisations sociales seulement s'ils sont concernés par les prestations à caractère culturel suivantes : des places de spectacles, des concerts symphoniques, des orchestres divers, des music-halls, des cirques, des places de cinéma, des billets d'accès aux musées ou monuments historiques, des livres et bandes dessinées, ou bien des supports musicaux ou vidéos.⁴³

- **Les chèques vacances :**

Les chèques vacances sont des titres de paiement permettant de régler des prestations liées aux vacances, à des activités de loisirs et culturelles. Ils se présentent sous forme d'un carnet composé de chèques en coupures de 10€, 20€, 25€ et 50€ ou bien sous forme dématérialisée c'est-à-dire des e-chèques-vacances en coupures de 60€ utilisable seulement sur internet.⁴⁴

Pour une exonération des cotisations sociales, les conditions cumulatives suivantes doivent être remplies :

La contribution patronale à l'acquisition des chèques vacances peut être exonérée de cotisations sociales seulement si elle réunit les conditions suivantes liées à l'entreprise :

- avoir un effectif inférieur à 50 salariés,
- ne pas posséder de comité d'entreprise,
- ne pas relever d'un organisme paritaire de gestion d'une ou plusieurs activités sociales.

Pour en être exonérée, l'entreprise doit également respecter les conditions liées à la contribution patronale :

- faire l'objet d'un accord collectif,
- s'adapter suivant les niveaux de rémunération,
- ne pas se substituer à un élément de salaire passé ou à venir.
- Le montant de la participation de l'employeur est au maximum de 30% du SMIC (salaire minimum interprofessionnel de croissance) brut mensuel, c'est-à-dire 456,37€ en 2019 par an et par salarié pour avoir le droit à l'exonération.

L'exonération concerne également la contribution de l'employeur. En effet il y a un plafond global annuel et un plafond par titre.

- Pour le plafond global annuel, la contribution ne doit pas être supérieure à la moitié du SMIC mensuel multiplié par le nombre de salariés (étant bénéficiaire ou non de chèques vacances).

Exemple: pour une officine de 8 salariés et le SMIC mensuel étant de 1521,22 €, le plafond de la contribution annuelle globale est de:

$$0,5 \times (1521,22 \times 8) = 6084,88 \text{ €}.$$

- Pour le plafond par titre, la participation de l'employeur aux chèques vacances ne doit pas excéder :
 - 80% si la rémunération moyenne brute du salarié ne dépasse pas 3377 € en 2019, au cours des trois derniers mois.
 - 50% si la rémunération moyenne brute du salarié dépasse 3377 € par mois.

Ces taux sont augmentés de 5% par enfant à charge, de 10% par enfant handicapé, dans la limite de 15%.

Si une des conditions n'est pas respectée, seule la fraction dépassant le seuil sera soumise aux charges sociales.

De plus, les chefs d'entreprises de moins de 50 salariés et leurs conjoints peuvent acquérir des chèques vacances avec les mêmes conditions que citées précédemment.⁴⁵

- **Les titres-restaurant :**

Les titres-restaurant sont des titres spéciaux de paiement versés par l'employeur, permettant de payer les repas aux salariés lors des journées de travail. Ils ne sont pas obligatoires si l'employeur met à disposition un local de restauration ou bien prend en charge la restauration par un autre moyen.

Si l'employeur met en place les titres-restaurant, il doit les attribuer à l'ensemble des salariés et de façon égalitaire. Les titres-restaurant sont personnels et utilisables uniquement par les salariés. Ils existent sous forme de tickets-restaurant ou sous forme dématérialisés (carte à puce).

Ils peuvent être utilisés uniquement pour régler la consommation d'un repas, de préparations alimentaires directement consommables, ou des fruits et légumes. La limitation de leur utilisation est de 19 € par jour. Ils doivent être dépensés uniquement pendant les jours travaillés ainsi que dans le département travaillé ou dans les départements limitrophes. Chaque salarié n'a le droit qu'à un seul titre-restaurant par jour de travail effectué. Les congés annuels, RTT et maladie ne permettent pas d'en obtenir.

Les titres-restaurant peuvent être utilisés pendant l'année civile de leur émission et se périment à la fin février de l'année suivante. Les titres non utilisés pendant l'année peuvent, dans les 15 jours suivant la péremption, être rendus à l'employeur en échange du même nombre de titres valables pour l'année en cours.⁴⁶

Les titres-restaurant peuvent être exonérés des charges sociales s'ils respectent deux conditions :

- la participation de l'employeur doit être comprise entre 50 et 60% de la valeur nominale du titre.
- la participation ne doit pas dépasser 5,52 € en 2019.

L'employeur est libre de déterminer le montant de ces titres, il n'existe pas de valeur maximale ou minimale.⁴⁷

4.3.5 Développer de nouvelles primes

Dans le cadre de la loi Hôpital, Patient, Santé et Territoire (HPST) de 2009, de nouvelles missions sont confiées aux pharmaciens pour qu'ils deviennent acteurs de premier plan dans la coordination des soins auprès des patients.

Le pharmacien est maintenant habilité à organiser des entretiens thérapeutiques pour les patients atteints de pathologies chroniques afin de les aider à la compréhension de la maladie et de leur traitement. Ils doivent évaluer l'observance du patient, pour permettre d'améliorer l'efficacité de la prise du traitement, mais aussi soutenir et accompagner celui-ci tout au long de sa prise en charge.

Dans les nouvelles missions, le pharmacien peut aussi être amené à réaliser des bilans partagés de médication (BPM) auprès des personnes en affection de longue durée (ALD) âgées de plus de 65 ans, et des patients polymédiqués de plus de 75 ans, afin de prévenir

les risques de iatrogénie. L'analyse sera ensuite transcrite au médecin traitant qui pourra alors adapter le traitement si nécessaire.⁴⁸

Le pharmacien ou le préparateur seront également amenés à faire des opérations de dépistage notamment du diabète, de la grippe et des angines à streptocoques du groupe A. Ils peuvent aussi participer à des opérations ponctuelles de dépistage de la broncho-pneumopathie chronique obstructive (BPCO) ou à des actions de prévention, de promotion du calendrier vaccinal, de la journée sans tabac...

Enfin, la dernière mission du pharmacien est de vacciner les populations à risque contre la grippe.

Le pharmacien est le seul à pouvoir faire les entretiens thérapeutiques, les bilans partagés de médication, et la vaccination antigrippale, et touche une rémunération pour cela. Or pour parvenir à un rendez-vous avec le patient, c'est souvent l'investissement de l'ensemble des collaborateurs. En effet, les préparateurs peuvent identifier les patients éligibles en amont, obtenir leur consentement, prendre et gérer le planning ainsi que le rappel de rendez-vous...⁴⁹

Un moyen incitatif pour développer ces missions au sein de l'officine serait de transférer au pharmacien adjoint tout ou partie des honoraires perçus (à la réserve des charges sociales) pour la vaccination ou pour les entretiens patients. Cela crée une motivation pour conserver un bon niveau de compétences, et offrir de véritables services de santé au patient. C'est une façon de favoriser le maintien d'attractivité du monde officinal.

	Entretiens thérapeutiques	Bilan partagé de médication	Vaccination
Rémunérations	Rémunération brute forfaitaire fixée à 50 € par an et par patient dès lors que le pharmacien réalise au moins deux entretiens thérapeutiques au cours de l'année civile. Les années suivantes le forfait passe à 30 €.	Rémunération brute forfaitaire de 60 € la première année, puis à hauteur de 20 € les années suivantes sans nouveau traitement. En cas de nouveaux traitements, il passe à 30 €. ⁵⁰	Rémunération brute de 4,50 € pour une vaccination sur prescription et 6,30 € lorsque le bénéficiaire présente un bon de prise en charge. ⁵¹

Figure 23 : Tableau des rémunérations à l'acte

Supposons qu'un pharmacien adjoint réalise 100 vaccinations sur la saison, avec une rémunération de 6,30 €, il obtiendrait une prime de :

$6,30 / 1,42 = 4,44$ € brut donc qui reviendrait à $4,44 \times 0,78 = 3,46$ € net pharmacien par acte, soit une prime totale de 346 €.

Toutefois pour renforcer l'investissement de toute l'équipe officinale dans la bonne application de ces nouvelles missions, il pourrait être opportun de répartir par exemple l'ensemble des différents gains de la manière suivante : 20% pour l'adjoint, 30% réparti

pour le reste de l'équipe, et les 50% restant permettront à l'officine de financer les différents frais relatifs à la mise en place de ces dispositifs (gants, antiseptiques, pansements, impression des feuilles de consentement...).

Par ailleurs, dans la convention collective nationale de la pharmacie d'officine, il est précisé qu'un pharmacien ayant un titre ou une compétence permettant l'exercice d'une activité complémentaire spécialisée, est considéré comme un cadre de classe A avec un coefficient 500 minimum.⁵² Or aucune bonification ou augmentation de coefficient n'est prévue si un pharmacien cumule plusieurs diplômes universitaires, qui pourtant apportent de nouvelles compétences à l'officine. Il serait donc judicieux de valoriser tous les diplômes apportant des compétences complémentaires à l'officine.

4.4 Avantages d'attribuer des primes

4.4.1 Avantages des primes prévues

Le titulaire conçoit un système de prime, en exposant clairement les règles et critères d'évaluation établis pour juger le travail. Ceux-ci peuvent être des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, des objectifs individuels et collectifs, et les repères peuvent être mensuels, trimestriels, semestriels ou annuels.

Les avantages d'annoncer les primes en début d'année sont de pouvoir exposer clairement les exigences en matière de résultats attendus et de gestion du travail. Ce système peut évoluer en fonction des aléas rencontrés d'une année sur l'autre, en modifiant les critères qui permettront de stimuler l'équipe.

4.4.2 Avantages d'une prime surprise

Cet octroi de prime non prévu dite surprise est liée à la réalisation des tâches exécutées au-delà des attentes du titulaire, elle aura pour conséquence d'engendrer une motivation supplémentaire.

Attribuer une prime surprise est très positif, l'avantage est d'accroître chez le salarié récompensé son attachement à l'officine.

Ainsi si l'officine fait face à une mauvaise période, par exemple une baisse de fréquentation et de chiffre d'affaires, les liens d'attachement créés entre les salariés et leur officine leur permettront de tout mettre en œuvre pour sauver leur officine.

4.5 Les inconvénients

Si la stratégie de primes est mal conçue, l'effet de stimulation ne sera que temporaire et ne permettra pas d'induire l'implication des salariés dans les performances de l'officine.

Les primes qualitatives sont à privilégier par rapport aux primes quantitatives.

4.6 Suppression d'une prime ou gratification

4.6.1 Suppression de la prime d'usage

Le titulaire peut supprimer un usage sans donner de justification mais il doit respecter les conditions suivantes :

- Il faut communiquer la décision aux délégués du personnel s'il y en a (obligatoire à partir de 11 salariés),
- Il faut informer chaque employé de cette suppression par lettre simple ou recommandée,
- Il faut laisser un délai de prévenance pour permettre une négociation.²⁴

4.6.2 Suppression d'une prime inscrite dans le contrat de travail

Si la prime est contractualisée donc inscrite dans le contrat de travail, l'employeur ne pourra pas imposer sa suppression car toute modification du contrat de travail doit être soumise à l'accord du salarié. Un contrat de travail est signé par les deux parties, employeur et salarié, il faudra donc l'accord des deux parties pour la supprimer.⁵³

4.6.3 Suppression d'une prime par engagement unilatéral de l'employeur

L'employeur peut dénoncer un engagement unilatéral, mais doit respecter trois conditions :

- informer individuellement les salariés par simple lettre ou recommandé,
- informer les instances représentatives du personnel,
- et respecter un délai de prévenance suffisant pour permettre des négociations.

4.6.4 Suppression d'une prime occasionnelle versée par l'employeur

La prime peut être supprimée sans aucune formalité car elle relève d'une initiative ponctuelle et unilatérale de l'employeur. Toutefois, la suppression ne doit pas faire l'objet d'une discrimination.

4.6.5 Suppression d'une prime en cas d'absence du salarié

Si la prime est bénévole, l'employeur a le choix de maintenir la prime ou de la supprimer en cas d'absence du salarié.

Si la prime est inscrite dans le contrat de travail ou dans la convention collective, elle est due si aucune condition de présence n'est imposée.

Toutefois si la prime rémunère le temps de travail effectif comme la prime d'assiduité ou de résultat, elle peut être versée proportionnellement au temps de présence. Sont considérées comme temps de travail effectif les absences dues notamment à un congé maternité, à un arrêt maladie, à un accident du travail.

A l'inverse, si la prime n'est pas liée au temps de travail effectif ou à l'activité du salarié comme l'intéressement ou la participation, elle devra être versée dans son intégralité.⁵⁴

4.6.6 Suppression d'une prime en cas de départ en cours d'année du salarié

Si un salarié est démissionnaire ou licencié en cours d'année, les primes ne sont pas dues sauf si elles découlent d'un usage, de la convention collective ou du contrat de travail, et seront donc versées proportionnellement au temps de travail effectif.

4.7 Fiscalité des primes

ELEMENTS DE REMUNERATION	DETAILS	SOUMIS AUX COTISATIONS	NON SOUMIS AUX COTISATIONS
Primes relatives : - à la fonction, à l'ancienneté, à l'exécution du travail. - aux conditions de travail. - à la situation personnelle du salarié. - A la naissance.	Exemple : les primes de rendement, d'objectif, d'ancienneté, d'assiduité, de fin d'année, de challenges...	x	
La prime d'équipement	Montant versé au salarié.	x	
Intéressement <i>* soumis à l'impôt sur le revenu si prime perçue directement.</i>	Plafonnement de la prime d'intéressement : - Si montant global inférieur à 20% de la masse salariale. - Et si montant par salarié inférieur à la moitié du plafond annuel moyen de la sécurité sociale : 20 262 €.	*	x
	Plafonnement de la prime d'intéressement supérieur à 20% de la masse salariale ou supérieur à 20 262 €.	La fraction excédant la limite est soumise à cotisations.	
Participation <i>* mais soumis au forfait social de 8% pendant 6 ans pour les entreprises entre 50 et 250 employés.</i> <i>** soumis à l'impôt sur le revenu si prime perçue directement.</i>	- Montant collectif distribué inférieur à 4 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale. - Montant individuel versé inférieur à 30 393 €.	*, **	x
	- montant collectif distribué supérieur à 4 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale. - Montant individuel versé supérieur à 30 393 €.	La fraction excédant la limite est soumise à cotisations.	

Figure 24: Tableau 1 récapitulatif de la fiscalité des primes en 2019

ELEMENTS DE REMUNERATION	DETAILS	SOUMIS AUX COTISATIONS	NON SOUMIS AUX COTISATIONS
Titres restaurant	Participation de l'employeur comprise entre 50% et 60% de la valeur du titre dans la limite de 5,52 €.		x
	Participation de l'employeur comprise entre 50% et 60% de la valeur du titre mais > à 5,52€.	La fraction excédant la limite est soumise à cotisations.	
	Participation de l'employeur non comprise entre 50% et 60% de la valeur du titre.	x	
Bons d'achat ou cadeaux	Sur l'année civile, le montant global doit être inférieur à 5% du plafond mensuel de la Sécurité sociale : 169€		x
	Si seuil dépassé mais : <ul style="list-style-type: none"> - octroi de bons d'achat en lien avec événement spécial. - utilisation du bon d'achat correspondant avec l'événement. - montant du bon ne dépassant pas 5% de la Sécurité Sociale par événement. 		x
	Si non respect des conditions précédentes	x	
Les chèques culture	Seulement s'ils concernent les prestations à caractère culturel.		x
Les chèques vacances	Conditions cumulatives pour l'employeur: <ul style="list-style-type: none"> - <u>liés à l'entreprise</u> : effectifs < 50 salariés, pas de comité d'entreprise, ne relève pas d'un organisme paritaire de gestion d'activités sociales. - <u>liés à la contribution patronale</u> : accord collectif, s'adapte suivant les niveaux de rémunération, ne se substitue pas à un élément de salaire passé ou à venir, la contribution est limitée à 30% du SMIC brut mensuel soit 456,37€ par salarié. - <u>Liés au plafonnement</u> : <ul style="list-style-type: none"> - <i>Plafond global annuel</i> : contribution de l'employeur doit être inférieure à : ½ SMIC mensuel x nombre de salariés - <i>Plafond par titre</i> : contribution de l'employeur ne doit pas excéder : <ul style="list-style-type: none"> o 80% de la valeur des chèques si rémunération du bénéficiaire est inférieure au plafond mensuel de la Sécurité sociale de 3377€. o 50% de la valeur des chèques si rémunération du bénéficiaire supérieure à 3377€. <i>Les % sont majorés de 5% par enfant à charge, 10% pour enfants handicapés dans la limite de 15%.</i>		x
	Si non respect des conditions précédentes.	La fraction excédant la limite est soumise à cotisations.	

Figure 25: Tableau 2 récapitulatif de la fiscalité des primes en 2019

Ainsi pour réduire les charges sociales, il est avantageux d'opter pour les primes d'intéressement, de participation, les titres restaurant, les chèques vacances, les bons d'achats et cadeaux ou les chèques culture.

Lorsque l'employeur veut récompenser financièrement un salarié pour son travail, il a la possibilité de lui proposer une augmentation ou bien une prime. L'augmentation de salaire augmente la masse salariale de manière fixe alors que la prime augmente la masse salariale de manière ponctuelle. Ainsi une prime à l'avantage d'être donnée d'une année sur l'autre selon la qualité du travail fourni et selon les capacités financières de l'officine.⁵⁵

4.8 Coût global

Avant de donner une prime à un salarié, il faut déterminer le montant global qu'elle coûtera à l'officine.

Ainsi pour certaines primes versées, l'officine doit payer des charges sociales patronales et collecter des charges sociales salariales.

Les charges sociales patronales sont les cotisations sociales versées par l'employeur. Elles concernent notamment l'assurance maladie et vieillesse, les allocations familiales, les allocations de chômage et les accidents du travail. Le montant moyen de ces charges sociales patronales est d'environ 42% du salaire brut.

Les charges sociales salariales sont les charges payées par le salarié. Elles concernent notamment la CSG, la CRDS, l'assurance vieillesse, la cotisation chômage, et les cotisations pour la retraite complémentaire. Le montant moyen de ces charges sociales est d'environ 22% du salaire brut.

Ainsi si l'employeur veut verser une prime de 1000 € brut, les charges sociales salariales seront de : $1000 \times 0,22 = 220$ €.

La rémunération nette touchée par le salarié sera de $1000 - 220 = 780$ €.

Les charges patronales quant à elles seront de: $1000 \times 0,42 = 420$ €.

Pour évaluer le coût total du salarié, on peut utiliser deux formules :

- Prime brute + charges patronales soit : $1000 + 420 = 1420$ €.
- Prime nette + charges sociales + charges patronales soit :
 $780 + 220 + 420 = 1420$ €.

La prime coûtera donc 1420 € à l'employeur pour que le salarié perçoive 780 € auquel il faudra déduire les impôts.

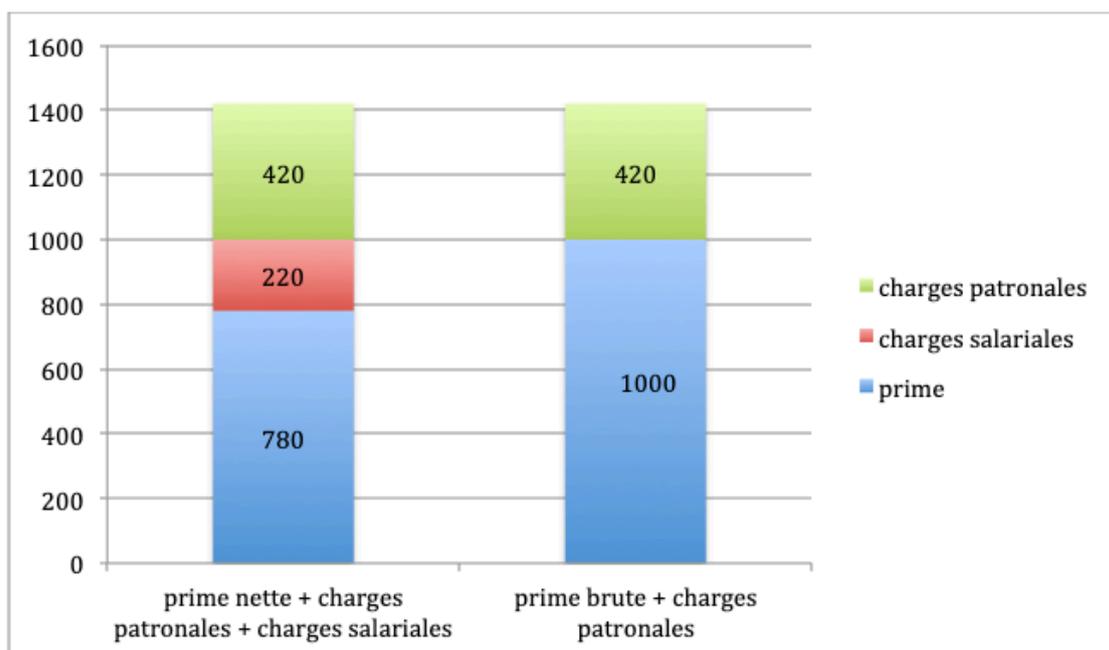


Figure 26: Diagramme représentant le coût global d'une prime

L'employeur a le droit dans certains cas à des réductions de cotisations sociales. Il peut appliquer la réduction générale de cotisations patronales (ex-réduction Fillon)⁵⁶, c'est une réduction des cotisations patronales sur les rémunérations brutes ne dépassant pas 1,6 fois le SMIC. Cette réduction concerne les employés affiliés à l'assurance chômage. Pour chacun des salariés ouvrant droit à cette réduction, la formule suivante est utilisée:

$$\text{Rémunération brute} \times \text{coefficient applicable}$$

Or le coefficient dépend du nombre de salariés de l'officine.

Le calcul du coefficient mensuel applicable de la réduction générale de cotisations patronales (ex-réduction Fillion) pour les entreprises de moins de 20 salariés jusqu'au 30 septembre 2019 est de :

- $(0,2809/0,6) \times [1,6 \times (\text{SMIC mensuel}/\text{rémunération mensuelle brute du salarié}) - 1]$.

Le calcul du coefficient mensuel applicable de la réduction générale de cotisations patronales pour les entreprises de plus de 20 salariés jusqu'au 30 septembre 2019 est de :

- $(0,2849/0,6) \times [1,6 \times (\text{SMIC mensuel}/\text{rémunération mensuelle brute du salarié}) - 1]$.

A partir du 1^{er} octobre 2019 les taux passeront pour les entreprises de moins de 20 salariés à 0,3214, et pour les entreprises de plus de 20 salariés le taux sera de 0,3254.

4.9 Analyse des primes les plus intéressantes à mettre en place

Un titulaire voulant faire progresser son officine doit penser à gratifier ses salariés pour les motiver, mais doit aussi faire attention aux coûts, pour ne pas altérer l'équilibre de l'entreprise.

Les principales primes à mettre en place sont les accords d'intéressement ou de participation. Ces accords permettent à l'officine de ne pas payer de charges patronales sur le montant versé. Pour les salariés, ils reçoivent 90% du montant versé par l'employeur, les seuls prélèvements étant la CSG et CRDS.

Par ailleurs, l'intéressement et la participation permettent une épargne salariale. Ceux-ci ont l'avantage d'associer les salariés aux performances et aux bénéfices de l'officine, et donc d'être un excellent levier de motivation et d'investissement au travail.

Les titres-restaurant sont aussi intéressants puisqu'ils facilitent la maîtrise budgétaire car leurs coûts sont prévisibles, et permettent de bénéficier sous conditions, d'une exonération de charges.

Ils représentent un avantage social considérable accordé aux salariés permettant d'améliorer leur pouvoir d'achat.

Le titre-restaurant représente une réelle économie car les salariés paient un maximum de 50% de la valeur de celui-ci, et peuvent en bénéficier dès l'entrée dans l'entreprise.

Il est également intéressant de mettre en place les challenges, car ces opérations créent une émulation positive au sein de l'équipe et dynamisent les ventes. Ils permettent de réagir face à une démotivation des salariés telle que le manque de reconnaissance ou une rémunération insuffisante. Cependant il faut être attentif à la façon de mettre en place ces challenges, en les limitant dans l'année afin que le patient ne se sente pas manipulé, « forcé » à l'achat. Il est important de garder la principale fonction de l'officine, la délivrance de médicaments et de conseils.

Pour le salarié, le fait d'y participer permet de montrer au titulaire son investissement. Recevoir une récompense liée aux résultats est stimulant, c'est une reconnaissance et cela apporte en même temps un côté ludique au travail.

La prime ponctuelle est versée pour gratifier une performance individuelle ou collective. Elle est donnée pour récompenser les salariés pour leur travail, mais surtout pour relancer leur motivation. Son montant doit être suffisamment conséquent et leur versement doit avoir un caractère exceptionnel pour ne pas perdre son impact. Elle doit également récompenser de façon équitable, c'est-à-dire mieux récompenser les salariés qui s'impliquent le plus.

Ces primes sont soumises aux cotisations sociales, ce n'est donc pas un moyen pour l'officine d'optimiser sa masse salariale.

Pour une juste répartition de cette prime, une aide pour le titulaire peut-être de concevoir un « tableau d'activité » pour chaque salarié. Il serait à remplir sur une

période de quinze jours par exemple, reconductible une ou deux fois dans l'année à période fixe pour pouvoir ensuite comparer l'évolution d'une année à l'autre. Il est aisé pour le titulaire de juger la disponibilité au comptoir, mais il ne se rend pas forcément compte de toutes les autres tâches accomplies par certains salariés. Ce serait un moyen de repérer le travail réel de chacun et de ne pas occulter des tâches annexes mais indispensables au bon fonctionnement de l'officine.

Avant de le mettre en place, il faudrait demander à chaque salarié quelles rubriques il ajouterait, puis lors de la mise en place, leur demander de compléter les tâches faites d'une croix ou d'y inscrire le temps passé à les faire. Ainsi le titulaire aurait une pleine conscience du travail fourni par chaque salarié et pourrait mieux juger quels salariés méritent une prime plus conséquente.

	Réception commande	Rayons	Réserve	Rangement réserve	Back office	Gestion des retours	Livraisons	Piluliers	Recouvrement	Gestion des périmés	Inventaire tournant	...	Total
Lundi													
Mardi													
Mercredi													
jeudi													
Vendredi													
Samedi													
Lundi													
Mardi													
...													

Figure 27 : Tableau d'activité

Il faut donc trouver un système de rémunération et de gratification vecteur d'initiatives sans pour autant transformer les salariés en commerciaux.

Les salariés d'une officine sont des professionnels de santé. C'est pourquoi la mise en place des gratifications doit être pensée pour permettre une motivation et non de vendre pour vendre. Leurs propositions en termes de conseils doivent toujours intervenir dans l'intérêt du patient, afin de le fidéliser et ainsi faire prospérer l'officine. Un patient satisfait de sa prise en charge est un patient fidèle. La mise en place des primes doit donc tenir compte de ce concept, comme de l'ensemble de l'activité de chacun.

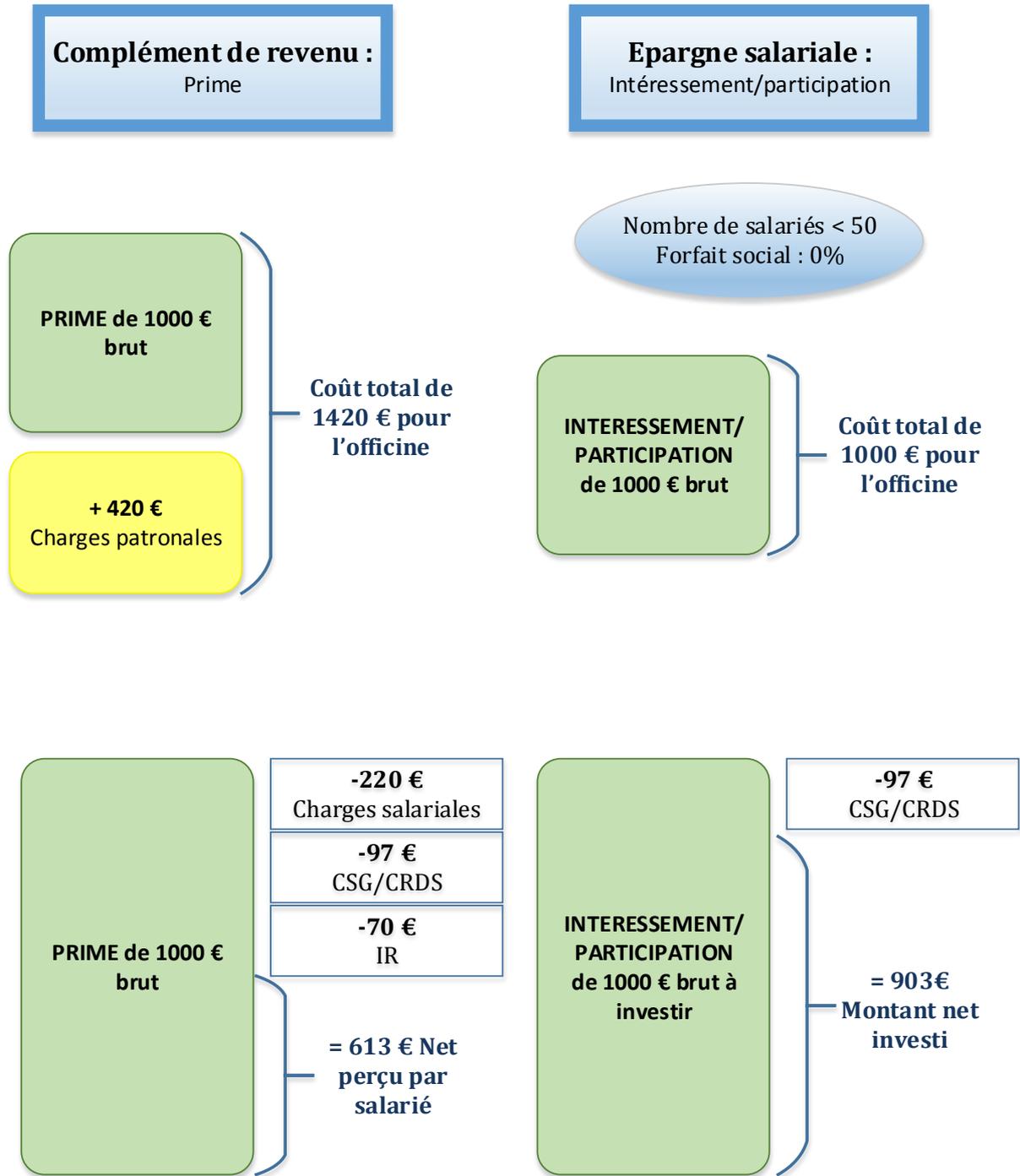


Figure 28 : Schéma comparatif entre prime et intéressement/participation

5 Conclusion

Un entretien individuel bien mené est bénéfique pour le salarié, pour le titulaire et pour l'officine plus globalement. Chacun des acteurs de l'officine doit y trouver son propre intérêt.

Ainsi travailler sur sa mise en place, sur l'information des salariés à cet entretien, et choisir les procédés d'évaluation les plus adaptés à son officine permet de le mener de manière plus efficace.

Cependant, les entretiens individuels seuls ne permettent pas de garder motivés ses salariés tout au long de l'année, car la reconnaissance du supérieur hiérarchique n'est qu'un des moyens de motivation. Le titulaire doit donc songer à la reconnaissance financière en rémunérant ses salariés à leur juste valeur, mais également en mettant en place un système de gratification incitatif, tout en contenant sa masse salariale.

Les employés qui se sentent reconnus aussi bien verbalement que financièrement, développeront un sentiment d'attachement et de fidélité envers leur l'officine. Il en découlera une efficacité et une bonne ambiance au travail qui se répercuteront sur les ventes et la satisfaction de la patientèle.

Par ailleurs, inclure d'emblée les nouvelles missions du pharmacien dans le système de gratification motive l'équipe et lui permet de s'impliquer dans la mise en place de la vaccination ou d'entretiens patients, c'est-à-dire dans le rôle de professionnel de santé.

La communication dans l'entreprise reste primordiale, la prise en considération du bien-être du salarié est très importante, aussi pourrions-nous être instruit durant nos études sur la façon de faire passer un entretien individuel, et d'apprendre à en interpréter les résultats.

De la même manière, compte tenu de l'importance des primes comme outil de reconnaissance financière, il serait intéressant dans notre formation que l'aspect financier soit abordé.

6 Annexes

Annexe 1 : Préparation de l'entretien individuel annuel

Préparation de l'entretien individuel annuel

A distribuer au collaborateur au moins 10 jours avant l'entretien pour l'aider à le préparer.

Nom du collaborateur :	Date :
Fonction :	Période évaluée :
Ancienneté :	Evaluateur(s) :

1. Votre perception de l'officine et de son organisation ?

2. Fonctions

Quelles sont les tâches qui vous procurent le plus de satisfaction ?

Les tâches nouvelles qui vous ont été confiées ?

3. Compétences

Quels sont vos points forts ?

Quels sont les efforts que vous avez faits pour lesquels vous éprouvez le plus de satisfaction et pourquoi ?

Quels sont les résultats dont vous êtes le moins satisfait et qu'auriez-vous pu faire pour qu'ils soient plus positifs ?

4. Objectifs

Quels sont vos objectifs concrets pour l'année à venir ?

Comment pensez-vous concrètement améliorer vos performances au cours de la période à venir ?

Quelles actions ou mesures vous-même ou nous-mêmes devrions nous mettre en mouvement sur la même période afin que vous puissiez atteindre vos objectifs ?

5. Indicateurs

Quels indicateurs pensez-vous les plus adaptés pour vérifier la réalisation des objectifs concrets ?

6. Formations

Comment jugez-vous l'efficacité des formations suivies cette année (le cas échéant) ?

Quelle formation vous apparaît-elle comme utile l'année prochaine ?

7. Vos suggestions

Annexe 2 : Grille d'évaluation annuelle 2019

Fiche pratique

Grille d'évaluation annuelle 2019

Nom du collaborateur :
Responsable hiérarchique :

Date de l'entretien :

	Moyenne pondérée/5	Point d'amélioration prioritaire	En-dessous du niveau attendu	Atteinte du niveau attendu	Au-dessus du niveau attendu	Excellence
Savoir faire						
Performance dans son poste	4,0	0	0	1	0	1
Qualité du travail fourni						X
Quantité du travail produit (productivité)				X		
Savoir être						
Sens du collectif et coopération	3,3	0	1	1	2	0
Partage des informations				X		
Capacité de travailler en groupe			X			
Qualité de relation avec ses collègues directs					X	
Qualité de relation avec sa hiérarchie					X	
Orientation patient	4,0	0	0	0	1	0
A le souci permanent du patient					X	
Fiabilité	4,7	0	0	0	1	2
Respect des deadlines						X
Ponctualité (aux rendez-vous, réunions...)					X	
Intégrité						X
Engagement dans ses missions	4,0	0	0	0	2	0
Pugnacité pour atteindre ses objectifs					X	
Pertinence de prise de décision					X	
Autonomie	2,6	1	1	2	1	0
Capacité à travailler d'une manière indépendante sans être constamment supervisé					X	
Capacité de prise d'initiatives pour plus de performance			X			
Recherche d'informations complémentaires en dehors du périmètre classique		X				
Capacité à faire face à des imprévus				X		
Capacité de résolution de problèmes				X		
Investissement dans l'officine	5,0	0	0	0	0	3
Agit dans l'intérêt de l'officine						X
S'inscrit dans la culture						X
Respect du règlement						X
Autres qualités personnelles	2,3	0	2	1	0	0
Capacité à mobiliser			X			
Capacité à convaincre				X		
Capacité d'écoute			X			

Evaluation

Evaluation des savoir faire	4,0
-----------------------------	-----

Evaluation des savoir être	3,7
----------------------------	-----

Evaluation globale	3,8
---------------------------	------------

Points forts

Points à améliorer

Projet professionnel et perspectives

Actions pour la période à venir

Commentaires

Signature du collaborateur

Signature du manager

Echelle d'évaluation utilisée :

Evaluation	Note correspondante
Point d'amélioration prioritaire	1
En dessous du niveau attendu	2
Atteinte du niveau attendu	3
Au-dessus du niveau attendu	4
Excellence	5

Annexe 3 : Entretien individuel annuel

Entretien individuel annuel

Nom du collaborateur :	Date :
Fonction :	Période évaluée :
Ancienneté :	Évaluateur :

Observations générales sur la période passée

Objectifs pour la période à venir

Commentaires du participant

Formations

Efficacité des formations sur la période écoulée :

Besoin de formation éventuel :

Rappel des priorités :

Signatures

Annexe 4 : Avenant du 30 janvier 2008 portant révision de la convention⁵⁷

Avenant Avenant du 30 janvier 2008 portant révision de la convention

Article 4

Les dispositions de l'annexe I « Classifications et salaires » de la convention collective nationale susvisée sont remplacées par les dispositions suivantes :

ANNEXE I

Classifications et salaires

Employés et agents de maîtrise

I.-Classification et définition des emplois

Article 1er

Les dispositions ci-après relatives aux classifications et définitions des emplois de la convention collective nationale de la pharmacie d'officine du 3 décembre 1997 sont applicables à compter du 1er mars 2008.

Article 2

La classification et la définition des emplois de la convention collective nationale de la pharmacie d'officine sont réparties en 7 tableaux comme suit :

- tableau I : classification des emplois commerciaux et de manutention ;
- tableau II : classification des élèves préparateurs ;
- tableau III : classification des emplois de préparateur ;
- tableau IV : classification des emplois de services généraux et de bureau ;
- tableau V : classification des ouvriers et employés de l'optique-lunetterie dans les pharmacies ;
- tableau VI : classification des employés en audioprothèse dans les pharmacies ;
- tableau VII : classification des ouvriers et employés d'orthopédie dans les pharmacies.

Tableau I

COEFFICIENT	CLASSIFICATION DES EMPLOIS COMMERCIAUX ET DE MANUTENTION
100	Personnel de nettoyage : personnel assurant le nettoyage des locaux, du mobilier et du matériel professionnel utilisé à la pharmacie.
115	Manœuvre spécialisé : personnel qui exécute des travaux simples ne nécessitant qu'une mise au courant très sommaire.
125	Magasinier et emballer : personnel effectuant dans un magasin soit des travaux de manutention, de rangement, soit l'emballage de produits ou fournitures pharmaceutiques et d'accessoires.
160	Livreur : personnel assurant les liaisons avec les fournisseurs et les clients, quel que soit le moyen de locomotion utilisé, et chargé, le cas échéant, des encaissements.
130	Conditionneur débutant : personnel ayant moins de 1 an de pratique professionnelle qui exécute des travaux simples de conditionnement (remplissage des boîtes, sachets, tubes, flacons, etc.) et des travaux en vue de la présentation pour la vente (bouchage, pliage, étiquetage, mise en paquets et enveloppage).
130	Rayonniste débutant : personnel ayant moins de 1 an de pratique professionnelle, chargé de réapprovisionner en marchandises les rayons, d'en surveiller le stock et de les distribuer au service des ventes, chargé de la réception des marchandises et de la vérification des identités et des quantités à partir des bordereaux de livraison ou des factures.
140	Conditionneur ou rayonniste 1er échelon : conditionneur ou rayonniste en deuxième et troisième année de pratique professionnelle.
145	Conditionneur ou rayonniste 2e échelon : conditionneur ou rayonniste en quatrième et cinquième année de pratique professionnelle.
150	Conditionneur ou rayonniste 3e échelon : conditionneur ou rayonniste à partir de la sixième année de pratique professionnelle.
135	Employé en pharmacie débutant : personnel occupé normalement à la vente au public de marchandises dont les pharmacies peuvent faire le commerce à l'exclusion des produits dont la vente est réservée aux pharmaciens et pouvant effectuer d'autres travaux de rayonniste, notamment.
145	Employé en pharmacie 1er échelon : employé en deuxième et troisième année de pratique professionnelle, répondant à la définition de l'employé en pharmacie débutant.
155	Employé en pharmacie 2e échelon : employé en quatrième et cinquième année de pratique professionnelle, répondant à la définition de l'employé en pharmacie débutant.
165	Employé en pharmacie 3e échelon : employé à partir de la sixième année de pratique professionnelle, répondant à la définition de l'employé en pharmacie débutant.
150	Employé en pharmacie qualifié 1er échelon : employé qualifié titulaire du CAP d'employé en pharmacie.
160	Employé en pharmacie qualifié 2e échelon : employé qualifié titulaire du CAP d'employé en pharmacie, après 3 ans de pratique professionnelle dans l'échelon précédent.
170	Employé en pharmacie qualifié 3e échelon : employé qualifié titulaire du CAP d'employé en pharmacie, après 5 ans de pratique professionnelle dans l'échelon précédent.
160	Employé en pharmacie qualifié 3e échelon : employé qualifié titulaire de la mention complémentaire.
165	Employé en pharmacie qualifié 4e échelon : employé qualifié titulaire de la mention complémentaire, après 1 année de pratique professionnelle dans l'échelon précédent.
170	Employé en pharmacie qualifié 5e échelon : employé qualifié titulaire de la mention complémentaire ayant 1 an de pratique professionnelle dans l'échelon précédent.
175	Employé en pharmacie qualifié 6e échelon : employé qualifié titulaire de la mention complémentaire ayant 2 années de pratique professionnelle dans l'échelon précédent.
200	Vendeur 1er échelon : personnel titulaire du baccalauréat professionnel spécialité « commerce ».
220	Vendeur 2e échelon : personnel titulaire du baccalauréat professionnel spécialité « commerce », après 2 ans de pratique professionnelle dans l'échelon précédent.
240	Vendeur 3e échelon : personnel titulaire du baccalauréat professionnel spécialité « commerce », après 3 ans de pratique professionnelle dans l'échelon précédent.

COEFFICIENT	CLASSIFICATION DES EMPLOIS COMMERCIAUX ET DE MANUTENTION
260	Vendeur 4e échelon : personnel titulaire du baccalauréat professionnel spécialité « commerce », après 4 ans de pratique professionnelle dans l'échelon précédent.
200	Conseiller en dermo-cosmétique 1er échelon : personnel titulaire du diplôme de conseiller en dermo-cosmétique.
220	Conseiller en dermo-cosmétique 2e échelon : personnel titulaire du diplôme de conseiller en dermo-cosmétique, après 2 ans de pratique professionnelle dans l'échelon précédent.
240	Conseiller en dermo-cosmétique 3e échelon : personnel titulaire du diplôme de conseiller en dermo-cosmétique, après 3 ans de pratique professionnelle dans l'échelon précédent.
260	Conseiller en dermo-cosmétique 4e échelon : personnel titulaire du diplôme de conseiller en dermo-cosmétique, après 4 ans de pratique professionnelle dans l'échelon précédent.

Tableau II

COEFFICIENT	CLASSIFICATION DES ÉLÈVES PRÉPARATEURS
145	Elève préparateur titulaire du BEP carrières sanitaires et sociales.
155	Elève préparateur titulaire du BEP carrières sanitaires et sociales, ayant 1 an de présence en officine.
150	Elève préparateur titulaire du baccalauréat ou de tout autre titre ou diplôme permettant de s'inscrire en première année d'étude de pharmacie.
160	Elève préparateur titulaire du baccalauréat ou de tout autre titre ou diplôme permettant de s'inscrire en première année d'étude de pharmacie, ayant 1 an de présence en officine.

Tableau III

COEFFICIENT	CLASSIFICATION DES EMPLOIS DE PRÉPARATEUR
175	Aide-préparateur : personnel titulaire du certificat d'aptitude professionnelle d'aide-préparateur (décret n° 48-822 du 10 mai 1948).
230	Préparateur en pharmacie 1er échelon : préparateur titulaire du brevet professionnel de préparateur en pharmacie.
240	Préparateur 2e échelon : préparateur breveté justifiant de 2 années de pratique professionnelle dans l'échelon précédent.
260	Préparateur 3e échelon : préparateur breveté justifiant de 3 années de pratique professionnelle dans l'échelon précédent.
280	Préparateur 4e échelon : préparateur breveté justifiant de 4 années de pratique professionnelle dans l'échelon précédent.
290	Préparateur 5e échelon : préparateur breveté justifiant de 5 années de pratique professionnelle dans l'échelon précédent.
300	Préparateur 6e échelon : préparateur breveté justifiant de 6 années de pratique professionnelle dans l'échelon précédent.
310	Préparateur 7e échelon : préparateur breveté justifiant de 7 années de pratique professionnelle dans l'échelon précédent.
330	Préparateur 8e échelon : préparateur breveté qui possède des qualités techniques et commerciales exceptionnelles et qui exécute des travaux comportant une large initiative.

Tableau IV

COEFFICIENT	CLASSIFICATION DES EMPLOIS DE SERVICES GÉNÉRAUX ET DE BUREAU
140	Employé de comptabilité : agent exécutant dans un bureau de comptabilité, et suivant les directives du comptable ou du chef comptable, tous travaux élémentaires de comptabilité ne nécessitant pas la connaissance générale du mécanisme comptable, dont la qualification est inférieure à celle de l'aide-comptable teneur de livres 1er échelon.
150	Employé de service commercial, administratif, contentieux, technique, d'exploitation, aux écritures, de classement, d'archives, de reprographie (polycopie, ronéo, machine à timbrer) ou d'accueil 1er degré : employé d'exécution chargé, suivant les directives et suivant les cas, soit d'effectuer les divers travaux, y compris éventuellement la correspondance nécessaire à la réalisation d'une opération commerciale complète ou d'une part importante de cette opération, soit d'effectuer divers travaux relevant des services ci-dessus, également la correspondance, le dépouillement, la constitution et la tenue de dossiers simples, soit d'assurer l'accueil téléphonique et physique des personnes. La correspondance visée doit se borner à des lettres rédigées suivant des règles bien établies.
150	Aide-comptable teneur de livres 1er échelon : agent ayant le certificat d'aptitude professionnelle de comptabilité de l'enseignement technique ou un diplôme équivalent, tenant les livres suivant les directives du comptable industriel ou commercial ou du patron, à l'exclusion de toutes autres opérations comptables.
170	Aide-comptable teneur de livres 2e échelon : agent ayant le brevet professionnel de comptable de l'enseignement technique ou bac STG (ou équivalent). A des notions comptables élémentaires lui permettant de tenir les journaux auxiliaires (avec ou sans ventilation), de poser et d'ajuster les balances de vérification et faire tous travaux analogues, de tenir, arrêter ou surveiller les comptes, tels que clients, fournisseurs, banques, chèques postaux, stocks, etc.
170	Employé de service commercial, administratif, contentieux, technique, d'exploitation, aux écritures, de classement, d'archives, de reprographie (polycopie, ronéo, machine à timbrer) ou d'accueil 2e degré : employé répondant à la définition de l'employé de service commercial, administratif, contentieux, technique, d'exploitation, aux écritures, de classement, d'archives, de reprographie ou d'accueil 1er degré et chargé également des différentes opérations de caisse (encaissement, paiement des fournisseurs, édition du bordereau de caisse justifiant des opérations effectuées au cours d'une journée...).
190	Secrétaire sténodactylographe : employé maîtrisant la sténodactylographie, collaborant avec le patron, le chef d'entreprise, l'administrateur, le directeur ou le chef d'un service commercial, administratif ou technique. Rédige la majeure partie de la correspondance d'après les directives générales. Assiste la ou les personnes concernées dans la rédaction, la mise en forme, la frappe du courrier, la réception et l'archivage des documents, la gestion des communications et des emplois du temps. Prend à l'occasion des initiatives dans les limites déterminées par la (les) personne (s) avec laquelle (lesquelles) il collabore.
200	Secrétaire comptable : secrétaire sténodactylographe tenant en outre les livres auxiliaires de la comptabilité.
250	Secrétaire sténodactylographe niveau BTS : employé répondant à la définition du secrétaire sténodactylographe et ayant le niveau BTS.
330	Secrétaire de direction : collaborateur immédiat d'un chef d'entreprise, d'un directeur ou d'un chef de service. Prépare et réunit les éléments de leur travail. Capable d'assumer les tâches du secrétaire sténodactylographe. Possède une grande expérience de son travail.
330	Comptable : niveau BTS, bac + 2. Assure des fonctions de chef comptable, chef caissier, chef de service de paie, chef de service facturation, assistant de niveau, maîtrise des charges d'études économiques et financières. Doit faire preuve de connaissances suffisantes pour tenir les livres légaux et auxiliaires nécessaires à la comptabilité générale et industrielle et être capable de dresser le bilan éventuellement avec les directives d'un chef comptable ou d'un expert-comptable.

Tableau V

COEFFICIENT	CLASSIFICATION DES OUVRIERS ET EMPLOYÉS de l'optique-lunetterie dans les pharmacies
150	Ouvrier en optique-lunetterie débutant n'ayant pas son CAP et capable d'exécuter une partie seulement du travail.
175	Ouvrier monteur en optique-lunetterie, possédant son CAP ou 3 années de pratique professionnelle.
200	Vendeur en optique-lunetterie 1er échelon : reçoit les ordonnances, vend et ajuste les montures, peut contrôler le travail d'atelier, possède une expérience d'ouvrier monteur, connaît suffisamment les instruments couramment vendus par les opticiens pour en faire la démonstration, ayant au moins 5 ans de pratique professionnelle dans l'échelon précédent.
225	Vendeur en optique-lunetterie 2e échelon : reçoit les ordonnances, vend et ajuste les montures, peut contrôler le travail d'atelier, possède une expérience d'ouvrier monteur, connaît suffisamment les instruments couramment vendus par les opticiens pour en faire la démonstration, ayant au moins 5 ans de pratique professionnelle dans l'échelon précédent.
270	Vendeur en optique-lunetterie très qualifié pouvant assurer la marche du magasin sous contrôle d'un diplômé.
330	Opticien pourvu du BTS d'opticien-lunettier, techniquement responsable du département d'optique et possédant des connaissances techniques en optique de contact, le pharmacien étant le responsable juridiquement du département d'optique.

Tableau VI

COEFFICIENT	CLASSIFICATION DES EMPLOYÉS EN AUDIOPROTHÈSES dans les pharmacies
330	Audioprothésiste : personnel ayant un diplôme d'Etat d'audioprothésiste ou une équivalence, assure le fonctionnement du département d'acoustique médicale.

Tableau VII

COEFFICIENT	CLASSIFICATION DES OUVRIERS ET EMPLOYÉS D'ORTHOPÉDIE dans les pharmacies
155	Ouvrier en orthopédie 1er échelon : personnel possédant des notions de couture nécessaires pour fabriquer des corsets, ceintures et bandages ou pour assurer des retouches, utilisant une machine à coudre et pouvant assurer la vente des articles ci-dessus.
165	Ouvrier en orthopédie 2e échelon : personnel possédant des notions de couture nécessaires pour fabriquer des corsets, ceintures et bandages ou pour assurer des retouches, utilisant une machine à coudre et pouvant assurer la vente des articles ci-dessus après 1 an de pratique professionnelle dans l'échelon précédent.
175	Vendeur en orthopédie 1er échelon : personnel possédant des notions de couture et de prise de mesures, utilisant une machine à coudre, possédant des notions de dactylographie.
200	Vendeur en orthopédie 2e échelon : personnel possédant des notions de couture et de prise de mesures, utilisant une machine à coudre, possédant des notions de dactylographie et ayant, au minimum, 5 ans de pratique professionnelle dans l'échelon précédent.
225	Orthopédiste 1er échelon : orthopédiste titulaire du BT de petit appareillage ou d'une formation équivalente, le département restant sous sa responsabilité technique et le pharmacien étant le responsable du département au niveau juridique.
250	Orthopédiste 2e échelon : orthopédiste titulaire du BT de petit appareillage ou d'une formation équivalente, le département restant sous sa responsabilité technique et le pharmacien étant le responsable du département au niveau juridique, après 2 ans de pratique professionnelle dans l'échelon précédent.
270	Orthopédiste 3e échelon : orthopédiste titulaire du BT de petit appareillage ou d'une formation équivalente, le département restant sous sa responsabilité technique et le pharmacien étant le responsable du département au niveau juridique, après 5 ans de pratique professionnelle dans l'échelon précédent.
300	Orthopédiste 4e échelon : orthopédiste titulaire du BT de petit appareillage ou d'une formation équivalente, le département restant sous sa responsabilité technique et le pharmacien étant le responsable du département au niveau juridique, après 9 ans de pratique professionnelle dans l'échelon précédent.
330	Orthopédiste 5e échelon : orthopédiste assumant seul la responsabilité technique du département d'orthopédie.

7 Bibliographie

1. Stern, P. & Schoettl, J.-M. *La Boîte à outils du management - 2e éd.* (Dunod, 2013).
2. <http://www.petite-entreprise.net>. Communication d'entreprise, la communication interne facteur de réussite. Disponible sur : <https://www.petite-entreprise.net/P-3244-81-G1-ameliorer-la-communication-au-sein-de-l-entreprise.html>. (Consulté le : 8th January 2019)
3. Les clés de l'équité dans l'entreprise - J.-M.Peretti - Éditions Eyrolles. Disponible sur : <https://www.editions-eyrolles.com/Livre/9782708130579/les-cles-de-l-equite-dans-l-entreprise>. (Consulté le : 8th January 2019)
4. Guidepratique4.Realiserunentretienannueldevaluation - Guidepratique4.Realiserunentretienannueldevaluation(1).pdf.
5. Lelarge, G. *Mener un entretien d'évaluation*. (Eyrolles).
6. Bégin, L. & Vénard, A. L'évaluation à 360° : le rôle du feedback par les pairs comme outil de développement des compétences comportementales des futurs managers. *Manag. Avenir* N° 62, 32–51 (2013).
7. Larousse, É. Définitions : formation - Dictionnaire de français Larousse. Disponible sur : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/formation/34643>. (Consulté le : 8th January 2019)
8. Définition - Formation continue | Insee. Disponible sur : <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1101>. (Consulté le : 8th January 2019)
9. La minute juridique - L'entretien annuel d'évaluation. Disponible sur : https://www.lequotidiendupharmacien.fr/gestion-et-marketing/infographie/2016/01/11/lentretien-annuel-devaluation_229876. (Consulté le : 8th January 2019)
10. Faites de la rémunération un levier de la performance. *OpenClassrooms* Disponible sur : <https://openclassrooms.com/fr/courses/4834901-elaborez-une-politique-de-remuneration/4937228-faites-de-la-remuneration-un-levier-de-la-performance>. (Consulté le : 8th January 2019)
11. Les enjeux de la politique de rémunération. Disponible sur : <https://www.coindusalarie.fr/les-enjeux-de-la-politique-de-r%C3%A9mun%C3%A9ration>. (Consulté le : 8th January 2019)
12. Définition - Rémunération des salariés | Insee. Disponible sur : <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1399>. (Consulté le : 8th January 2019)
13. Définition - Masse salariale | Insee. Disponible sur : <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1503>. (Consulté le : 8th January 2019)
14. *Convention collective nationale de la pharmacie d'officine du 3 décembre 1997. Etendue par arrêté du 13 août 1998 (JO du 8 septembre 1998). - Textes Attachés - Avenant du 30 janvier 2008 portant révision de la convention.*
15. *Classification_emplois_officine2.pdf*.
16. *grille-des-salaires-2018.pdf*.
17. Zara, G. Stratégie RH et politique de rémunération.
18. Donnadieu, G. *Du salaire à la rétribution*. (Editions Liaisons, 1997).
19. Le montant du salaire de base. *Portail CFDT.fr* (2017). Disponible sur : https://infoprudhommes.cfdt.fr/portail/info-prud-hommes/la-reglementation/remuneration/salaire-de-base/le-montant-du-salaire-de-base-ppsrv1_343840. (Consulté le : 9th January 2019)
20. Définitions : gratification - Dictionnaire de français Larousse. Disponible sur : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/gratification/37967>. (Consulté le : 9th January 2019)
21. Définitions : prime - Dictionnaire de français Larousse. Disponible sur : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/prime/63925>. (Consulté le : 9th January 2019)
22. Salaire, primes et avantages. Disponible sur : <https://www.service->

- public.fr/particuliers/vosdroits/F2301. (Consulté le : 9th January 2019)
23. Salaire : quelles sont les différentes primes et gratifications possibles ? - Capital.fr. Disponible sur : <https://www.capital.fr/votre-carriere/salaire-queelles-sont-les-differentes-primes-et-gratifications-possibles-1231974>. (Consulté le : 9th January 2019)
24. Qu'est-ce qu'un usage d'entreprise ? Disponible sur : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F311>. (Consulté le : 9th January 2019)
25. Convention collective nationale de la pharmacie d'officine du 3 décembre 1997. Etendue par arrêté du 13 août 1998 (JO du 8 septembre 1998). - Texte de base - Convention collective nationale du 3 décembre 1997 - Article 9 | Legifrance. Disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichIDCCArticle.do?cidTexte=KALITEXT000005671152&idArticle=KALIARTI000005829393&categorieLien=cid>. (Consulté le : 9th January 2019)
26. Vêtements de travail et prime de salissure - Urssaf.fr. Disponible sur : <https://www.urssaf.fr/portail/home/employeur/calculer-les-cotisations/les-elements-a-prendre-en-compte/les-frais-professionnels/les-frais-dentreprise/vetements-de-travail-et-prime-de.html>. (Consulté le : 9th January 2019)
27. Convention collective nationale de la pharmacie d'officine du 3 décembre 1997. Etendue par arrêté du 13 août 1998 (JO du 8 septembre 1998). - Texte de base - Convention collective nationale du 3 décembre 1997 - Article 8 | Legifrance. Disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichIDCCArticle.do?cidTexte=KALITEXT000005671152&idArticle=KALIARTI000005829392&categorieLien=cid>. (Consulté le : 9th January 2019)
28. Convention collective nationale de la pharmacie d'officine du 3 décembre 1997. Etendue par arrêté du 13 août 1998 (JO du 8 septembre 1998). - Texte de base - Convention collective nationale du 3 décembre 1997 - Article 8 | Legifrance. Disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichIDCCArticle.do?cidTexte=KALITEXT000005671152&idArticle=KALIARTI000005829392&categorieLien=cid>. (Consulté le : 9th January 2019)
29. Convention collective nationale de la pharmacie d'officine du 3 décembre 1997. Etendue par arrêté du 13 août 1998 (JO du 8 septembre 1998). - Texte de base - Convention collective nationale du 3 décembre 1997 - Article 8 | Legifrance. Disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichIDCCArticle.do?cidTexte=KALITEXT000005671152&idArticle=KALIARTI000005829392&categorieLien=cid>. (Consulté le : 9th January 2019)
30. *Convention collective nationale de la pharmacie d'officine du 3 décembre 1997. Etendue par arrêté du 13 août 1998 (JO du 8 septembre 1998). - Textes Attachés - Annexe I - Classifications et salaires Convention collective nationale du 3 décembre 1997.*
31. Convention collective nationale de la pharmacie d'officine du 3 décembre 1997. Etendue par arrêté du 13 août 1998 (JO du 8 septembre 1998). - Texte de base - Convention collective nationale du 3 décembre 1997 - Article 11 | Legifrance. Disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichIDCCArticle.do?cidTexte=KALITEXT000005671152&idArticle=KALIARTI000005829396&categorieLien=cid>. (Consulté le : 9th January 2019)
32. pharmacies.fr, L. M. des. Grille des salaires - Le Moniteur des pharmacies.fr. *Le Moniteur des pharmacies.fr* Disponible sur : <https://www.lemoniteurdespharmacies.fr/emploi/grille-des-salaires/consulter-la-grille.html>. (Consulté le : 9th January 2019)
33. Intéressement. Disponible sur : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2140>. (Consulté le : 9th January 2019)
34. LFSS 2019 : Intéressement, participation et épargne salariale. *LégitFiscal* (09:22:32.000000). Disponible sur : <https://www.legifiscal.fr/actualites-fiscales/2002-lfss-2019-interessement-participation-epargne-salariale.html>. (Consulté le : 13th March 2019)
35. L'Intéressement des salariés | Humanis Épargne. Disponible sur : <https://epargne.humanis.com/salarie/comprendre/linterressement-des-salaries>. (Consulté le : 9th January 2019)
36. Participation. Disponible sur : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2141>. (Consulté le : 9th January 2019)

37. La répartition et le plafonnement - Urssaf.fr. Disponible sur : <https://www.urssaf.fr/portail/home/employeur/calculer-les-cotisations/les-elements-a-prendre-en-compte/lepargne-salariale/la-participation-des-salaries-au/la-repartition-et-le-plafonnement.html>. (Consulté le : 9th January 2019)
38. Le calcul de la réserve spéciale de participation. *LégiFiscal* (15:41:29.000000). Disponible sur : <https://www.legifiscal.fr/infos-conseils/le-calcul-de-la-reserve-speciale-de-participation.html>. (Consulté le : 9th January 2019)
39. La participation aux bénéficiaires | Humanis Épargne. Disponible sur : <https://epargne.humanis.com/salarie/comprendre/la-participation-aux-beneficiaires>. (Consulté le : 9th January 2019)
40. *Cour de cassation, civile, Chambre sociale, 7 juillet 2015, 13-25.718, Publié au bulletin. Publié au bulletin* (2015).
41. Convention collective nationale de la pharmacie d'officine du 3 décembre 1997. Etendue par arrêté du 13 août 1998 (JO du 8 septembre 1998). - Texte de base - Convention collective nationale du 3 décembre 1997 - Article 26 | Legifrance. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/affichIDCCArticle.do;jsessionid=4DE681C71E0BE515AB96B886EE87CE66.tplgfr32s_1?idArticle=KALIARTI000035601525&cidTexte=KALITEXT00005671152&dateTexte=29990101&categorieLien=id. (Consulté le : 9th January 2019)
42. L'attribution de cadeaux et de bons d'achat - Urssaf.fr. Disponible sur : <https://www.urssaf.fr/portail/home/employeur/calculer-les-cotisations/les-elements-a-prendre-en-compte/les-prestations-liees-aux-actifs/les-prestations-non-soumises-a-c/l'attribution-de-cadeaux-et-de-bo.html>. (Consulté le : 9th January 2019)
43. Les chèques-culture, les biens ou prestations de nature culturelle - Urssaf.fr. Disponible sur : <https://www.urssaf.fr/portail/home/employeur/calculer-les-cotisations/les-elements-a-prendre-en-compte/les-prestations-liees-aux-actifs/les-prestations-non-soumises-a-c/les-cheques-culture-les-biens-ou.html>. (Consulté le : 9th January 2019)
44. Chèque-vacances pour un salarié du secteur privé. Disponible sur : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2309>. (Consulté le : 9th January 2019)
45. Les chèques vacances - Urssaf.fr. Disponible sur : <https://www.urssaf.fr/portail/home/employeur/calculer-les-cotisations/les-elements-a-prendre-en-compte/les-prestations-liees-aux-actifs/les-prestations-non-soumises-a-c/les-cheques-vacances.html>. (Consulté le : 9th January 2019)
46. Quelles sont les conditions d'obtention et d'utilisation des titres-restaurant ? Disponible sur : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F21059>. (Consulté le : 10th January 2019)
47. Les titres-restaurant - Urssaf.fr. Disponible sur : <https://www.urssaf.fr/portail/home/employeur/calculer-les-cotisations/les-elements-a-prendre-en-compte/les-frais-professionnels/les-titres-restaurant.html>. (Consulté le : 10th January 2019)
48. *Les nouvelles missions du pharmacien.pdf*.
49. Bilans partagés de médication et entretiens pharmaceutiques, Les conseils de l'USPO pour valoriser nos compétences ! *USPO* (2018).
50. Les principales avancées de l'Avenant n°11 à la Convention Pharmaceutique signé le 20 juillet 2017. *USPO* (2017).
51. Les tarifs de la vaccination à l'officine officialisés. Disponible sur : https://www.lequotidiendupharmacien.fr/actualite/article/2017/05/12/les-tarifs-de-la-vaccination-lofficine-officialises_266248. (Consulté le : 31st March 2019)
52. *Convention collective nationale de la pharmacie d'officine du 3 décembre 1997. Etendue par arrêté du 13 août 1998 (JO du 8 septembre 1998). - Textes Attachés - Avenant du 30 janvier 2008 portant révision de la convention.*
53. Suppression d'une prime : conditions | Assistant-juridique.fr. Disponible sur : http://www.assistant-juridique.fr/suppression_primes.jsp. (Consulté le : 10th January 2019)
54. BROQUET, S. Primes et gratifications. *Avocat Droit du travail*

55. Taxes liées aux salaires. Disponible sur : <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/N13444>. (Consulté le : 10th January 2019)
56. Réduction générale des cotisations patronales sur les bas salaires (ex-réduction Fillon). Disponible sur : <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F24542>. (Consulté le : 10th January 2019)
57. Convention collective nationale de la pharmacie d'officine du 3 décembre 1997. Etendue par arrêté du 13 août 1998 (JO du 8 septembre 1998). - Textes Attachés - Avenant du 30 janvier 2008 portant révision de la convention - Article 4 | Legifrance. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/affichIDCCArticle.do;jsessionid=BBD28694A9887EA4F1C9BE37543786CB.tpdila22v_3?idArticle=KALIARTI000019209260&cidTexte=KALITEXT0019209248&dateTexte=20080301. (Consulté le : 31st March 2019)

SERMENT DE GALIEN

~~~~

Je jure, en présence des maîtres de la faculté et de mes condisciples :

**D'honorer** ceux qui m'ont instruit 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, mes devoirs envers le malade et sa dignité humaine, de respecter le secret professionnel.

**En aucun cas**, je ne consentirai à utiliser mes connaissances et mon état pour corrompre les mœurs et favoriser des actes criminels.

**Que les hommes m'accordent** leur estime si je suis fidèle à mes promesses.

**Que je sois couvert d'opprobre et méprisé** de mes confrères si j'y manque.

**Université de Poitiers**  
**Faculté de Médecine et de Pharmacie de Poitiers**  
Diplôme d'Etat de Docteur en Pharmacie

**VASSEUR Margaux**

**De l'entretien individuel du salarié aux systèmes de gratification à l'officine.**

**Résumé :**

L'entretien individuel est un rendez-vous entre le salarié et son employeur permettant de faire le point sur les compétences et les résultats par rapport aux objectifs fixés, mais également d'analyser les besoins du salarié afin de préparer sa progression future.

Dans cette thèse nous verrons comment préparer cet entretien individuel et comment bien le mener. Cet entretien étant un formidable levier de performance et de développement, nous nous sommes penchés sur les systèmes de primes à mettre en place, comme les primes ponctuelles, les chèques-cadeaux, les titres-restaurant, l'intéressement et la participation...

Nous nous sommes également intéressés à d'autres primes à mettre en place concernant les nouvelles missions du pharmacien.

L'ensemble de ces actions permet de renforcer la qualité de travail dans l'entreprise-officine et d'accroître son attractivité.

**Mots clés :** entretien individuel – système de gratification – primes – nouvelles missions pharmacien – intéressement – participation – rémunération.

**Jury :**

Président : Monsieur le Professeur DUPUIS Antoine

Membre : Monsieur BERNARD Fabien, Docteur en pharmacie

Directeur de thèse : Monsieur HOUNKANLIN Lydwin, Maître de Conférences,  
PAST

**Date de soutenance :** 17 avril 2019