

THESE
POUR LE DIPLOME D'ETAT
DE DOCTEUR EN PHARMACIE

Soutenue publiquement le 2 Mars 2017

Par M.Quentin SCHOUTTETEN, né le 24/06/89 à Seclin (59)

OPTIMISATION DE LA VENTE EN OFFICINE

Membres du jury :

Président : GERVOIS Philippe, Maitre de conférence en Biochimie, Faculté de Pharmacie de Lille

Assesseur : MORGENROTH Thomas, Professeur agrégé en Economie et Gestion, Faculté de Pharmacie de Lille

Membre extérieur : SEMEZAK Alexandre, Pharmacien, Leers



Université Lille 2 – Droit et Santé

Président : Professeur Xavier VANDENDRIESSCHE

Vice-présidents :

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

Directeur Général des Services : Monsieur Pierre-Marie ROBERT

Faculté des Sciences Pharmaceutiques et Biologiques

Doyen : Professeur Damien CUNY
Vice-Doyen, 1^{er} assesseur : Professeur Bertrand DECAUDIN
Assesseur en charge de la pédagogie Dr. Annie STANDAERT
Assesseur en charge de la recherche Pr. Patricia MELNYK
Assesseur délégué à la scolarité Dr. Christophe BOCHU

Assesseur délégué en charge des
relations internationales
Assesseur délégué en charge de la vie étudiante

Pr. Philippe CHAVATTE
M. Thomas MORGENROTH

Chef des services administratifs :

Monsieur Cyrille PORTA

Liste des Professeurs des Universités - Praticiens Hospitaliers

Civ.	NOM	Prénom	Laboratoire
Mme	ALLORGE	Delphine	Toxicologie
M.	BROUSSEAU	Thierry	Biochimie
M.	DECAUDIN	Bertrand	Pharmacie Galénique
M.	DEPREUX	Patrick	ICPAL
M.	DINE	Thierry	Pharmacie clinique
Mme	DUPONT-PRADO	Annabelle	Hématologie
M.	GRESSIER	Bernard	Pharmacologie
M.	LUYCKX	Michel	Pharmacie clinique
M.	ODOU	Pascal	Pharmacie Galénique
Mme	RENNEVILLE	Aline	Hématologie
M.	STAELS	Bart	Biologie Cellulaire

Liste des Professeurs des Universités

Civ.	NOM	Prénom	Laboratoire
M.	ALIOUAT	El Moukhtar	Parasitologie
Mme	AZAROUAL	Nathalie	Physique
M.	BERTHELOT	Pascal	Onco et Neurochimie
M.	CAZIN	Jean-Louis	Pharmacologie - Pharmacie clinique
M.	CHAVATTE	Philippe	ICPAL
M.	COURTECUISSÉ	Régis	Sciences végétales et fongiques
M.	CUNY	Damien	Sciences végétales et fongiques

Mme	DELBAERE	Stéphanie	Physique
M.	DEPREZ	Benoît	Laboratoire de Médicaments et Molécules
Mme	DEPREZ	Rebecca	Laboratoire de Médicaments et Molécules
M.	DUPONT	Frédéric	Sciences végétales et fongiques
M.	DURIEZ	Patrick	Physiologie
M.	FOLIGNE	Benoît	Bactériologie
M.	GARÇON	Guillaume	Toxicologie
Mme	GAYOT	Anne	Pharmacotechnie Industrielle
M.	GOOSSENS	Jean François	Chimie Analytique
M.	HENNEBELLE	Thierry	Pharmacognosie
M.	LEMDANI	Mohamed	Biomathématiques
Mme	LESTAVEL	Sophie	Biologie Cellulaire
M.	LUC	Gerald	Physiologie
Mme	MELNYK	Patricia	Onco et Neurochimie
M.	MILLET	Régis	ICPAL
Mme	MUHR – TAILLEUX	Anne	Biochimie
Mme	PAUMELLE-LESTRELIN	Réjane	Biologie Cellulaire
Mme	PERROY	Anne Catherine	Législation
Mme	ROMOND	Marie Bénédicte	Bactériologie
Mme	SAHPAZ	Sevser	Pharmacognosie
M.	SERGHERAERT	Eric	Législation
Mme	SIEPMANN	Florence	Pharmacotechnie Industrielle
M.	SIEPMANN	Juergen	Pharmacotechnie Industrielle
M	TARTAR	André	Laboratoire de Médicaments et Molécules
M.	WILLAND	Nicolas	Laboratoire de Médicaments et Molécules

Liste des Maîtres de Conférences - Praticiens Hospitaliers

Civ.	NOM	Prénom	Laboratoire
Mme	BALDUYCK	Malika	Biochimie

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

Liste des Maîtres de Conférences

Civ.	NOM	Prénom	Laboratoire
Mme	ALIOUAT	Cécile Marie	Parasitologie
M.	ANTHERIEU	Sébastien	Toxicologie
Mme	AUMERCIER	Pierrette	Biochimie
Mme	BANTUBUNGI	Kadiombo	Biologie cellulaire
Mme	BARTHELEMY	Christine	Pharmacie Galénique
Mme	BEHRA	Josette	Bactériologie
M	BELARBI	Karim	Pharmacologie
M.	BERTHET	Jérôme	Physique
M.	BERTIN	Benjamin	Immunologie
M.	BLANCHEMAIN	Nicolas	Pharmacotechnie industrielle
M.	BOCHU	Christophe	Physique
M.	BORDAGE	Simon	Pharmacognosie
M.	BOSC	Damien	Laboratoire de Médicaments et Molécules
M.	BRIAND	Olivier	Biochimie
Mme	CACHERA	Claude	Biochimie
M.	CARNOY	Christophe	Immunologie
Mme	CARON	Sandrine	Biologie cellulaire
Mme	CHABÉ	Magali	Parasitologie
Mme	CHARTON	Julie	Laboratoire de Médicaments et Molécules
M	CHEVALIER	Dany	Toxicologie

M.	COCHELARD	Dominique	Biomathématiques
Mme	DANEL	Cécile	Chimie Analytique
Mme	DEMANCHE	Christine	Parasitologie
Mme	DEMARQUILLY	Catherine	Biomathématiques
Mme	DUMONT	Julie	Biologie cellulaire
Mme	DUTOUT-AGOURIDAS	Laurence	Onco et Neurochimie
M.	EL BAKALI	Jamal	Onco et Neurochimie
M.	FARCE	Amaury	ICPAL
Mme	FLIPO	Marion	Laboratoire de Médicaments et Molécules
Mme	FOULON	Catherine	Chimie Analytique
M.	FURMAN	Christophe	ICPAL
M.	GELEZ	Philippe	Biomathématiques
Mme	GENAY	Stéphanie	Pharmacie Galénique
M.	GERVOIS	Philippe	Biochimie
Mme	GOOSSENS	Laurence	ICPAL
Mme	GRAVE	Béatrice	Toxicologie
Mme	GROSS	Barbara	Biochimie
M.	HAMONIER	Julien	Biomathématiques
Mme	HAMOUDI	Chérifa Mounira	Pharmacotechnie industrielle
Mme	HANNOTHIAUX	Marie-Hélène	Toxicologie
Mme	HELLEBOID	Audrey	Physiologie
M.	HERMANN	Emmanuel	Immunologie
M.	KAMBIA	Kpakpaga Nicolas	Pharmacologie
M.	KARROUT	Youness	Pharmacotechnie Industrielle
Mme	LALLOYER	Fanny	Biochimie
M.	LEBEGUE	Nicolas	Onco et Neurochimie
Mme	LECOEUR	Marie	Chimie Analytique
Mme	LEHMANN	Hélène	Législation
Mme	LELEU-CHAVAIN	Natascha	ICPAL

Mme	LIPKA	Emmanuelle	Chimie Analytique
Mme	MARTIN	Françoise	Physiologie
M.	MOREAU	Pierre Arthur	Sciences végétales et fongiques
Mme	MUSCHERT	Susanne	Pharmacotechnie industrielle
Mme	NIKASINOVIC	Lydia	Toxicologie
Mme	PINÇON	Claire	Biomathématiques
M.	PIVA	Frank	Biochimie
Mme	PLATEL	Anne	Toxicologie
M.	POURCET	Benoît	Biochimie
M.	RAVAUX	Pierre	Biomathématiques
Mme	RAVEZ	Séverine	Onco et Neurochimie
Mme	RIVIERE	Céline	Pharmacognosie
Mme	ROGER	Nadine	Immunologie
M.	ROUMY	Vincent	Pharmacognosie
Mme	SEBTI	Yasmine	Biochimie
Mme	SINGER	Elisabeth	Bactériologie
Mme	STANDAERT	Annie	Parasitologie (80%)
M.	TAGZIRT	Madjid	Hématologie
M.	VILLEMAGNE	Baptiste	Laboratoire de Médicaments et Molécules
M.	WELTI	Stéphane	Sciences végétales et fongiques
M.	YOUS	Saïd	Onco et Neurochimie
M.	ZITOUNI	Djamel	Biomathématiques

Professeurs Agrégés

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

Professeurs Certifiés

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

Professeur Associé - mi-temps

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

Maîtres de Conférences ASSOCIES - mi-temps

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

AHU

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

REMERCIEMENTS

Monsieur le professeur Gervois, je vous remercie d'avoir accepté de présider le jury de cette thèse.

Monsieur Morgenroth, je vous remercie de m'avoir aiguillé et épaulé pendant tout le temps qu'a duré l'élaboration de cette thèse. Toujours agréable et de bon conseil vous méritez le titre de coach.

A Alexandre, merci d'avoir accepté d'être dans mon jury même si le choix s'est étrangement imposé de lui-même.

A Bobo, merci de m'avoir soutenu et motivé à rédiger cette thèse. Un colocataire du tonnerre et un grand ami avant tout.

A mes amis, Geoffroy, Guillaume et Terry. Heureusement que vous êtes là !

A mon père, merci pour les « tu en es ou dans ta thèse ? » dominicaux et à ma mère pour les « arrête de l'embêter ». Votre amour et votre soutien seront toujours des leviers de motivation pour moi.

A mes frères et sœurs, Benjamin, Anne, Justin et Mathilde pour votre optimisme sans faille, votre humour et vos délires fraternels. Chacun à votre manière, chacun dans votre univers, vous m'avez apporté votre soutien.

A Mouchette et Guapa, pour leur présence silencieuse et réconfortante.

A tous ceux que je ne cite pas mais qui ne quittent pas mes pensées. Famille, amis, collègues, patients, ...

A toi, Ophélie, qui illumine mes journées. Qui me réconforte dans les mauvais jours et m'accompagne joyeusement dans les bons. Dont l'amour sans faille fait que je ne fléchirai jamais. Je te dédie cette thèse.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	10
PARTIE 1 : OPTIMISATION DE LA RELATION CLIENT	12
1. OPTIMISATION DE L'EXTERIEUR DE L'OFFICINE.....	12
2. OPTIMISATION DU FRONT OFFICE.....	17
3. OPTIMISATION DE LA VENTE AU COMPTOIR	30
PARTIE 2 : OPTIMISATION DES RESSOURCES INTERNES.....	47
1. OPTIMISATION DU BACK OFFICE	47
2. OPTIMISATION DE L'EQUIPE OFFICINALE	58
PARTIE 3 : OPTIMISATION DE LA STRATEGIE.....	79
1. LE PLAN STRATEGIQUE	80
2. LE POSITIONNEMENT	90
CONCLUSION	93
BIBLIOGRAPHIE.....	94
ANNEXE 1	97
ANNEXE 2	98
TABLE DES MATIERES	99
TABLE DES ILLUSTRATIONS	102
TABLE DES TABLEAUX	103
TABLE DES FIGURES.....	104

INTRODUCTION

Dans une étude de l'ordre des pharmaciens en date de Juin 2015, on peut lire « Sur les six premiers mois de 2015, une fermeture (d'officine) tous les 1,83 jours ». Ce chiffre certes alarmant, reste à relativiser.

Quelles sont les circonstances de fermetures d'une officine ? On en distingue quatre :

- Indemnisation contre fermeture

Il s'agit d'un rachat de clientèle, une pharmacie (ou plusieurs) indemnise un titulaire pour qu'il cesse son activité.

- Regroupement

Regroupement volontaire de deux ou plusieurs pharmacies en vue de rester compétitif.

- Fermeture « sèche »

Le titulaire décide délibérément de fermer son officine faute de repreneur.

- Liquidation judiciaire

La fermeture car les revenus de la pharmacie ne couvrent pas ses dépenses.

Ces quatre types se répartissaient donc comme suit au 30 Juin 2015 (et les chiffres ont peu évolué depuis) :

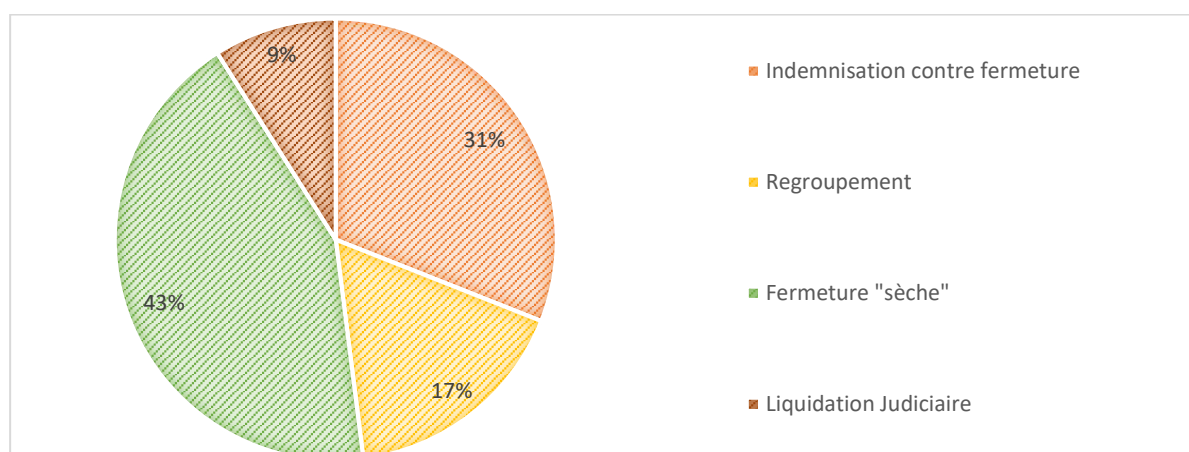


Figure 1 - Type de fermeture¹

¹ Ordre des pharmaciens « Fermetures d'officine en métropole : évolution au 30 juin 2015 »

On constate ainsi que peu de pharmacies ferment pour cause de liquidation judiciaire. Les titulaires s'adaptent donc aux volontés du marché actuel et, pour se faire, doivent optimiser leur fond de commerce.

Il convient d'affirmer que le pharmacien est avant tout un professionnel de santé, mais il est également un commerçant dont la survie dépend du succès de son officine. Les deux ne sont pas inconciliables, on peut très bien faire du bénéfice en vendant des produits adaptés à un problème de santé, répondant aux besoins d'un patient.

Cette thèse tente de donner des pistes, de répondre à certaines interrogations, sur comment le métier évolue et comment y faire face, à la manière d'un guide pour les titulaires. Pour cela, il sera abordé des thèmes larges allant de l'organisation de l'officine, en passant par la motivation des salariés et en terminant par les perspectives d'évolution. Y sera également développé des notions de conseils associés, des techniques de ventes et la manière de créer un lien de confiance avec un patient.

On débutera par l'optimisation de la relation client, sur comment organiser la zone de vente et interagir avec un patient. Ensuite sera abordé l'optimisation des ressources internes, comment créer une machine bien huilée et motiver une équipe. Pour conclure sur l'optimisation de la stratégie de l'entreprise, comment réaliser un audit afin d'en ressortir un plan d'action et se positionner face à la concurrence.

PARTIE 1 : OPTIMISATION DE LA RELATION CLIENT

Afin d'optimiser au mieux les ventes, il faut tout d'abord affûter ses outils, à savoir le lieu de travail. La vitrine, l'organisation des étagères, le plan de l'espace parapharmacie... toutes ces petites choses permettent d'avoir une mécanique bien huilée et d'éviter la plupart des imprévus pouvant nuire à une vente.

1. OPTIMISATION DE L'EXTERIEUR DE L'OFFICINE

Le premier contact d'un patient avec une officine se joue bien avant qu'il n'entre. Ainsi si une pharmacie possède des murs blancs ternis par la pollution, des vitrines en verres fumées des années 1970 avec un éclairage néon jauni qui clignote, et des affiches promotionnelles délavées, le client potentiel n'hésitera pas longtemps avec le concurrent 100 mètres plus loin dont l'officine a été refaite l'année dernière.

A. Aspect général

Lorsqu'on possède une officine, il y a des choses sur lesquelles on ne peut intervenir pour attirer le client comme l'accessibilité (présence d'un parking, rue commerçante, ...), l'environnement extérieur (quartier mal fréquenté, immeubles vétustes, ...) et d'autres sur lesquelles on peut agir directement.

L'attractivité du point de vente est maîtrisable.

De prime abord, le chaland s'attarde sur la façade. Il doit reconnaître au premier coup d'œil à quel type de point de vente il a affaire. Toutes les pharmacies d'officine ont un point commun, les rendant de ce fait facilement identifiable par tout individu : la croix grecque de couleur verte (lumineuse ou non). C'est ce signal qui indique au passant lambda que, d'une, le point de vente est une pharmacie, et, de deux, que ce point de vente est ouvert.

Donc, bien que toutes les officines en aient, on peut jouer sur cette croix pour annoncer de façon inconsciente l'ambiance générale de la pharmacie. Ainsi une croix

classique (néon vert clignotant) fera penser à une officine banale, proposant peu de références et orientées délivrance d'ordonnances uniquement. Une croix intermédiaire avec affichage texte (annonçant les horaires, les services proposés, la date, température, ...) renverra l'image d'un point de vente dynamique et diversifié. Et une croix avec affichage texte et animations dynamiques aura un look moderne qui attirera plus la patientèle jeune (la plus difficile à fidéliser).



Image 1 - De gauche à droite : classique, intermédiaire et moderne.

Mais il n'y a pas que la croix qui indique au premier coup d'œil une officine, il y a également l'enseigne affichant de manière visible le mot « pharmacie » (souvent au néon vert), des murs de couleurs blanches dans la plupart des cas, de grandes vitrines à thèmes... La carte de l'originalité ici est à double tranchant, la sobriété est gage de qualité et de sérieux alors qu'une pharmacie avec, par exemple, une façade orange et une enseigne « flashy » sera peu avenante. Bien que ce dernier cas soit peu probable.

En effet, il est également important de respecter le code de la santé publique. Ce dernier exigeant une présentation intérieure et extérieure conforme à la dignité professionnelle². Il faut donc respecter un certain cahier des charges permettant d'éviter tous débordements et de garder le sérieux et le panache d'un métier respecté.

² Art. R. 4235-53 et 54 du code de la santé publique

B. La vitrine

Le premier « booster » de vente. La vitrine est essentielle et obligatoire. Il est possible de s'orienter vers de nombreux styles, formes et genres mais quoiqu'il arrive, c'est cette zone publicitaire qui aura le plus d'impact.

Il convient de prime abord de localiser d'où les consommateurs arrivent. Inutile de mettre une vitrine du côté de la rue où personne ne passe. Il est plus important de privilégier la zone passante, ou alors celle à côté du parking (si l'officine en possède un), ... quoiqu'il en soit celle qui offrira le plus de visibilité afin de maximiser son efficacité. Vous pouvez faire appel à des sociétés extérieures qui pourront en évaluer l'attractivité et l'impact.

En officine, les vitrines sont souvent très chargées. Entre les panneaux cartonnés des gammes parapharmacie, les affiches OTC³, les phrases chocs et accrocheuses (type « fini les poux ! » ou « non aux jambes lourdes ! ») le patient/client est souvent embrouillé et a du mal à s'y retrouver.

Il faut retenir qu'une vitrine doit raconter une histoire, en essayant de trouver un thème général ou de ne mettre qu'un seul type de produit en vitrine. L'idéal est l'exemple de la vitrine saisonnière. En été les produits solaires, les eaux thermales et produits anti-moustiques ; en automne les produits contre les poux et contre la fatigue ; en hiver les produits antigrippaux et rhume ; et au printemps, antihistaminiques et veinotoniques.

Il faut donc éviter de juxtaposer les affiches, éviter le « fait maison » qui, s'il est mal fait, aura l'effet opposé au but recherché, et éviter de mettre des produits en avant sans rapports entre eux. On peut gérer l'éclairage par un focus sur le produit, en modérant les couleurs (pas plus de 3, surtout des complémentaires du vert) pour peindre les socles par exemple. On peut également jouer avec le regard du client en ajoutant des vitrophanies ou des touches déco ou encore des écrans vidéo.

³ « Over The Counter » : médicaments disponibles sans ordonnance délivrables uniquement par un professionnel de santé.

On distingue 5 tendances de vitrines⁴ :

- L'évènementiel : une vitrine en accord avec des évènements actuels comme la fête des mères, Noël, le concours de pêche à la ligne de la ville, ... un excellent moyen pour s'inscrire dans la vie sociale d'une commune
- La transparence : plus de fonds de vitrines, vue directe sur l'officine qui se doit d'être attirante.
- La théâtralisation : marionnettes animées, jeux de lumières, ... attirer l'œil et attiser la curiosité.
- L'épure : ne mettre que le produit en vitrine, sans annonce ni prix, avec une lumière le mettant en avant.
- L'interactivité : ici autant aller sur les vitrines digitales proposant des animations tactiles et des applications santé.

Il est conseillé de revoir sa vitrine tous les mois. Cela permet de faire tourner les promos et de faire revenir le client. De plus cela donne une image d'une pharmacie dynamique qui fait des offres régulières.

Il faut également se référer au code de la santé publique pour ce qui est des publicités (en vitrine ou autres). En effet, il est demandé⁵ de respecter tact et mesure dans la forme comme dans le contenu. Les publicités agressives des grandes surfaces et autres commerces n'ont pas lieu d'être en officine. Une pharmacie a par exemple été condamnée en 2006, car elle avait installé un panneau publicitaire couvrant toute la largeur de la vitrine qui indiquait « prix bas permanents sur la parapharmacie »⁶.

C. Plan des promotions

De plus en plus on voit apparaître un plan des promotions visible de l'extérieur. Celui-ci a un double usage. En premier lieu le chaland qui voit « promotion » affiché en grand sur une vitrine va s'y attarder au moins par curiosité. Deuxièmement s'il est

⁴ Pharmacien Manager n°116 du 01/04/2012 Dossier « Changez de décor » par Sabine Durand

⁵ Art. R. 4235-58/59 du code de la santé publique

⁶ CNOP, 27 juin 2006 : Nouv.pharm. oct. 2006, n°392, p. 296.

mis à jour chaque mois, ce plan va faire rentrer des clients dans l'officine, qui en cherchant la promo qui les intéresse va potentiellement trouver d'autres produits.



Image 2 - Plan de promotions d'une pharmacie situé dans la galerie d'une GMS

Celui-ci doit donc être attractif, proposer des offres intéressantes sur des produits cibles (voir la partie sur le référencement) et être actualisé régulièrement.

Une des stratégies des GMS⁷ est de changer les rayons de places régulièrement afin de forcer le client à se promener entre les étagères et de ce fait repérer des produits dont ils n'avaient pas forcément besoin. Pourquoi ne pas appliquer ce principe à la zone de vente de l'officine ?

Nous voyons donc que la vente commence bien avant l'entrée du client dans la pharmacie. Pour se démarquer des concurrents, pourquoi ne pas jouer d'originalité avec des petites touches discrètes ? Comme des enceintes extérieures diffusant une douce musique relaxante, ou des diffuseurs d'odeurs donnant une note parfumée à

⁷ Grandes et Moyennes Surfaces : Sigle qui désigne en général les centres commerciaux.

l'environnement immédiat de la pharmacie. Il est possible de donner une identité olfactive et sensorielle pouvant influencer sur l'humeur et l'envie d'acheter de la clientèle, un concept que l'on retrouve chez Nature et Découverte® et Hollister® deux magasins ayant une empreinte bien précise et travaillée. Bien évidemment, en observant tact et mesure, le pharmacien étant un professionnel de santé avant tout.

2. OPTIMISATION DU FRONT OFFICE

Une officine est séparée en deux zones distinctes : Le Front office et le Back office. Le terme « Front office » regroupe l'ensemble des activités et des zones géographiques en contact direct avec la clientèle. Il est souvent assimilé à la parapharmacie et est directement soumis à l'évaluation du client. Le front office se doit d'être attractif et de refléter l'image d'une officine sérieuse et dynamique. Le Back office lui sera abordé plus tard dans cette thèse.

A. La zone parapharmacie

a) Plan

Ce qui est standard en officine est l'organisation par gammes et indications.

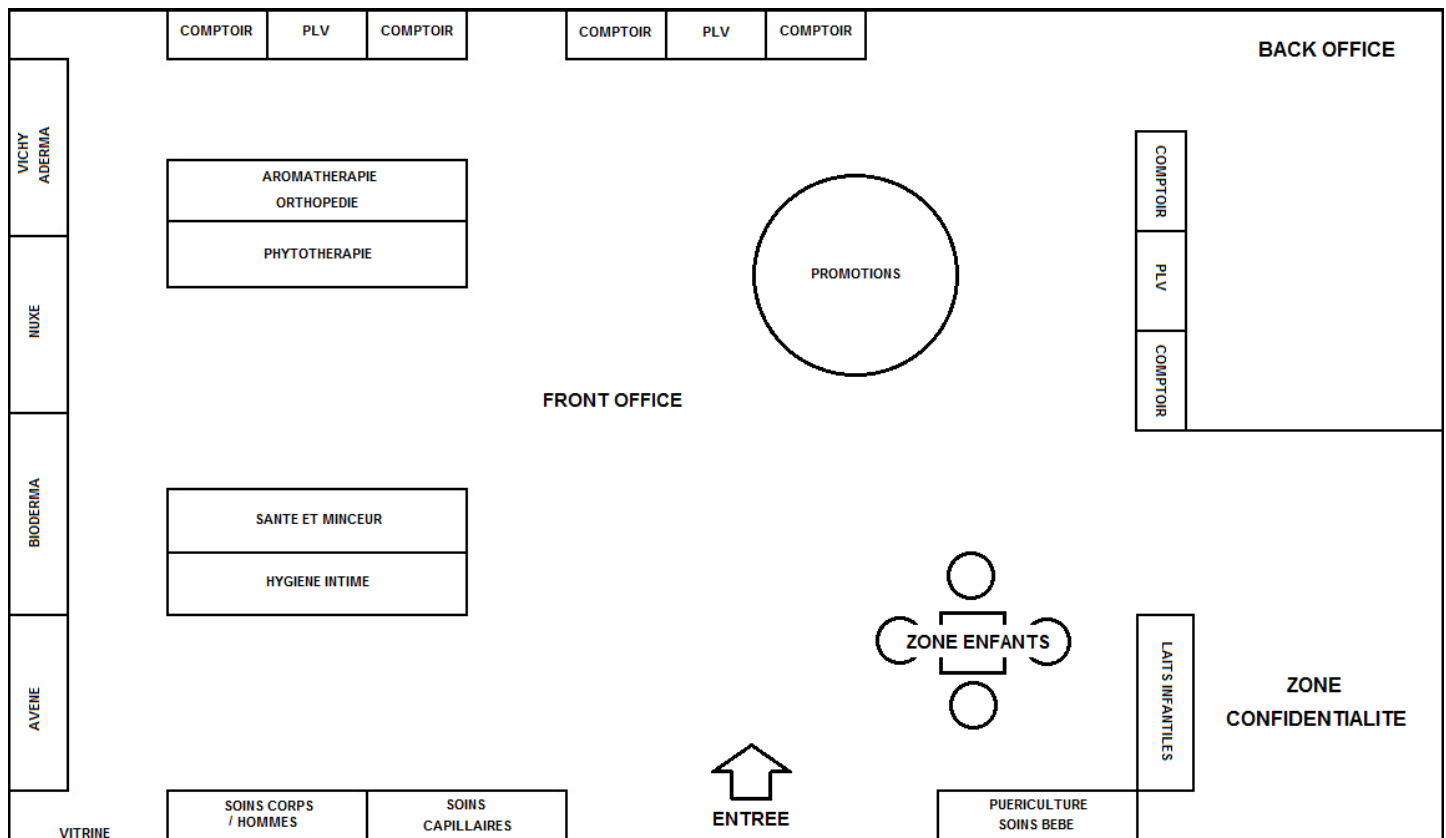


Figure 2 - Exemple de plan du front office d'une officine

Ainsi les laboratoires dermocosmétiques se verront accorder une étagère par marques (ou une demie en fonction des références commandées) et seront alignés contre un mur avec comme enseigne leurs noms.

Un coin puériculture/pédiatrie/maman est également indispensable. Avec le sérum physiologique, les mouche-bébés, le liniment oléo-calcaire, les biberons et tétines, les laits infantiles et céréales, ... et également les versions pédiatriques des gammes dermocosmétiques. La présence d'une table avec des jeux et des coussins peut être une bonne chose pour les enfants (voire une télévision avec des films pour enfants mais attention aux droits de diffusions) afin de faciliter l'attente lors des moments de fortes fréquentations.

Une zone dédiée aux produits phytothérapeutiques, aromathérapies, aux compléments alimentaires et produits minceur, qui sont des produits à la mode nécessitant un conseil et qui constituent une véritable valeur ajoutée pour la pharmacie.

Une étagère ou présentoir pour les produits d'hygiène intime auxquels on pourra associer les préservatifs et les tests de grossesse. De préférence à l'abri des regards de la file d'attente pour respecter l'intimité des clients.

Et un endroit pour les produits capillaires, les soins du corps (déodorant, gel douche, pain de savon, pince à ongles, limes, ...) et les produits pour les hommes (la parapharmacie étant associée inconsciemment aux femmes) à savoir : mousse à raser, après rasage, eau de Cologne et versions homme des gammes dermocosmétiques.

Au niveau des comptoirs se situent les promotions et produits mis en avant du mois. Ces produits qui sont à côté du patient lors de la délivrance doivent être choisis soigneusement et tourner régulièrement. Ce sont ceux qui seront le mieux mis en avant et qui seront le plus vus par le client. Sont souvent associées les PLV⁸ correspondantes, à savoir : entêtes cartonnés, stop-rayons, mini écran vidéo (pour les plus originaux) ...

Voilà pour un plan standard (sans mentionner derrière les comptoirs les zones homéopathie, soins bucco-dentaires, affections saisonnières, douleurs, ...)

b) Trajet

Il y a deux raisons principales qui peuvent pousser un patient à acheter :

- La nécessité : des pansements, des pastilles pour la gorge, des antidouleurs ceci afin de résoudre un problème
- Le plaisir : produits de beauté, shampoing spéciaux, huiles de massage, ... qui sont considérés comme des cadeaux à soi-même.

Donc lorsqu'un client rentre dans l'officine, il recherche un produit en particulier pour répondre à un besoin.

⁸ PLV : **P**ublicité sur le **L**ieu de **V**ente

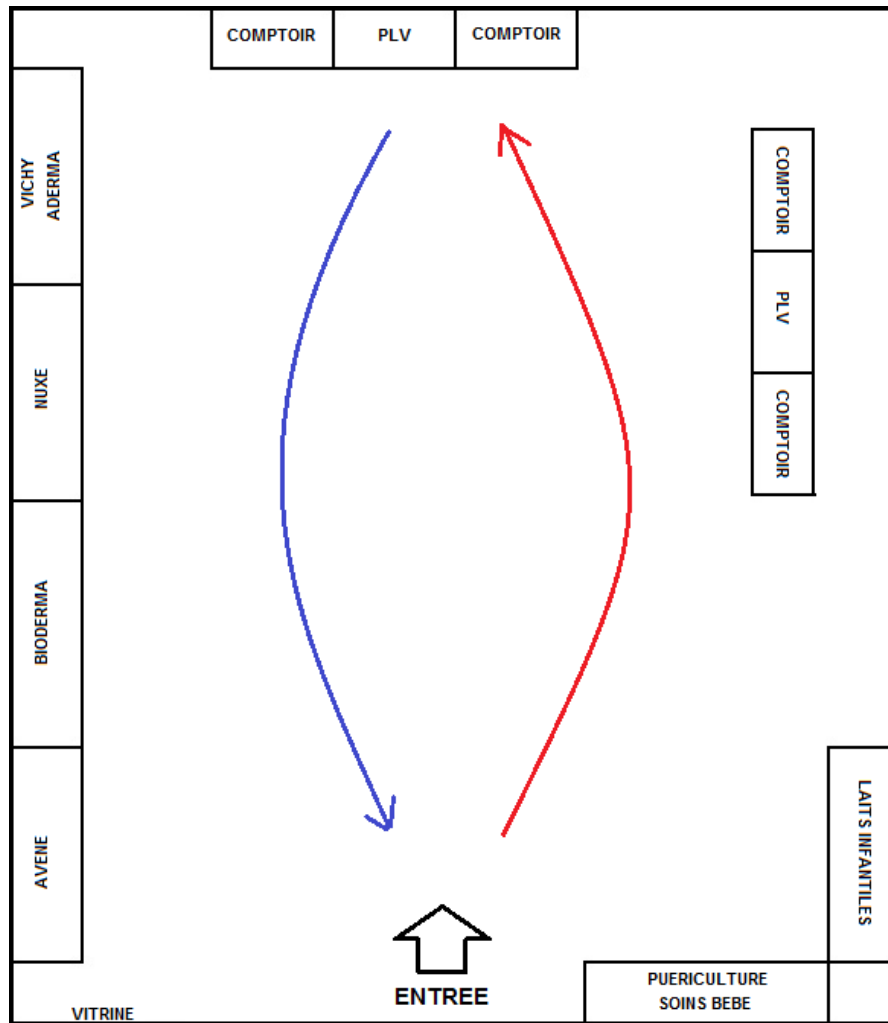


Figure 3 - Trajet d'un patient sans obstacles

Sans obstacles le patient va directement au comptoir et sort sans même avoir vu les rayons et promotions. Le potentiel d'achat impulsif⁹ est de zéro.

⁹ Achat non prévu décidé d'une manière très rapide, au moment où le client se trouve en présence du produit dans un point de vente.

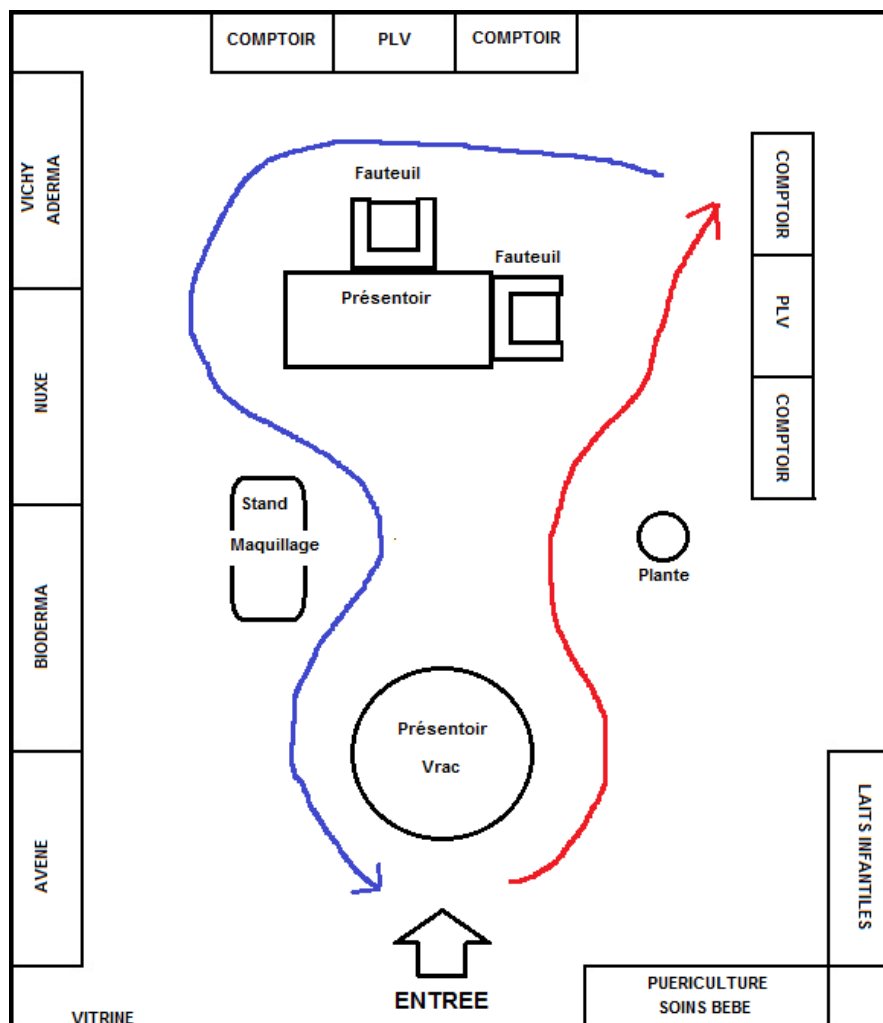


Figure 4 - Trajet d'un patient avec obstacles

Lorsqu'il y a un nombre raisonnable d'obstacles dont la présence est justifiée en officine, le client déambule, découvre les étagères et autres promotions inconsciemment. Il y a donc plus de chance qu'il achète d'autres produits.

Le but va être de créer ces « obstacles » dans son parcours de recherche afin de créer de l'achat d'impulsion. Ces derniers peuvent être de nature très diverse : meubles avec les promotions saisonnières, présentoir avec des produits en vrac, stand de maquillage, des chaises pour l'attente, des plantes vertes, ... afin de prolonger son parcours dans l'officine.

Cela fonctionne même s'il s'agit d'un patient avec simplement une ordonnance, ces obstacles détournent l'œil et incitent à l'achat. Attention à ne pas tomber dans l'excès, le parcours du patient doit être facile et la circulation fluide.

Il faut également déterminer s'il faut créer une file d'attente unique, installer un système de ticket ou encore créer une caisse spécialement pour les encaissements

sans prescriptions, ... ici de multiples méthodes existent chacune présentant des avantages et inconvénients.

c) Zones chaudes

Il faut également tenir compte de la technique du « zoning ». On distingue deux zones :

- Chaudes : Celles qui attirent le regard du client et réalisent l'essentiel des ventes.
- Froides : moins fréquentées et génèrent donc moins de ventes.

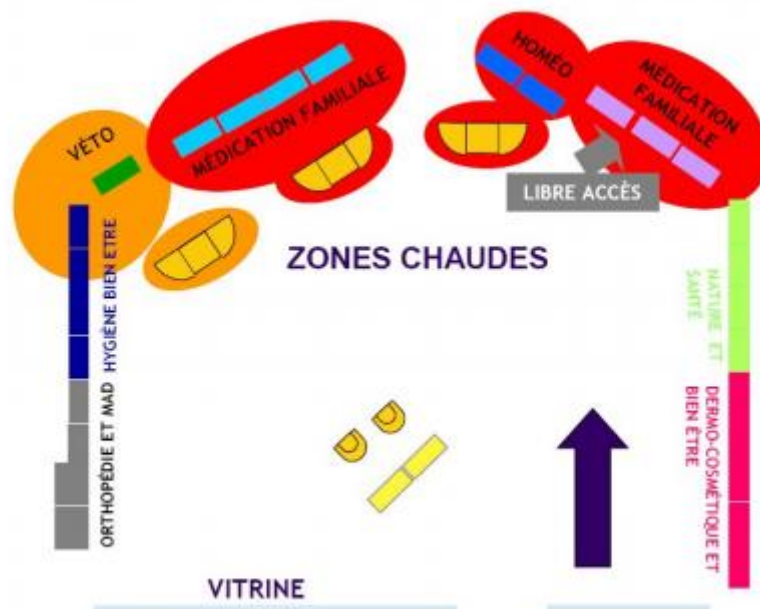


Figure 5 - Exemple de zones chaudes en officine¹⁰

Le but sera de jongler entre cette technique, la création du trajet, le plan de la parapharmacie afin de créer un circuit optimisant la vente d'impulsion.

Par exemple en mettant des produits très demandés (best-seller, publicité agressive, produits saisonniers, ...) dans des zones froides afin de générer du trafic et de mettre des produits du moment (cosmétiques, mise en avant du mois, ...) dans les

¹⁰Les 5 règles d'or du Merchandising en officine : http://www2.offimedia.com/portail/biblio/rep_100/fic_100.pdf

zones chaudes. Attention il ne faut pas y mettre des produits complexes nécessitant un conseil ou la vente impulsive sera perdue.

B. Marketing au point de vente

Le marketing répond au 5 règles des Keppner (encore appelé règle des 5B)

a) Le Bon produit

Il faut sélectionner en effet les produits qui sont très demandés, soit car le laboratoire génère énormément de publicité (comme le laboratoire UPSA© et ses publicités Fervex® en hiver), soit car il s'agit d'un produit leader qui est ancré dans la culture populaire (comme la citrate de bétaine® ou encore l'imodium® dans toutes ses déclinaisons...) ou soit car il s'agit d'un produit à fortes rotations dans l'officine.

Quoiqu'il en soit ils doivent avoir une place de choix en linéaire. On essaie de répartir ces produits en fonction du CA qu'ils génèrent. Par exemple :

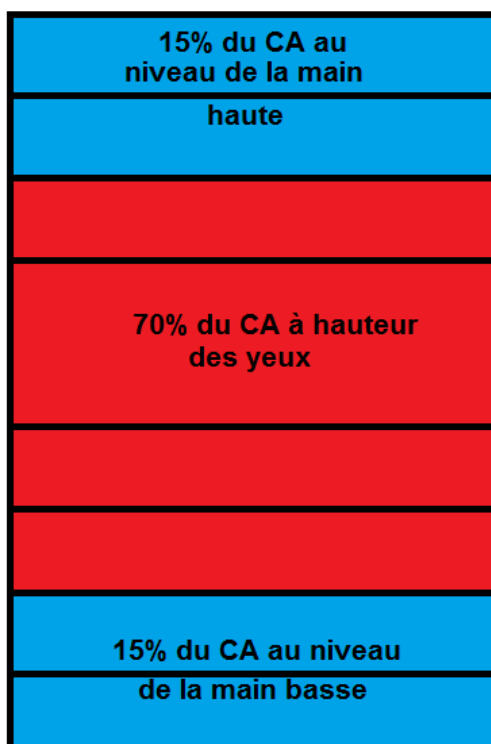


Figure 6 - Pourcentage du CA en fonction de la position dans le rayon.

b) Au Bon Endroit

Cette règle-ci revient sur le thème déjà abordé de « zoning », mais se complète par l'organisation des linéaires. Les produits en publicité devront être mis bien en vue du client. Chaque famille de produits devra être mise à proximité l'une de l'autre, par exemple, les anti-diarrhéiques ensemble, les antidouleurs ensemble, ... (exception faite des dermocosmétiques regroupés par gamme).

Les règles de facing¹¹ sont à respecter, elles dépendent de la taille du produit et de son rôle (produit d'appel, produit conseil, ...) à savoir :

- 2 facings minimum par produits quand ils sont à hauteur des yeux
- 3 références maximum par étagères
- Les produits en publicité auront un facing plus important et seront à hauteur des yeux.
- Les petits produits auront plus de facing que les gros produits
- Si le produit est à conseiller il aura moins de facing qu'un produit où le client se sert tout seul

Toutes ces règles sont soumises à un examen minutieux du comportement des clients et des facings différents seront à expérimenter régulièrement jusqu'à trouver le plus efficace.



Image 3 - Avant réorganisation marketing et après¹²

¹¹ Unité de mesure de la largeur de présentation, par exemple deux boîtes identiques l'une à côté de l'autre font deux facings.

¹² Merchandising en pharmacie : <http://marketing-pharmacie.fr/2015/01/17/merchandising-en-pharmacie/>

Ici on peut voir que les étagères sont bien plus attractives après réagencement et travail de la disposition des produits.

c) Au Bon moment

Il y a une saisonnalité des produits à respecter. Les anti-histaminiques ne sont pas exposés au milieu de l'hiver et les Fervex® au milieu de l'été. Les maux saisonniers rythment les mises en rayon, tout comme les jours de fête et autres évènements de l'année.

Ainsi lors des périodes des fêtes de Noël les compléments alimentaires « absorbeur de graisses », les citrate de bétaïne®, les Hepatoum®, ... sont mis en avant pour répondre à la demande. Et en été les produits solaires et les produits pour faciliter la perte de poids sont présent sur les linéaires principaux.

Une officine se trouvant dans une ville qui organise un semi-marathon pourra mettre en avant ses compléments alimentaires de sport et ses produits à base de magnésium afin d'éviter les crampes. Ou encore, les officines de Comines lors de la fête des louches peuvent accentuer le facing des dérivés de l'Arnica ou autres produits anti coups et chocs.

d) En Bonne quantité

Cette règle est une des plus importante de Keppner. Mettre le bon produit, au bon endroit et au bon moment cela est facile. Mais savoir commander la juste quantité afin d'éviter la rupture de stock, mais également d'éviter le surstock, cela relève d'une maîtrise de la clientèle que seul plusieurs années à la tête de son officine peuvent offrir.

En règles générales, les produits en publicité sont à stocker de façon plus importante qu'en temps normal. Il n'est pas rare d'entendre au comptoir « je voudrais le spray pour le nez qui passe à la télé ». Les produits de saisons sont également à commander en plus, inutile de commander des crèmes au cold-cream pour les vendre en plein été.

Enfin, la quantité des produits en offres promotionnelles et autres mises en avant de l'officine doit être également plus élevée. Si un patient demande un produit dont l'offre est faite en vitrine et qu'il y a rupture de stock, il y a perte de crédibilité et perte de client potentielle.

e) Au Bon prix

Le prix est une variable difficile à maîtriser. Une réputation de pharmacie chère est difficile à faire oublier. Avec l'arrivée des discounters, l'argument prix à pris de plus en plus d'importance jusqu'à devenir l'un des principaux facteurs de vente. Une officine de quartier ne faisant partie d'aucun groupement aura, par exemple, du mal à concurrencer la pharmacie de la galerie marchande du Carrefour® à 5min en voiture.

L'établissement du prix d'un produit se fait d'abord en fonction du prix d'achat, de la remise accordée par le laboratoire et de la marge appliquée par l'officine. Ensuite elle se fait en fonction de la patientèle. La pharmacie du centre-ville de Bondues peut vendre un Strepsil® à 7€, sa patientèle étant plus aisée financièrement. Alors qu'inversement une pharmacie qui vend ce même Strepsil plus de 6€ à Roubaix/Tourcoing aura vite une mauvaise réputation.

Pour dynamiser ses prix, il faut faire tourner des promotions et faire régulièrement des prix chocs. Mais cela sera abordé plus tard dans le développement de cette thèse.

C. Eclairage et ambiance générale

Il s'agit d'un facteur qui peut sembler banal ou optionnel, mais en réalité il peut vous faire gagner des ventes. Un patient doit se sentir bien pour bien acheter.

Il faut donc tout faire pour cela, on parle de marketing des 5 sens. Il faut donc agir sur :

- La vue : le sens le plus important du consommateur. Il faut jouer sur les codes couleurs afin de l'intriguer. Vert = nature, calme et bien-être, Jaune = sérénité, Bleu = fraîcheur, Rouge = chaleur, Orange = Vivacité, énergie.

- L'odorat : Créer une identité olfactive peut être intéressant par la diffusion d'huiles essentielles sur le point de vente (attention à celles allergisantes ou susceptibles de créer des crises d'asthme ou d'épilepsie).
- L'ouïe : une ambiance musicale (attention à la SACEM¹³) permet de faciliter l'attente du patient et de couvrir les discussions confidentielles au comptoir.
- Le toucher : la présence de testeurs produits en linéaire permet d'intriguer le client et d'influer sur la vente.
- Le goût : sens peu utilisé en officine mais peut être exploité pour le choix de compléments alimentaires oraux.

D. Référencement

Avant de parler de référencement il faut aborder le terme d'assortiment. Ce dernier est constitué de l'ensemble des produits, marques et références disponibles dans l'officine. Il se structure sur plusieurs niveaux :

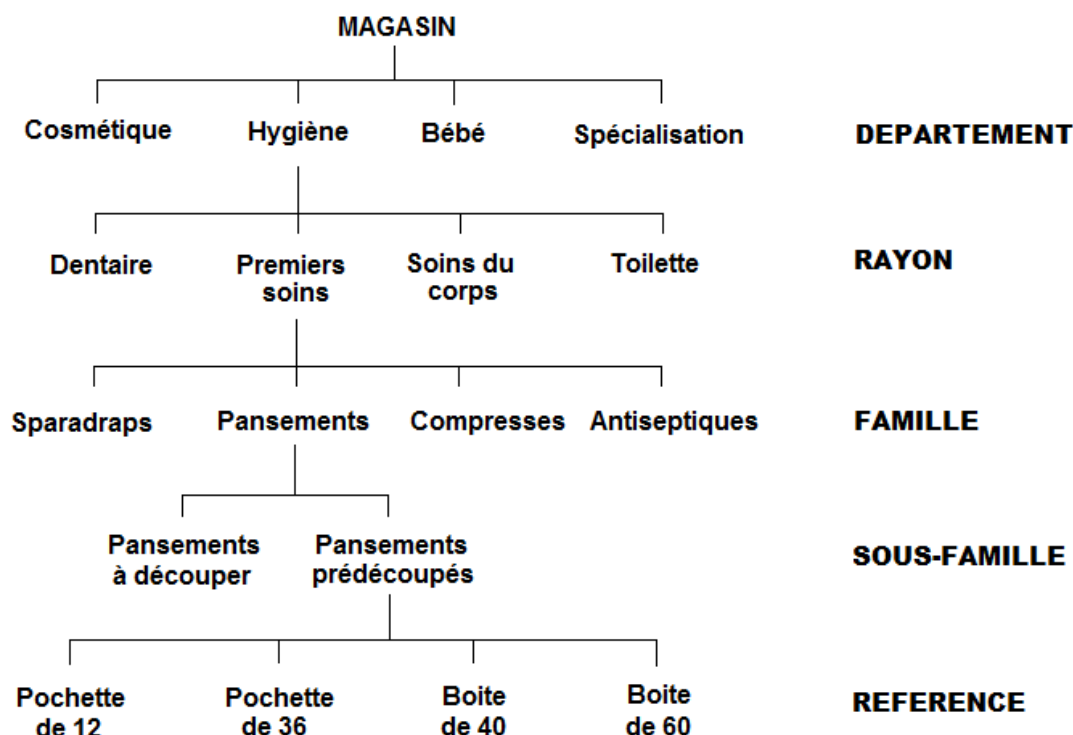


Figure 7 - Structure verticale de l'assortiment

¹³ SACEM : Société des Auteurs, Compositeurs et Editeurs de Musique

Il est défini selon deux dimensions :

- La largeur : nombre de besoins satisfait par l'officine
- La profondeur : nombre de choix offerts pour satisfaire un besoin précis

Par exemple au niveau du magasin, la largeur correspond au nombre de départements et la profondeur le nombre de rayons. Ou encore, au niveau du département, la largeur correspond au nombre de rayons et la profondeur le nombre de familles...

Avec ces deux dimensions on peut déterminer l'offre de l'officine :

- Assortiment de base : les produits les plus demandés
- Assortiment optimum : satisfait 80 à 90% des besoins de la clientèle

Tout cela dépend de deux contraintes principales, la taille de l'officine et la structure de la clientèle.

Une petite officine avec une clientèle présentant des besoins hétérogènes aura un assortiment de base avec uniquement les produits indispensables, le manque de place lui interdisant toutes fantaisies. Si la clientèle de cette officine a des besoins homogènes, le titulaire pourra développer des rayons spécifiques (aromathérapie, sport, ...) avec une profondeur importante.

Pour une grande pharmacie la contrainte sera essentiellement la clientèle. Si elle a des besoins homogènes dans ce cas il y aura moins de rayons mais beaucoup plus de références. A l'inverse, tous les rayons seront représentés mais leur profondeur dépendra de la demande.

Cet assortiment dépendra également de la concurrence (une petite officine entourée de pharmacies de grandes surfaces devra avoir une image spécialisée), de la pression des laboratoires, qui en fonction des contrats de sélectivités auront une pression plus ou moins importante et surtout des désirs du titulaire.

Sachant que l'assortiment et les références DOIVENT évoluer en fonction de ces contraintes, il doit être adapté régulièrement et ne pas être figé sous peine de se retrouver avec des gammes qui ne tournent plus et des produits qui n'attirent pas la clientèle.

E. Promotions

La promotion consiste à assortir la vente d'un produit à un avantage temporaire : prix remisé, deuxième produit offert, goodies¹⁴ offerts, déduction immédiate, ...

Elle peut être utilisée pour plusieurs raisons :

- Parce qu'elle est proposée par un laboratoire
- Pour améliorer le taux de rotation d'une famille de produits
- Pour animer, faire découvrir un rayon ou l'ensemble du magasin

Dans le cas du laboratoire, la promotion ne coûte rien au pharmacien, il sert de relais. Dans les deux autres cas cela fait partie de la stratégie commerciale de l'officine. L'amélioration du taux de rotation permet d'augmenter de manière ponctuelle les ventes sur une famille de produits. L'animation du rayon permet de gagner sur la concurrence et d'étendre sa clientèle cible.

Pour les officines, les techniques de promotions sont très restreintes par le code de la santé publique : Article R4235-57 et Article R4235-58. Ainsi toute sollicitation de clientèle est prohibée et toutes promotions doivent observer tact et mesure. Donc de manière concrète, le pharmacien utilisera surtout la réduction immédiate de prix et la distribution gratuite d'échantillons (offerts généreusement par les laboratoires).

Quelle que soit l'action promotionnelle organisée il faut toujours qu'elle soit planifiée suffisamment à l'avance afin d'être prête au moment du lancement et être mise en avant dans l'officine. Il faudra également en observer soigneusement l'impact sur les ventes afin de déterminer son efficacité.

Les promotions doivent tourner régulièrement afin que le patient découvre toujours un nouveau produit dans l'officine. Il peut être intéressant de faire des promotions ponctuelles afin que le client vienne régulièrement les découvrir.

¹⁴ Petits cadeaux de faible valeur qui accompagnent une action commerciale ou accompagnent un produit (petits chapeaux, gourdes, sacs, écharpes, ...).

3. OPTIMISATION DE LA VENTE AU COMPTOIR

Maintenant que la pharmacie est attractive et bien apprêtée, il faut désormais vendre les produits, et pas seulement ceux que le patient vient chercher.

Comme le disait Henry Ford « ce ne sont pas nos employeurs qui nous paient, ce sont nos clients », une clientèle fidèle assure donc un chiffre d'affaire régulier et une sécurité financière. Une règle prétend même qu'il revient cinq fois plus cher de fidéliser un client que de le conserver. Il s'agit donc d'un investissement clé.

Il y a 4 bonnes raisons de fidéliser sa patientèle :

- L'officine qui cherche à fidéliser sa patientèle ne cherche pas une augmentation immédiate de son chiffre d'affaire mais l'optimisation de la valeur à vie¹⁵ du patient. Et dans tous les cas où un client est fiable et réitère ses achats, on observe une augmentation graduelle du chiffre d'affaire.
- Un chiffre d'affaire constant permet de recruter et surtout conserver les salariés à plus fort potentiel. Les clients seront satisfaits des services offerts par des employés compétents et les employés seront fiers de travailler dans l'officine.
- Les employés fiers, stables et loyaux améliorent d'eux-mêmes leurs processus et outils de travail pour gagner en productivité et améliorer la qualité.
- Avoir des clients fidèles renforce la productivité et l'efficacité.

De plus, un salarié qui connaît très bien un client pourra toujours mieux le conseiller et la peur de le décevoir augmentera la qualité de son conseil. Ce qui est très recherché par les clients.

La fidélisation d'un client en officine repose sur différents facteurs dont les plus importants sont la qualité du conseil et l'accueil. Les autres facteurs tels que l'offre produits et le prix ont déjà été abordés dans cette thèse, et la proximité est un facteur non influençable.

Nous verrons donc comment optimiser le conseil et l'accueil des patients et nous aborderons quelques techniques de communications.

¹⁵ Valeurs des achats effectués par un client durant sa période de relations avec l'entreprise

A. Le Conseil

Lorsqu'un patient franchit le seuil d'une officine et sollicite un conseil pharmaceutique, plusieurs facteurs le motivent. Outre guérir, il cherche avant tout à gagner du temps et à « court-circuiter » la visite chez le médecin. Pour répondre à sa demande un conseil de qualité est essentiel.

Un conseil efficace est un conseil qui ne déçoit pas le patient. Il s'agit certes d'une définition assez large, mais le patient qui perçoit les effets bénéfiques de la médication conseillée, reconnaîtra la compétence et le savoir-faire de l'officinal, et sera de ce fait fidélisé.

Si le patient présente des maux relevant du domaine de compétence de la pharmacie, l'officinal peut alors délivrer une médication individualisée. On ne peut faire un bon conseil que si l'on connaît bien ses produits, c'est la base de la vente. Cela permet d'être incontestable et juste dans l'acte de conseil, il est donc important que l'équipe officinale suive une formation continue pour être au fait des nouveautés et des avancées thérapeutiques.

Un bon conseil est donc un conseil qui prévient, soulage et guérit. Il faut avant tout vérifier que le patient ne présente pas de troubles grave, auquel cas il serait orienté vers un médecin.

Il ne se mesure pas au nombre des produits dispensés, si une pathologie nécessite l'association de deux produits complémentaires, pas besoin d'en proposer un troisième dont l'argumentation sera difficile et pourra être mal perçue. La médication proposée doit être crédible de par les caractéristiques des produits et cohérente quant à la demande du patient.

Il est accompagné de règles hygiéno-diététiques et est prodigué avec bienveillance et empathie. Lorsqu'un patient vient au comptoir et qu'on lui donne juste la posologie et le montant à régler, le conseil a été de piètre qualité et la plus-value du pharmacien a été oubliée.



Image 4 - Importance des règles Hygiéno-diététiques¹⁶

Prenons l'exemple des allergies saisonnières :

Un patient vient vous demander conseil pour des écoulements nasaux clairs et des éternuements à répétitions, suite à une promenade au milieu des champs. Après avoir confirmé les symptômes de l'allergie et vous être assuré qu'il s'agit de symptômes mineurs vous conseillez une médication appropriée.

Deux types de médicaments s'imposent : L'antihistaminique par voie orale en forme conseil (type cétirizine ou loratadine) pour limiter la réaction et un corticoïde sous forme de pulvérisateur nasal pour son action anti-inflammatoire sur les muqueuses.

En proposant ces deux produits vous répondez aux besoins du patient qui sera soulagé au plus vite. Il ne faudra pas oublier les règles hygiéno-diététiques associées à cette pathologie : ne pas rouler la fenêtre ouverte, aérer son logement avant 10h et après 19h, laver ses cheveux, linges de lit et vêtements régulièrement, ...

Lors de cette demande, le conseil fourni a soulagé grâce au traitement voire guéri s'il s'agit d'une allergie passagère et a prévenu la récurrence grâce aux conseils

¹⁶ Philippe Geluck, « Le tour du chat en 365 jours », Paris : Ed. Play bac, 2006, ISBN : 978-2842038861

d'hygiène prodigués. Aucun produit n'a été conseillé inutilement, comme les collyres antihistaminiques, de la phytothérapie ou de l'homéopathie inutiles dans ce cas précis.

Il faut éviter quelques mauvais réflexes que l'on retrouve dans certaines officines. Tel que de proposer systématiquement trois produits, qui, s'ils ne sont pas justifiés dans le conseil seront mal perçus par le patient. Ou encore éviter la vente forcée, il ne faut pas que le dynamisme commercial l'emporte sur l'intérêt du malade, cela peut vous faire perdre des clients n'appréciant pas ces pratiques. Et un client mécontent va dévaloriser l'image de l'officine en faisant part de ce qu'il lui est arrivé auprès de ses proches.

B. L'accueil

L'accueil est l'une des étapes les plus importantes de la vente, s'il est réussi, il montre au client qu'il vient de pénétrer dans un lieu convivial et qu'il fera l'objet de toute l'attention qu'il lui est due lorsque son tour sera venu. L'espace de vente peut être l'endroit le plus convivial du monde, mais, si lorsqu'il entre, le client n'est pas salué, l'officinal fronce les sourcils et l'accueille par un « au suivant ! » ou encore « c'est à qui le tour ? », il sera perdu. Il doit être identique pour tous les clients, sans jugements ni a priori.

Voici quelques règles pour un accueil réussi qui peuvent être mise sous forme de protocoles :

a) Omniprésence au comptoir :

Il est extrêmement désagréable d'entrer dans un espace de vente et de ne voir personne. C'est le contraire même de l'accueil. Dès son entrée, le client doit être accueilli par un sourire, un mot ou un regard de bienvenue. Il faut toujours quelqu'un dans le front office.

b) Convivialité et activité :

Le but n'est pas de rester immobile derrière le comptoir et attendre. Il faut aller chercher le patient et l'accompagner jusqu'au comptoir. Serrer les mains des patients habituels, les saluer par leurs noms (si on ne s'en souvient pas le faire lors de la prise de congé), demander si le traitement conseillé il y a un mois a bien fonctionné, s'il se sent mieux...

c) Sourire :

Cela paraît simple à dire mais ce concept est beaucoup plus compliqué en pratique. Il faut avoir un œil neuf pour chaque nouveau client. Ce n'est pas parce que le patient d'avant vous a agressé parce qu'il ne voulait pas les génériques que le patient d'après doit en pâtir. Le sourire répond au sourire et est un signal d'échange indispensable à la réussite d'une vente.

d) Accueillir même lorsqu'il y a du monde :

Bien accueillir un patient lorsqu'il y a de l'attente est le meilleur moyen de le faire rester. Cela le fait patienter plus sereinement et donne une image de confiance, que l'officinal gère la situation et que l'attente ne sera pas forcément longue.

e) Ne pas se jeter sur le patient :

Lorsqu'un client rentre, le saluer par un bonjour, un sourire ou signe de tête. Mais le laisser tranquille s'il déambule dans la pharmacie, cela serait un frein à la vente que de l'empêcher de regarder ce que vous proposez comme produits. Par contre s'il s'arrête devant un rayon, ou cherche une information, il faut aller vers lui et lui proposer de l'aider par un « en quoi puis-je vous aider ? » ou « désirez-vous un renseignement ? ». Si le patient refuse, ne pas s'offusquer et lui dire que l'on reste à sa disposition pour tous conseils.

f) Etre totalement disponible

Mieux vaut faire patienter quelques secondes pour terminer une tâche que de débiter un dialogue en faisant autre chose. Cela indispose les deux interlocuteurs, et le patient mérite toute l'attention du professionnel de santé.

Cas à part de l'accueil téléphonique. Il faut également le travailler car il peut être une source d'insatisfaction de la clientèle. Toujours avoir le sourire et être courtois au téléphone, car un sourire s'entend même si on ne le voit pas. Toujours essayer de décrocher avant la quatrième sonnerie et énoncer le plus clairement possible le nom de l'officine, son identité et un bonjour. Par exemple « Pharmacie du Marché, Georges, Bonjour, ... ».

Il faut déléguer en alternance une personne chargée de répondre au téléphone. Ceci afin d'éviter la frustration d'interrompre une vente conseil plusieurs fois et permettre de répondre au plus vite.

C. Communication non-verbale

Par communication non-verbale, on entend tout ce qui n'est pas transmis par le langage oral. C'est une définition large qui englobe aussi bien l'expression du visage, que la gestuelle, l'apparence physique, ... Plus de 70% des messages que nous communiquons passent par le non-verbal. C'est un facteur essentiel à ne surtout pas négliger car notre image peut avoir des influences positives comme négatives lors de la vente.

a) Le visage

Le visage est la partie du corps que nous regardons le plus lors d'un dialogue. Le psychologue Paul Ekman, en reprenant une étude de Charles Darwin de 1872, détermine que les expressions du visage sont universelles, et dresse une liste d'émotions de base.

Emotion	Expression du visage
Colère	Regard fixe, renfrognement du visage, serrement des sourcils et de la mâchoire.
Mépris	Unique expression asymétrique, contraction d'une extrémité des lèvres.
Dégout	Rétrécissement des yeux, grimace de la bouche, plissage du nez.
Surprise	Ecarquillement des yeux, ouverture de la bouche, relèvement des sourcils.
Tristesse	Abaissement des coins de la bouche, regard tourné vers le bas, affaissement général des traits.
Joie	Plissement des yeux, ouverture de la bouche, rehaussement des joues.
Peur	Ecarquillement des yeux, ouverture de la bouche, tremblement du visage, relèvement de la partie intérieure et abaissement de la partie extérieure des sourcils, pâleur, transpiration.

Tableau 1 - Expressions du visage en fonction de l'émotion

Il est important de savoir maîtriser ses expressions faciales, en s'entraînant devant un miroir par exemple, afin d'avoir un avantage certain dans les relations professionnelles.



Image 5 - Emotions de base de Paul Ekman¹⁷

¹⁷ Ekman, P. & Friesen, W. V (1969). The repertoire of nonverbal behavior: Categories, origins, usage, and coding. *Semiotica*, 1, 49–98.

Lors d'une vente, il faut savoir maîtriser deux aspects, le regard et le sourire. Regarder quelqu'un montre l'attention qu'on lui porte, c'est un signe de respect et d'empathie. Le sourire a déjà été abordé précédemment, mais il est essentiel dans toutes les parties du déroulement d'une vente, c'est un signe de bienveillance et de chaleur, donnant un capital sympathie et une crédibilité nécessaires aux conseils.

b) Gestuelle

Les gestes illustrent les propos et enrichissent la parole, ils permettent de soutenir et positiver un message lors d'une vente. Mais également d'accueillir un patient, de montrer que l'on est à l'écoute, d'apaiser un patient agressif, ...

Voici quelques attitudes que le pharmacien peut adopter au comptoir :

- Pour accueillir un patient : inclinez le buste vers l'avant pour montrer que vous êtes à l'écoute, penchez la tête sur le côté, regardez la personne droit dans les yeux et souriez en guise de bienveillance.
- Face à un client agressif : Ouvrez les mains vers le ciel en guise de paix, tenez-vous bien droit pour montrer que vous ne fuyez pas le problème.
- Face à un client anxieux : Tenez-vous le menton ou mettez la main sur la joue pour montrer que vous partagez l'émotion du patient, rapprochez-vous de lui pour créer une ambiance rassurante.

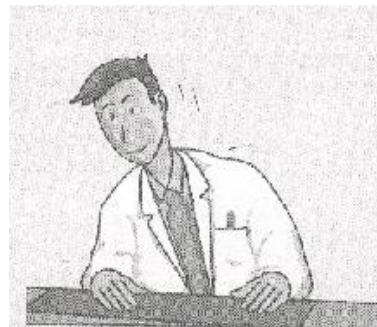


Image 6 - Attitudes du Pharmacien.

Il faut privilégier les gestes ouverts, qui sont propices à la discussion et à l'échange. Ils traduisent de la bienveillance, de la franchise et du bien-être. Il vaut mieux éviter les gestes parasites le plus possible, donc arrêter de pianoter les doigts sur le comptoir, de se frotter les mains, de manipuler ses lunettes, de faire cliqueter le stylo bille, ... qui traduisent un message de stress et d'inattention.

Travailler sa gestuelle est donc important en termes de communication, mais il peut être intéressant de savoir interpréter celle du patient. De déterminer quand il est anxieux, quand il est dubitatif, quand il est énervé, ... ceci afin de savoir rebondir lors du dialogue de vente.

Tout d'abord il est avisé de regarder les mains de son client, qui communiquent bien des messages :

- Des mains en clocher signifient une attitude dominatrice.



- Le doigt pointé est signe d'agressivité.



- Les mains ouvertes vers le ciel expriment la sincérité.



- Les paumes tournées vers le sol apaisent.



- Les mains pétries sont un signe de culpabilité.



- Les poings fermés montrent une attitude fermée à la discussion.



- Les mains en crochet signalent l'intention de manipuler.



Image 7 - Le langage des mains¹⁸

¹⁸ Toutes les illustrations de cette partie « Gestuelle » sont issues de : Loriol.M, Caminade.C, Courtin.L. Le Moniteur des Pharmacies, n°2726, cahier II, 19 avril 2008. « Communiquer avec vos clients ». Illustrations de L'Hermitte.F et de Rino.

Il y a également des expressions du visage qui disent plus que bien des paroles :

- Se gratter la tête au-dessus de l'oreille exprime de l'incertitude.



- Se frotter la nuque est signe d'exaspération.



- La tête inclinée montre qu'on cherche de l'attention



- Toucher une mèche de cheveux traduit de l'incertitude.



- Baisser la tête est signe de tristesse ou de soumission face à la maladie.



- Se frotter les yeux traduit une incompréhension.



- Croiser les bras est signe d'un moment de tension.



- Le balancement du corps est signe de malaise.



- Ecarter son col d'un doigt est signe de colère contenue.



- Agripper les bras au bord du comptoir montre une exaspération.



Image 8 - Expressions du patient

D. Communication verbale

Le but est de créer un dialogue avec le patient, et le choix des mots est très important. Il ne faut pas le brusquer ou donner l'impression de le prendre de haut, il faut également qu'il comprenne le conseil et la manière de prendre les médicaments donnés. Nous aborderons tout d'abord le cas d'un patient avec ordonnance, puis le cas d'un patient sollicitant un conseil.

a) Patient ayant une ordonnance

Après l'accueil du patient, celui-ci approche du comptoir avec bien souvent son ordonnance dans la main. La première erreur à ne pas commettre est de partir directement dans le back-office pour sortir les médicaments.

Il faut avant tout commenter discrètement la prescription et demander des précisions si besoin. Cela montre l'intérêt porté au patient et entame le dialogue. Cela permet également de vérifier l'historique dans le logiciel, de calculer les quantités à donner, de noter les équivalents génériques (si la prescription n'est pas rédigée en DCI¹⁹), ...

Lors de cette préparation il y a certains termes à éviter. Le « ce médicament n'est pas remboursé, je vous le mets quand même ? », réponse négative assurée avec différentes excuses possibles, et votre interlocuteur pensera qu'il est pris de haut. Mieux vaut demander ce qu'a dit le médecin au sujet du produit, et s'il n'a pas indiqué son non-remboursement, le préciser sans question après. Le patient vous dira alors s'il le veut ou non, il ne sera pas braqué et ce sera à l'officinal de respecter cette décision. Il faut également éviter le terme « copie » en parlant des génériques, et éviter les adverbes « certainement », « en principe » et « peut-être » traduisant une incertitude.

Il est maintenant temps de sortir les médicaments. Une fois de retour au comptoir, bien exposer les boîtes à la vue du patient. S'il s'agit d'un traitement habituel

¹⁹ DCI : Dénomination Commune Internationale, correspond au nom des génériques.

il identifiera de suite les médicaments inconnus, de ce fait, le conseil pourra être plus appuyé sur ses nouvelles thérapeutiques. S'il s'agit d'un traitement ponctuel, demander au patient ce que le médecin a indiqué, en fonction de quoi, l'officiel pourra apporter des informations complémentaires et corriger en cas de mauvaises interprétations.



Image 9 - Caricature de délivrance du générique²⁰

Après avoir décrit les médicaments, bien rappeler les règles hygiéno-diététiques associées à la pathologie. Le pharmacien a un devoir de conseil et de prévention, cela apporte une valeur ajoutée qui est appréciée de la patientèle. Souvent on entend dire des patients « c'est la première fois qu'on me dit de faire attention à ... », « cela fait 10ans que j'ai ce traitement et je ne savais pas que... », il s'agit d'une façon de se marquer de la concurrence tout en démontrant les compétences de l'officine.

Le conseil associé n'est pas à oublier, lors de la discussion, le patient a forcément laissé des indices ou des pistes qui n'ont pas été explorée par le médecin. Cela peut se faire par des questions ouvertes comme : « Est-ce que vous supportez bien les antibiotiques ? » (conseiller des probiotiques), ou « comment lui lavez-vous les yeux avant de mettre le collyre ? » (conseiller une solution de lavage oculaire), ou

²⁰ Caricature : <http://dessinsdepressedejm.overblog.com/cannabis-sur-ordonnance>

« Qu'utilisez-vous comme produit d'hygiène intime ? » (conseiller des soins lavant doux) ... Il ne faut pas avoir peur de le faire, au contraire cela répond à des besoins inexprimés du patient, et ce dernier vous en sera reconnaissant.

Le rappel des règles hygiéno-diététiques permet également d'introduire des conseils associés. En proposant des sprays purifiants aux huiles essentielles chez un patient enrhumé, ou en proposant des gélules veinotoniques chez un patient enchainant les crises hémorroïdaires, ... Au professionnel d'adapter ses conseils au besoin du patient. Il peut être intéressant de faire des fiches conseils en fonction des pathologies rencontrées.

Bouton de fièvre	
Médication	Aciclovir crème 5x/jour
Conseil HE	HE de Niaouli, 1 gtte 5x/j
Conseil Homeo	Vaccinotoxinum 15ch 1Do/j pdt 4j
Eviter les récurrences	
Médication	Cure de vitamine C Stick labial protection solaire
Conseil Homeo	Rhus tox 7CH 3gr 2x/semaines
Règles hygiéno - diététiques	
Se laver les mains régulièrement => conseil SHA Eviter contact avec jeunes enfants et femme enceintes Fonction cause proposer prophylaxie adaptée Stress => Euphytose Fatigue=> Cure vitamine	

Tableau 2 - Exemple de fiche conseil

Ne pas oublier d'imprimer le ticket modérateur²¹ au dos de l'ordonnance. Puis prendre congé du patient de manière personnalisée. En effet lors de la délivrance, le nom pourra être mémorisé, ainsi, un « au revoir Mr Dupont » aura un impact positif sur l'impression générale de la pharmacie. Ne pas hésiter à sortir de derrière le comptoir pour remettre le sachet en main propre, cela ajoute de la convivialité.

²¹ Article D161-13-1 du code de la santé publique

b) Patient sans ordonnance.

Une fois le patient accueilli, deux cas peuvent se présenter. Soit le patient prend d'emblée la parole, entraînant de ce fait un dialogue. Soit celui-ci hésite et un silence pesant peut s'installer. Dans le deuxième cas, il faut intervenir avec une question ouverte comme « Que puis-je pour vous ? » ou « en quoi puis-je vous aider ? », éviter le plus possible les tournures familières et parler un français correct et soutenu. Il ne faut pas oublier qu'en pharmacie, respect, égards et politesse sont attendus.

Trois types de patients peuvent se présenter :

- Celui qui recherche un conseil.

Dans le premier cas, la porte est ouverte au dialogue. Il faut commencer par une question ouverte du type « Quel type de symptômes avez-vous ? » ou « Que ressentez-vous ? ». Ceci étant fait, il faut écouter attentivement le patient et ne pas l'interrompre avant qu'il ait terminé. Ceci fait, reformuler de façon claire les symptômes et proposer une médication adaptée.

Toujours proposer la médication avant d'aller chercher les produits et ne pas citer de marque, cela permet d'avoir une approbation du patient, par exemple « pour vos écoulements nasaux, un spray nasal désinfectant évitera ce désagrément et pour vos douleurs dentaires, un antidouleur et un bain de bouche conviendront pour soulager les symptômes. ». Par son silence ou un hochement de tête, le patient donnera son accord, et le cas contraire vous dira qu'il a déjà tel ou tel produit.

Une fois les produits amenés, laisser le patient examiner les boîtes tout en lui expliquant. Une règle implicite du conseil dit : « j'écoute = j'oublie, je vois = je me souviens, je fais = j'apprends », il faut que le client manipule les produits lors des explications du pharmacien, afin qu'il mémorise bien les conseils donnés.

Quand le conseil est terminé et que l'on s'est assuré que le patient a compris, on peut conclure la vente. Finir par un « ça fera € » donne un côté très mercantile et une note désagréable. Il vaut mieux demander « désirez-vous autre chose ? » ou « avez-vous d'autres besoins ? », pouvant déboucher sur une nouvelle vente, ou alors

reconnaitre les signes : patients sortant son portefeuille, ou demandant clairement « combien vous dois-je ».

- Celui qui connaît sa pathologie et recherche des médicaments efficaces.

La même méthodologie de vente est suivie, il faut juste s'adapter aux demandes du patient. Par exemple, « je suis en surpoids, auriez-vous quelque chose d'efficace pour la perte de poids ? »

Ici, le patient recherche un conseil complet à sa pathologie. Lui vendre un XL-S Medical capteur de graisse® et lui dire d'en prendre trois par jour, avant de le faire régler n'a rien d'un conseil digne d'une pharmacie.



Image 10 - Caricature de conseil en officine²²

Cibler d'abord les problèmes de santé éventuels du patient, puis lui expliquer que les compléments alimentaires pour la perte de poids sont justement des compléments, qu'aucun n'est magique et qu'ils aideront uniquement si un régime alimentaire est suivi, et qu'un minimum d'activité physique est requis. Cela fait, après vous être renseigné sur ses habitudes alimentaires, le conseiller quant aux aliments à

²² Caricature : <http://collections.musee-mccord.qc.ca/ObjView/M999.81.229.jpg>

choisir et dans quelles proportions. Il faut également lui conseiller une activité pour la reprise en douceur (tel que vélo d'appartement ou course à pieds), et finalement, proposer le complément alimentaire adapté au patient et à sa morphologie.

Ici, nous avons un conseil adapté, ciblé, qui répond aux besoins non exprimés du patient et qui donneront un résultat s'il est suivi. Le fait de voir, avec lui, point par point ses habitudes de vie, montre l'intérêt que vous lui portez. A partir de là, n'importe quelle médication pourra être proposée, car le patient vous fera confiance et c'est à l'officiel de ne pas abuser de cette confiance en proposant des produits adaptés.

- Celui qui connaît sa pathologie et sait les médicaments qu'il veut.

Il n'est pas rare de recevoir au comptoir des patients ayant une demande précise : « j'ai la grippe, donnez-moi un Fervex® je sais que ça marche bien ».

Dès le produit demandé, il faut s'assurer de sa destination « est-ce pour vous ? » ou « est-ce pour un adulte ou un enfant ? ». Puis faire confirmer le dosage et la forme galénique. Ensuite aller chercher le produit, afin que le patient soit sûr d'avoir ce qu'il a demandé. Une fois sur le comptoir, poser une question ouverte « connaissez-vous ce traitement ? » ou « avez-vous déjà pris ce médicament ? »

Il faut maintenant vérifier si le patient est disponible pour un dialogue. S'il pianote sur le comptoir en vérifiant d'un coup d'œil sa voiture garée en double file, inutile de s'attarder, le pharmacien s'assure que le médicament est adapté et rappelle juste la posologie.

Au contraire, s'il pose des questions sur le médicament, un dialogue peut s'instaurer par des questions ouvertes : « que vous arrive-t-il exactement ? » ou « que ressentez-vous ? ». Le patient peut s'exprimer et le pharmacien aviser si le produit est effectivement adapté ou non, ou encore proposer une médication complémentaire si cela s'avère nécessaire.

Ce qui vient d'être proposé ne sont que quelques lignes directrices permettant d'optimiser sa vente et de favoriser la création d'une fidélité aux clients. A chacun de

trouver sa méthode et son rythme pour satisfaire les patients au mieux de ses compétences.

PARTIE 2 : OPTIMISATION DES RESSOURCES INTERNES

1. OPTIMISATION DU BACK OFFICE

Le back office est la zone derrière les comptoirs et non visible par la patientèle. Mais ce n'est pas parce que le client ne la voit pas qu'elle ne doit pas être travaillée. Tout le bon déroulement d'une vente dépend d'un back office organisé et sans accrocs. Par exemple, lorsqu'on conseille un produit, et que, derrière, il est introuvable ou mal rangé, cela renvoie une image d'une pharmacie désorganisée et chaotique, et en plus vous faites attendre le patient.

A. Organisation.

Avant d'organiser l'espace, il faut avant tout les bons outils de rangements : les tiroirs. Leurs choix n'est pas anodin. De multiples sociétés existent et certains groupements vous en proposent également mais le choix se fera principalement en fonction de la place disponible et du gout du titulaire.

Le but est que les médicaments soient stockés de manière ordonnée, selon un classement précis et défini à l'avance, et que les boites ne se bloquent pas à chaque fois que l'on désire ouvrir un tiroir. Les étagères et placards annexes quant à eux doivent être assez solides pour résister aux poids de sirops, sachets et autres conditionnements lourds.

Chaque pharmacie a sa propre manière de classement mais en général on retrouve un rangement alphabétique par type de médicaments :

- Comprimés
- Collyre : les médicaments ophtalmologiques (gel inclus)
- ORL²³ : les sprays nasals, buccaux et auriculaires (gouttes également)
- Injectables : tous les produits à injecter (hors ceux dépendant de la chaîne du froid)
- Externe : Les patchs
- Pommade : les gels, crèmes et pommades
- Suppositoires
- Produits de contrastes : produits destinés aux examens
- Diabète : les appareils d'auto mesure de la glycémie, les bandelettes, solutions de contrôle, les lancettes, les aiguilles
- Contraception : pilules et stérilets
- Sachets
- Sirops : gouttes buvables et ampoules incluses par exemple
- Pansements : Compresse, pansements, désinfectants, fils, sparadraps, bandes, ...
- Para : les produits de parapharmacie commandés à l'unité à votre grossiste pour les demandes ponctuelles.

Tout ne sera pas forcément dans les tiroirs mais le back office sera plus ou moins organisé en ces différentes zones (les noms des zones sont purement indicatifs, à l'équipe et au titulaire de déterminer ce qui convient le mieux). Il est conseillé de noter, à l'aide d'une étiqueteuse (cela fait plus propre), sur chaque compartiment, le nom des zones concernées, ainsi que, les lettres de début et de fin des produits par tiroirs.

Il faut également prendre en compte la taille des conditionnements. Des boîtes de comprimés ne prennent pas autant de place que des boîtes de 50 compresses ou que des granulés de Normacol® en vrac.

²³ Oto-Rhino-Laryngologie : type de médicaments indiqués dans le traitement des troubles du nez, de la gorge et de l'oreille.

Il vaut mieux prévoir une étagère complète pour l'espace « Pansements ». De même, pour éviter d'avoir des tiroirs lourds et vite encombrés, il est conseillé de sortir sirops et sachets pour les mettre à part, cela limite également le risque d'accidents.

Pour déterminer quelle part de l'espace disponible un type de médicaments doit avoir, vous pouvez vous aider des données de l'ANSM²⁴. Ici le pourcentage des ventes par types de médicaments en 2013 :

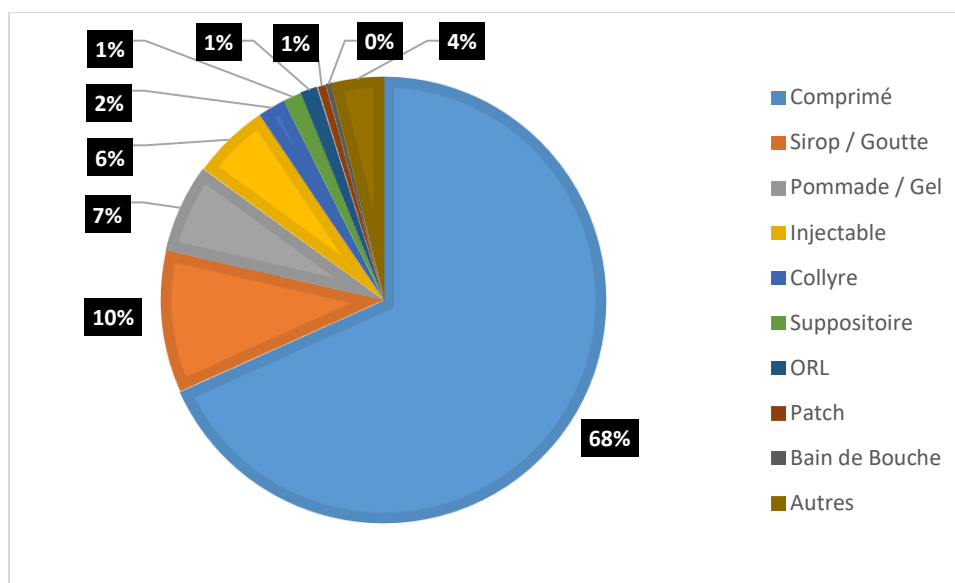


Figure 8 - Pourcentage des ventes par types de médicaments en 2013²⁵

Parlons maintenant du cas des génériques, il en sort des nouveaux tous les mois et à chaque fois cela implique une réorganisation des rangements (d'où l'intérêt de tiroirs modulables). Il existe plusieurs cas de figures :

- Génériques et princeps rangés au même endroit dans les tiroirs
- Génériques et princeps rangés à leurs noms respectifs dans les tiroirs
- Génériques rangés à part sur des étagères et princeps dans les tiroirs

Dans le premier cas, peu de risques d'oublier de délivrer le générique, l'inconvénient est qu'il s'agit souvent de boîtes qui ne font pas les mêmes tailles et de ce fait l'organisation s'en trouve perturbé. Les tiroirs doivent être esthétiques car d'une

²⁴ Agence Nationale de Sécurité du Médicament et des produits de santé.

²⁵ - ANSM, « Analyse des ventes de médicaments en France en 2013 ».

part cela en facilite le rangement, et d'autre part on y retrouve plus facilement ce que l'on cherche.

Dans le deuxième cas, les tiroirs sont ordonnés et structurés. Mais le risque est d'oublier l'existence du générique, impliquant de constants aller-retours par votre personnel et donc une perte de temps évitable.

Le troisième cas est assez similaire au deuxième cas, mis à part que la réorganisation pour intégrer le générique est plus rapide et facile sur une étagère que pour un tiroir.

Pour l'optimisation, il est conseillé d'opter pour le cas numéro deux ou trois, chaque médicament a sa place prédéfinie et on ne retrouve pas deux références au même endroit. Mais pour éviter les oublis et aller-retours, il existe plusieurs astuces. Mettre des notes de rappel là où le princeps est rangé, enregistrer informatiquement à la fiche produit l'existence du générique et afficher un tableau d'équivalence (en évidence non loin des génériques), le laboratoire générique avec lequel l'officine travaille sera ravi de le fournir.



Image 11 - Tableau d'équivalence Générique-Princeps affiché dans une officine

B. Le coin conseil OTC

En dehors des produits exposés dans le front office, il faut un endroit où ranger les produits conseils. Il s'agit des produits sur lesquels de la marge est générée mais dont la mise en rayon n'impactera pas sur leurs ventes, des produits difficiles à comprendre sans conseils aux comptoirs, des produits hors saisons et des produits à écouler en priorité car la date de péremption est proche.

En général, dans les officines, ce coin conseil est constitué d'une à deux étagères rapidement accessibles depuis les comptoirs. Les produits sont organisés soit selon la pathologie (exemples : douleurs digestives, allergies, ...), soit selon le type de médicament (exemples : spray nasal, pastilles, vitamines, ...), soit les deux.

Il faut garder en mémoire que cette organisation doit être pratique et intuitive. Cela afin de pouvoir retrouver les produits rapidement, toujours au même endroit, et avec d'autres médicaments du même type. Ainsi, si un patient vous dit « Celui-là, je l'ai déjà essayé et ça ne marche pas » il est facile d'identifier en un coup d'œil des produits similaires. Tout nouveau collaborateur doit savoir s'y retrouver facilement après une explication de la méthode de rangement.

C. Zone nouveaux produits

Nous sommes dans un milieu où les références évoluent sans cesse. Ainsi, l'équipe se doit de connaître chaque nouveau produit qui s'ajoute au catalogue. Que ce soit un produit de parapharmacie, un produit OTC, un nouveau médicament ou encore un nouveau générique. Le but est de l'exposer pour que le personnel puisse se familiariser avec cette nouveauté pendant une baisse d'activité dans la journée.

S'il s'agit d'un produit de parapharmacie, l'exposer si possible avec son testeur ou un échantillon. Il est important de connaître l'odeur et la texture des produits de beauté pour en argumenter la vente (on ne vend bien que ce que l'on connaît bien). De plus, l'employé responsable de ce laboratoire doit écrire une courte fiche référençant le laboratoire, le nom du produit, l'utilisation, la clientèle ciblée et les conseils à associer [ANNEXE 1 – Fiche nouveau produit].

S'il s'agit d'un produit OTC, là pas de testeur. Si le laboratoire a fourni des échantillons, mettez-en quelques-uns à disposition de l'équipe en toute discrétion (tous les employés ne sont pas censés savoir que Préparateur Dupont a des troubles du sommeil). De même il est important de créer une fiche du nouveau produit avec le laboratoire, nom et molécule(s), cibles et conseils associés.

Pour les nouveaux médicaments la fiche varie un peu, là il est question de mode d'action, de précautions d'emplois et de contre-indications... [ANNEXE 2 – Fiche nouveau médicament]. Pour les dispositifs médicaux, un testeur peut être demandé aux laboratoires et une démonstration faite aux membres de l'équipe.

Quoiqu'il en soit, il ne faut jamais référencer un nouveau produit sans en parler au personnel. Sans quoi celui-ci le découvrira prochainement sur une ordonnance et sera maladroit et peu réactif face aux questions du patient. Et si ce dernier vous trouve incompetent, vous le perdez, nous en reparlerons dans le chapitre 2.

Enfin, pour les nouveaux génériques, il est conseillé de mettre la(les) boîte(s) du(des) princeps à côté du nouveau générique. La mémoire visuelle marquera bien plus que n'importe quelle fiche produit. De plus, il vaut mieux ajouter une note informatique à la page des princeps pour rappeler lors de la facturation l'existence du générique.

Il n'est pas nécessaire de laisser les nouveaux produits en exposition plus d'une à deux semaines.

D. Réserve

Quelle que soit la taille de l'officine, chacune possède un espace « réserve » (comprendre fourre-tout). Mais ce n'est pas parce que c'est un coin de rangement optionnel, qui répond à la politique du « je n'ai pas assez de place en rayon/tiroir/étagère, donc je vais le mettre en réserve » qu'il faut le négliger.

De plus, le climat économique actuel fait que le patient cherchera le prix le moins cher pour certains produits cibles du quotidien. Donc, afin d'avoir de meilleures remises des laboratoires il faut commander de plus grandes quantités. Et de ce fait il faudra stocker ce surplus de stock dans une réserve (si pas de places ailleurs).

Si cet espace est désorganisé et non optimisé, il y aura une perte de temps lors de la recherche d'un produit et une majoration du risque d'égarer une spécialité ou d'en retrouver des périmés. Il faut que la réserve tourne et que son stock soit ventilé régulièrement. Tout produit en réserve est de l'argent qui dort car non visible par la clientèle.

L'idéal est de l'organiser par thème, et dans ce cas de figure, deux zones se distinguent rapidement : Laits infantiles et pansements. De par la taille volumineuse des produits concernés (les pots de 900g à 1,5kg et les boites de 50 compresses notamment) il devient vite nécessaire d'avoir un espace annexe pour les entreposer. La réserve doit donc être un endroit sec et frais à l'abri de l'humidité (s'il s'agit d'une cave humide et mal isolée quelques travaux s'imposent).

Il faut également une zone parapharmacie, surtout s'il s'agit d'une moyenne ou d'une grosse officine, qui constitue une grosse partie du stock (la contrepartie de faire des prix bas) et l'organiser de la même manière que l'espace de vente. Pour la deuxième grosse partie du stock, une zone OTC s'impose, elle-même subdivisée par pathologie (Rhume, allergies, veinotoniques, troubles digestifs, ...).

Si le logiciel de gestion permet de gérer les « doubles stocks » il est conseillé de l'utiliser. Il sera ainsi possible de contrôler le stock de la zone de chalandise et le stock de la réserve, et même d'éditer des listes de réapprovisionnement de stock afin de remplir les rayons et ventiler la réserve plus rapidement.

Pour le reste, libre au pharmacien d'y entreposer ce qu'il désire : les ordonnances d'exception archivées, les factures des grossistes, une échelle, des ampoules de rechanges, ... Le tout étant de s'y retrouver.

Normalement les locaux de l'officine doivent former un ensemble d'un seul tenant, et la réserve doit se trouver à proximité immédiate. Mais cela ne concerne pas la vente en ligne. En effet, dans l'affaire²⁶ opposant Philippe Lailler (le premier pharmacien à avoir ouvert un site internet de médicaments à prescription facultative) à l'ARS²⁷ de Basse-Normandie, le tribunal administratif de Caen a statué que dans ce cadre, la réserve pouvait se situer loin de l'officine. En effet le code de la santé publique peut

²⁶ Tribunal administratif de Caen n°1402160, TA Caen 26 mars 2015

²⁷ Agence Régionale de Santé

faire obstacle au bon fonctionnement du marché intérieur des médicaments ce qui va à l'encontre d'une décision européenne du 8 juin 2011²⁸. Cela débouchera t'il sur une évolution du code de la santé publique ? Nous le saurons dans les années à venir.

E. Préparatoire

« *Il s'agit d'un emplacement adapté et réservé à l'exécution et au contrôle des préparations magistrales et officinales (Art. R. 5125-10 du Code de la Santé Publique)* ». Il s'agit donc d'une salle distincte avec cette fonction précise, de préférence fermé par une porte, d'une surface minimale de 6m², comprenant au minimum :

- Un plan de travail lisse, imperméable et sans fissures
- Un évier avec égouttoir alimenté en eau chaude comme froide
- Une surface suffisante pour mettre les balances à l'abri des courants d'airs et des vibrations
- Un point chaud sécurisé pour les préparations nécessitant de chauffer les constituants
- Des armoires et tiroirs en capacité suffisante pour entreposer à l'abri de la chaleur et de la lumière tout ce qui est nécessaire aux préparations

De plus, pour les matières premières, il est recommandé d'avoir une armoire pour les produits de la liste I, une deuxième pour les produits de la liste II et d'un endroit spécifique pour les matières premières destinées à la destruction.

Ceci est pour le préparatoire d'une pharmacie classique destinée à effectuer des préparations à visée principalement dermatologiques (majorité des prescriptions de préparations). Pour celles se destinant à la préparation de médicaments stériles et/ou de médicaments contenant des substances dangereuses pour le personnel et l'environnement il faut en plus :

²⁸ Directive 2011/62/UE du Parlement européen et du Conseil du 8 juin 2011

- Une zone d'atmosphère contrôlée équipée d'un système de filtration HEPA²⁹ et dont l'entrée se fait préalablement par un sas.
- Un isolateur équipé d'un système de ventilation autonome et de filtres HEPA en amont comme en aval de cette ventilation.
- Des surfaces inertes chimiquement (murs, sols, plans de travail, ...)
- Un système de gestion des déchets et des fluides évitant la contamination de l'environnement

Cela nécessite un équipement bien plus onéreux et des contrôles qualité très stricts.

Quoiqu'il en soit, le préparatoire doit être entretenu régulièrement et les plans de travail nettoyés avant et après chaque préparation. On oublie facilement que cet espace est destiné à la confection de produits pour l'utilisation humaine, on ne saurait tolérer le moindre problème d'hygiène. Il impose une rigueur et un suivi des bonnes pratiques de préparations, sans quoi les risques pour le patient sont majorés.

Si gérer un préparatoire paraît trop fastidieux ou une dépense non nécessaire, il est toujours possible de s'adresser à des prestataires externes à la pharmacie. Par contre il faut savoir que la responsabilité du pharmacien est engagée vis-à-vis de la qualité des produits qui sont délivrés, et cela même si la pharmacie ne les a pas préparés.

F. Salle Orthopédie

Cette salle, distincte des autres, sert à la prise de mesure, l'essayage et le conseil de produits d'orthopédie de façon confidentielle. Elle doit être accessible aux personnes handicapées

Elle doit donc être à l'abri des regards et posséder une isolation phonique permettant de respecter la confidentialité et la dignité des patients. Equipez cette salle d'une chaise, d'une table et si possible d'un lit afin d'assurer une position confortable au patient lors de la prise de mesure et de l'essayage.

²⁹ HEPA : filtration de **H**aute **E**fficacité pour les **P**articules de l'**A**ir

Il est opportun d'en profiter pour y aménager des espaces de rangements, les produits orthopédiques pouvant être de tailles conséquentes, ceci libérera de la place en back office. Il sera possible d'y ranger les chaussettes, bas et collants qui sont en stock protégé ainsi que les ceintures, chevillères, Dujarrier et autres orthèses d'immobilisation et de maintien.

Pour une officine qui se spécialise dans des dispositifs médicaux particuliers (prothèses mammaires, chaussures et semelles orthopédiques, ...) ou dans le MAD³⁰ il vaut mieux s'assurer d'avoir un espace suffisant et il ne faut pas hésiter à communiquer sur le sujet. Mettre en avant cette spécialité permettra de faire venir de la patientèle dédiée. Par exemple, on peut mettre des affiches en vitrine précisant qu'on assure « une confidentialité et un conseil de qualité pour le choix des prothèses mammaires » ou alors des fauteuils roulants, sièges percés et Rollator® en vitrine.

G. Espace de confidentialité

Toute officine doit avoir un espace de confidentialité³¹. Une convention entre les titulaires d'officine et l'assurance maladie précise que :

« Le pharmacien prévoit dans son officine un espace de confidentialité où il peut recevoir isolément les patients. Cet espace est réputé adapté dès lors qu'il permet un dialogue entre le pharmacien et le patient en toute confidentialité »

Il doit permettre la tenue d'un dialogue singulier (au sens large). Donc toute discussion avec le patient sortant du cadre de la délivrance de l'ordonnance devra être tenu dans cette salle ceci afin d'assurer, d'une part, une meilleure confidentialité et, d'autre part, créer un climat de confiance avec le patient pour que ce dernier n'ait pas de frein ou de blocage pour s'exprimer. Il faut lui assurer qu'il n'y a pas de mauvaises questions et qu'il est libre d'interroger le professionnel de santé à sa guise pour tous points d'ombres dans le dialogue.

³⁰ MAD : Maintien et soins A Domicile

³¹ Convention nationale organisant les rapports entre les pharmaciens titulaires d'officine et l'assurance maladie. Art 8. JORF n°0107 du 6 mai 2012 page 8112 texte n° 34.

Peuvent y être tenus donc des conversations sur la pathologie d'un patient, des entretiens pharmaceutiques, des bilans personnalisés, des études d'observances, des démonstrations de dispositifs médicaux sensibles ou encombrants...

Dans la plupart des officines, la salle de confidentialité est la salle d'orthopédie, les locaux n'ayant pas été pensés pour une nouvelle salle. Le tout est de l'équiper d'un poste informatique afin de consulter le dossier pharmaceutique et de remplir la fiche patient avec les pathologies, allergies, ... tout ce qui semble bon à la prise en charge.

Un back office se pense et s'organise pour permettre un exercice au quotidien agréable et facilité. Il ne faut surtout pas le négliger car une officine est comme une machine, si un seul de ses rouages s'enraye, toute la machine se bloque, et des pertes de chiffre d'affaire qui sont évitables s'ensuivent.

Optimiser le côté matériel d'une officine est la partie la plus aisée. Il y a peu de contraintes. Optimiser le facteur humain exige bien plus de tact et de doigté.

On peut avoir le titre de titulaire en officine sans pour autant avoir les qualités d'un manager, qui est, par définition, un cadre dirigeant gestionnaire de son équipe sur le plan collectif et individuel. Il faut donc savoir créer une dynamique de groupe et gérer au mieux les outils du management³² pour façonner une équipe de vente

Nous verrons comment organiser l'équipe, l'animer et la motiver au quotidien.

³² Ensemble des techniques mises en œuvre dans une organisation afin qu'elle atteigne ses objectifs

2. OPTIMISATION DE L'EQUIPE OFFICINALE

Il ne faut pas parler de « personnel » mais « d'équipe », car une équipe à un objectif commun. Au football cet objectif est de marquer un but dans le camp adverse, en officine, il s'agit de réaliser un bon chiffre d'affaire journalier ou de fidéliser des clients ou de diminuer les erreurs de délivrance... Cet objectif commun peut être varié et évoluera dans le temps, en fonction des choix du manager. Avant toutes choses nous verrons comment organiser son équipe, puis la manière de lui donner un but commun et finir par les manières de la motiver.

A. Organisation

a) Formalisation

Avant de jouer à un sport, il faut avant toutes choses connaître les règles du jeu et être sûr que son équipe les connaissent également. Si le ballon botte en touche et que le joueur ne sait pas qui doit récupérer la balle et à qui la lancer, cela entraîne un flottement et un malaise qui se ressent dans l'équipe.

Il y a également des règles du jeu en officine, qui sont établies par le titulaire, afin d'éviter des problèmes éventuels. Ces règles seront rédigées sous forme de protocoles et remises à chaque membre de l'équipe. Il faut s'assurer que tous les comprennent, afin, par exemple, d'éviter des prises d'initiatives de certains qui n'ont pas les prérogatives nécessaires.

Les protocoles doivent répondre aux différentes questions que peuvent se poser les équipiers :

- Est-ce que cela se fait ?
- Qu'attend-on de moi dans pareil cas ?
- Comment fait-on pour demander ?
- Jusqu'où puis-je aller ?
- Pour cela dois-je en référer à ... ?
- Quelles sont les habitudes en ce qui concerne ... ?

- Quels sont les comportements attendus ? Tolérés ? Défendus ?

Ceci afin de donner à chacun des repères, des impératifs et des priorités. Par exemple, un préparateur doit aller voir le pharmacien responsable au moindre doute concernant une prescription. Ou encore, en cas d'avance de médicaments il faut en référer au pharmacien responsable et en garder trace.

Ici ne sont cités que des exemples lors de l'exercice officinal mais il peut être précisé dans les protocoles qu'il est autorisé de se dire des choses tout en respectant l'autre ou que chaque membre de l'équipe de pharmaciens est solidaire des décisions prises. Et ainsi rédiger un protocole social standard.

Attention il ne faut pas qu'ils soient gravés dans le marbre, ils doivent évoluer en fonction des situations rencontrées et de l'évolution de l'équipe.

b) Répartition des rôles

Dans une équipe de football que retrouve-t-on ?

- Un capitaine
- Des attaquants
- Des milieux de terrains
- Des ailiers
- Des défenseurs
- Un gardien de but

De la même manière il faut distribuer des rôles aux différents membres de l'équipe, chacun ayant ses propres fonctions et sa position sur un arbre décisionnel.

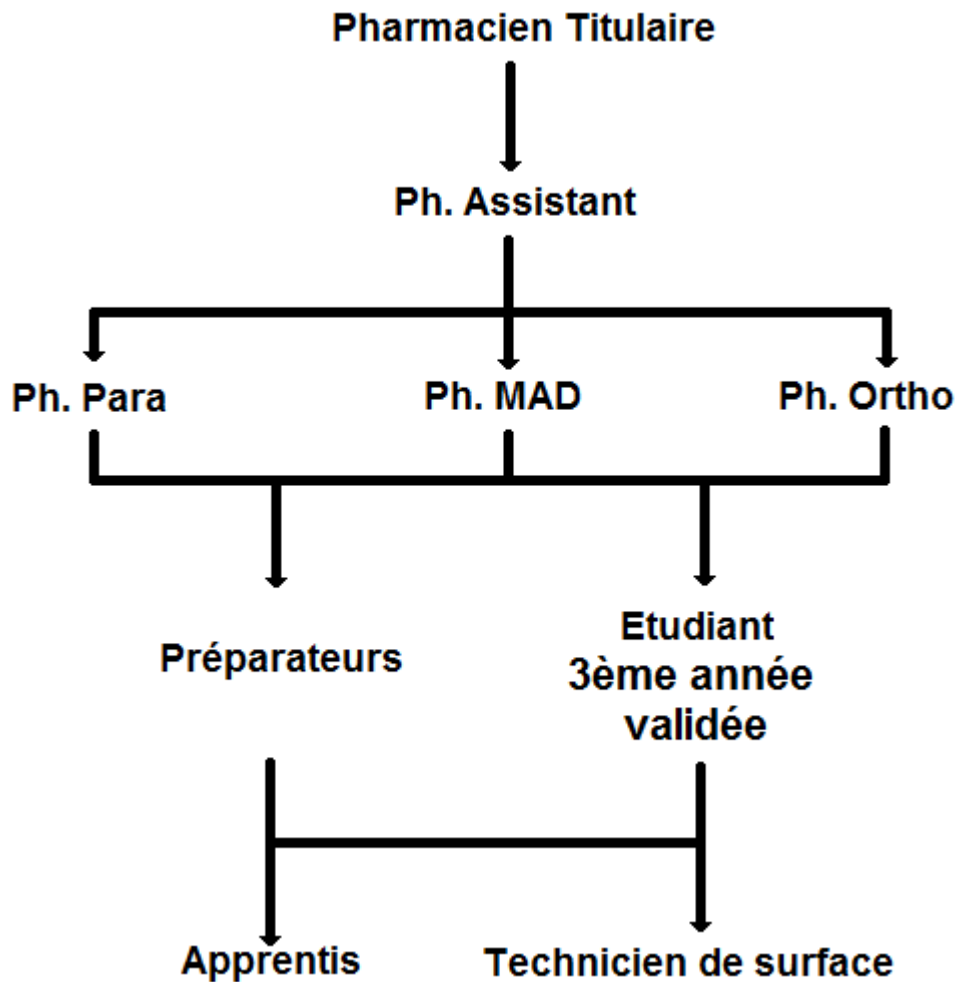


Image 12 - Exemple de hiérarchie d'une grande officine

Il est important de respecter cette organisation et d'éviter les court-circuitages. Les rôles peuvent être créés sur mesure en fonction des besoins, par exemple ici, il y a un pharmacien chargé de parapharmacie, un du MAD et un de l'orthopédie. Il est également possible de nommer des chefs de rayons parmi les préparateurs... Cette structure doit être adaptée à la taille de l'officine.

Tout est envisageable tant que chacun connaît son rôle et sa fonction. Il est pour cela adéquat de créer des fiches de postes. Définissant la place hiérarchique, la fonction, les missions, les prérogatives, ... Lesquelles pourront également servir lors d'entretiens individuels en support d'une évaluation.

PHARMACIE

Fonction	Pharmacien Assistant
Description Générale	Encadre l'équipe officinale sous la tutelle du titulaire
Hiérarchie amont	Titulaire
Hiérarchie aval	Préparateurs, étudiants, apprentis, techniciens de surface

Missions	Activités
Assurer la bonne dispensation des médicaments	vérifier les préparateurs et étudiants
	contrôler les ordonnances
	traiter les alertes de l'ANSM
Veiller au bon déroulement de la journée	Transmettre des missions
	Vérifier leurs accomplissements
	Gérer les problèmes quotidiens rencontrés
Se former	Effectuer des formations continues
Former	Transmettre les informations aux collègues

Compétences		
Savoir	Savoir faire	Savoir être
Diplôme de docteur en pharmacie et DU si nécessaire	Dispenser les ordonnances	Sérieux Equipe
	Encadrer une équipe	Organisé Résultats
	Réceptionner les commandes	Courtois Initiatives
	Gérer les situations de crise	Attentif Dialogue
	Gérer une démarche qualité	Autonome Synthèse

Responsabilité	Prérogatives
Juridiques	Dispensation des stupéfiants/dérivés du sang
	Contrôle des ordonnances
	Ouverture/Fermeture de la pharmacie
Encadrement	Gestion des situations inattendues
	Gestion de la pharmacie en absence du titulaire
	Gestion de la hiérarchie en aval

Tableau 3 - Exemple de fiche de poste d'un pharmacien assistant

Cette fiche est à créer et compléter avec l'employé concerné lors d'un entretien. Elle devra avoir été préparée par les deux protagonistes, suite à quoi :

- Les deux versions seront confrontées
- Le niveau de responsabilité de chacun des collaborateurs sera vérifié
- Les désaccords possibles seront identifiés et des solutions acceptables négociées

Grâce à cela, les employés comprendront mieux la stratégie de l'équipe. De ce fait leurs fonctions ne seront plus vues comme quelque chose d'imposé par leur statut mais comme une opportunité nouvelle au service de ce but commun. Les actions et responsabilités seront mieux comprises et le déroulement de l'exercice au quotidien s'en verra facilité.

c) Entretien Individuel d'évaluation

Cet entretien a pour but de faire le point avec chacun des membres de l'équipe officinale. Il n'est pas obligatoire à moins qu'une convention de forfait en jours n'ai été conclue avec les salariés³³ (ce qui est peu probable en officine où les horaires peuvent fluctuer régulièrement). Il est fortement recommandé d'en faire au moins un par an, ceci afin de voir au cas par cas ce qui va et ne va pas, de fixer d'autres objectifs individuels, de trouver des solutions à certains problèmes et d'avoir un « feedback »³⁴ des employés envers le titulaire.

Cet entretien n'est pas à confondre avec l'entretien professionnel, ce dernier étant obligatoire, devant être réalisé tous les deux ans et ne portant pas sur les performances mais sur les perspectives d'évolution professionnelles de l'employé.³⁵

³³ Article L3121-46 du code du Travail

³⁴ Anglicisme qui pourrait se traduire par rétroaction, signifiant un retour d'expériences, d'informations

³⁵ Article L6315-1 du code du Travail

Il permet une évaluation des performances et une appréciation du travail fourni dans l'année. C'est un outil indispensable de manager et à plusieurs enjeux pour le titulaire.

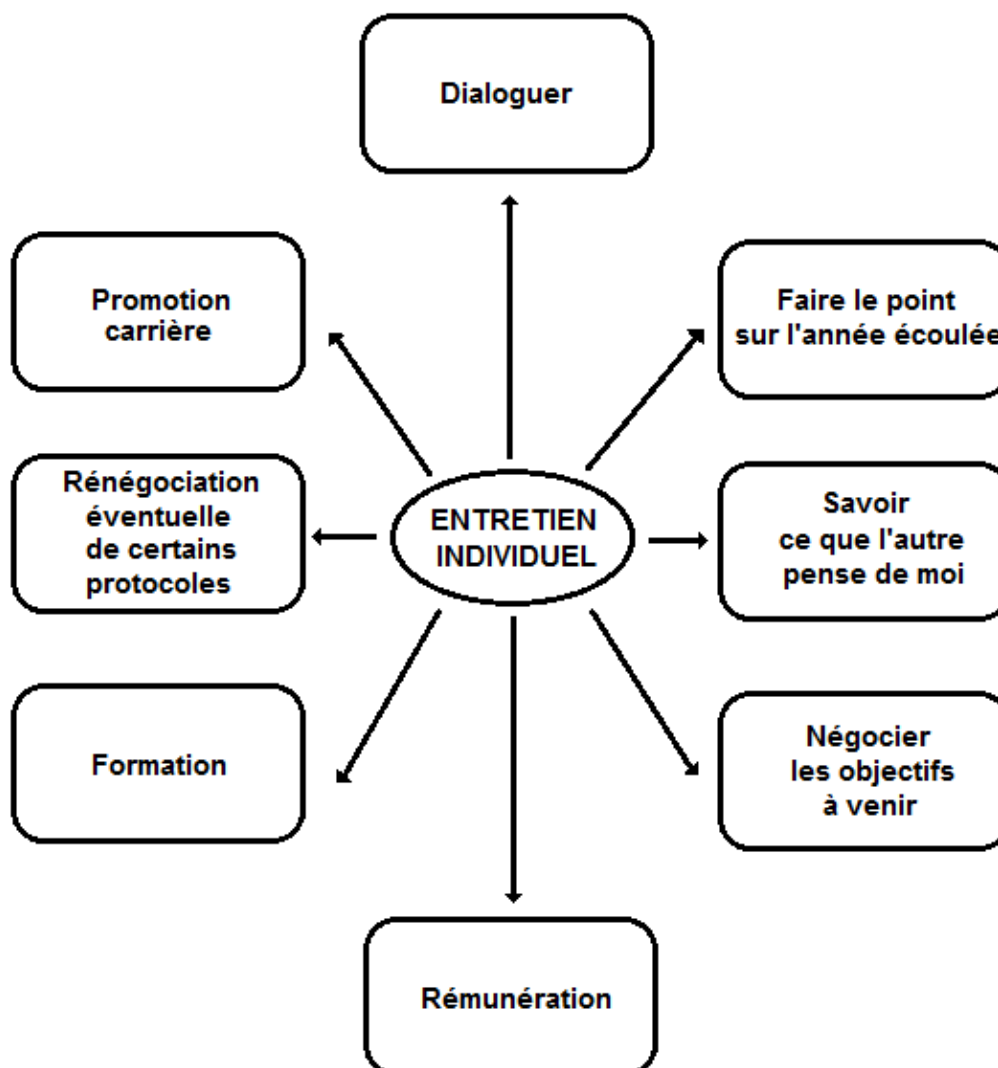


Figure 9 - Enjeux de l'entretien individuel d'évaluation

Cet entretien doit être préparé à l'avance aussi bien par le titulaire que par l'employé. Cela permettra que cet entrevue se déroule dans un état d'esprit positif et d'éviter les temps morts. De plus le collaborateur est à même de faire sa propre évaluation et sera actif lors de la conversation, les initiatives et responsabilités seront plus facile à prendre pour lui.

Voici les étapes clés de l'entretien individuel :

- L'accueil: ce dialogue ne sera pas forcément de tout plaisir pour les protagonistes, il est important de laisser l'employé s'asseoir confortablement, de

se montrer détendu et de détendre l'atmosphère, de s'exprimer calmement, ... Mais avant tout, le titulaire n'est disponible pour personne d'autres lors de l'entretien. Il est judicieux de rassurer en rappelant la structure de la discussion, sa durée, ses enjeux, ses objectifs, ...

- Auto-évaluation par le collaborateur : Le rôle du titulaire ici est d'écouter l'employé et de n'intervenir que s'il s'écarte de l'objectif, se contente d'énumérer des résultats bruts ou adopte un discours flou. A l'issue de cette étape, le manager reformule les points clés évoqués pour vérifier la bonne compréhension et montrer qu'il a bien écouté.
- Appréciation du responsable : l'étape la plus sensible, il faut savoir donner des compliments, mais également faire les critiques qui s'imposent. Il faut évaluer les résultats et non la personne. Il est pertinent de ressortir la fiche de poste et de reprendre les missions une par une et de commenter ou donner une note.
- L'engagement réciproque : Le responsable et l'employé vont s'engager sur les objectifs individuels pour l'année à venir, ainsi que sur les moyens à mettre en œuvre pour améliorer les points faibles. Il faut laisser le collaborateur s'exprimer afin de garantir son adhésion aux objectifs et donc sa motivation.
- L'avenir : cette phase permet de faire le point et de déterminer la façon dont le membre de l'équipe envisage son avenir à moyen terme dans l'officine. Le titulaire doit s'attendre à des demandes de promotions ou de plus de responsabilités. A ces demandes il doit apporter des réponses claires et les possibilités réelles de réalisation. Il ne faut pas faire de promesses intenable.
- La conclusion : Il faut prendre congé de façon positive. Tout d'abord en remerciant l'interlocuteur. Puis en l'invitant à donner son sentiment sur l'entretien. Pour finir il faut rappeler l'essentiel des constats et décisions prises puis prendre congé en fixant une nouvelle date d'entretien.

L'idéal étant, à la suite de l'entretien, d'effectuer un compte rendu écrit et de le remettre à l'employé. Cela lui permet d'avoir un rappel des décisions et objectifs définis et cela laisse une trace papier dans le dossier du collaborateur.

Voici les pièges à éviter pour le titulaire, lors du déroulement de la conversation :

- Faire un monologue, l'employé doit s'exprimer.
- Apprécier la personne sans se baser sur des faits.
- Jouer au maître d'école qui punit le mauvais élève.
- Mettre en avant que les points faibles, il faut motiver le salarié.
- Eviter d'aborder les situations à problèmes, bien au contraire.
- Chercher à manipuler le collaborateur.
- S'appuyer sur des opinions pour évaluer au lieu de faits concrets.
- Ne rien dégager de concret de l'entretien.
- Débuter et terminer sur un reproche, l'aspect positif est important.
- Comparer le collaborateur aux autres membres de l'équipe, chaque employé est différent et a son propre modus operandi.
- Raisonner en termes de « c'est bon, c'est mauvais », il faut nuancer les résultats.
- Se référer aux quinze derniers jours et non à l'année passée.
- Improviser, il faut préparer cet entretien !
- Mener la conversation en présence d'un tiers, cela ne concerne que le titulaire et l'employé. Il est possible de l'enregistrer néanmoins pour garder une trace archivable.

B. Animation

Une équipe sans objectifs est une équipe qui stagne. Elle se contente d'exercer la dispensation de manière machinale, d'une voix monocorde et sans aucun dynamisme. D'une part cela nuit à l'image de l'officine et d'autre part cela démotive les salariés (la motivation des salariés sera abordée plus tard dans cette thèse).

a) Objectifs collectifs

Vos salariés forment une équipe, ils sont donc unis dans un objectif commun et c'est ce dernier qu'il vous faut définir. Pour cela des réunions sont indispensables, pour

détendre et désacraliser, elles peuvent être organisées autour d'un repas le midi (si l'officine est fermée) ou du soir. La fréquence de ces réunions peut varier, mais il faut un minimum de deux par an.

Lors de ces réunions, différents thèmes peuvent être abordés, mais l'important est de définir un objectif de groupe jusqu'à la prochaine réunion. Lors de cette prochaine réunion, un bilan sera effectué et si l'objectif est atteint, il faudra en définir un nouveau, etc... Le but étant ici de toujours avoir une mission à proposer à votre équipe pour éviter la monotonie, de donner un délai de réalisation et de régulièrement tenir au courant de la progression vers l'objectif.

Par exemple, le titulaire décide d'implanter une gamme d'aromathérapie pour répondre à une demande croissante de sa clientèle. Lors de la réunion, l'objectif collectif défini sera de conseiller la gamme, la mettre en valeur et d'atteindre un seuil de vente préétabli.

Ou encore, suite à l'agrandissement d'une officine, l'espace parapharmacie prend plus d'importance. Le titulaire définit alors comme objectif l'augmentation de 10% des produits à TVA 20%³⁶.

Une fois que l'objectif est défini, il faut donner les outils de réussites. Dans le premier exemple, des formations sur la gamme, une mise en avant du rayon et la création de fiches conseils seront nécessaires.

Dans le deuxième exemple, une formation vente peut être envisagée et la reconfiguration de tout l'espace parapharmacie travaillé.

Suite à quoi on va désigner des responsables de missions. Il est essentiel d'affilier un employé à une tâche spécifique dont la finalité est la réalisation de l'objectif collectif. Si ce n'est pas fait, certains ne feront rien, d'autres feront exactement la même chose sans se concerter, ou pire, déferont ce que d'autres viennent de faire.

³⁶ Il y a trois taux de TVA décrits comme suit en pharmacie : TVA 2.1% = médicaments remboursés ; TVA 10% = médicaments non remboursés / OTC ; TVA 20% = produits de parapharmacies

b) Objectifs Individuels

Les objectifs individuels sont dispensés de manière à réussir l'objectif collectif d'une part et à réussir des objectifs définis lors des entretiens d'évaluations. Ils doivent respecter un schéma précis afin d'éviter toute incompréhension. En management, on utilise le système SMART³⁷, c'est-à-dire que l'objectif doit être :

- **Spécifique** : objectif clair et sans ambiguïté afin que l'employé sache exactement ce que l'on attend de lui.
- **Mesurable** : il sera difficile d'évaluer la progression si l'objectif n'est pas mesurable. De plus, sans repère, l'employé pourra se démotiver.
- **Accessible** : il doit être réalisable et à la portée de l'employé, tout en le forçant à se dépasser.
- **Rattaché à un projet** : donc affilié à l'objectif collectif
- **Temps (défini dans le)** : il faut un début, une fin et une durée de réalisation afin d'éviter les crises qui surviennent inévitablement au cours de l'exercice au quotidien

Il faut retenir que les objectifs les plus simplement énoncés sont les meilleurs. Pas besoin d'écrire 4 pages pour les décrire. Il est préférable de les lier aux rôles des employés dans la société. On ne va pas demander à la préparatrice qui n'a aucune connaissance en aromathérapie de rédiger des fiches formations pour le reste de l'équipe.

En reprenant l'exemple de l'implantation du rayon huiles essentielles cela donnerait pour un pharmacien :

- **Objectif** : rédaction de fiches conseils à l'attention du reste de l'équipe officinale pour les affections bénignes du quotidien.
- **Progression** : réaliser 11 fiches et les transmettre en s'assurant de leur bonne compréhension
- **Temps** : deux mois pour réaliser les fiches, et 4 mois pour évaluer leurs impact sur la vente et le conseil.

³⁷ SMART se traduit par MALIN en français, la première utilisation de cet acronyme se trouve dans *Management Review*, Georges T. Doran, Nov 1981

- Evaluation : Résultats concrets de l'objectif avec chiffres à l'appui.

C. Motivation

Il existe deux moyens de motiver son équipe : les leviers de motivation incitatifs ou directifs. Si les employés font ce qu'on attend d'eux, on leur offre des récompenses (prime, augmentation, jours de congés, ...) ; et à l'inverse, on les réprimande (perte de privilège, avertissement, licenciement, ...). Les récompenses et autres leviers de motivation incitatifs donnent de bien meilleurs résultats à long terme, mais il ne faut pas oublier les leviers directifs.

a) Pyramide de Maslow et bien être du salarié

La pyramide des besoins a pour la première fois été décrite par Abraham Maslow dans *A Theory of Human Motivation*, 1943. Ce modèle est basé sur des observations comportementales faites en entreprises dans les années 1940 et est largement étudié dans les cours de management du monde entier.

Selon cette pyramide, dès lors qu'un groupe de besoins est satisfait, un autre va progressivement prendre sa place dans cet ordre prédéfini : besoins physiologiques > besoins de sécurité > besoins d'appartenir à un groupe, de participer > besoins d'estime de soi et des autres > besoin de réalisation de projets. Et lorsqu'un des besoins n'est plus satisfait, celui du dessous reprend la place progressivement

Un besoin n'a pas besoin d'être réalisé à 100% pour qu'un autre émerge. Il existe selon Maslow une progressivité de l'évolution des besoins.

Ce modèle a le mérite d'être évident et rapidement compréhensible. Néanmoins, il possède ses limites. En effet il ne prend pas en compte la variabilité des individus, l'ordre hiérarchique des besoins peut changer d'un individu à un autre et de ce fait bouleverser l'ordre établi par Maslow

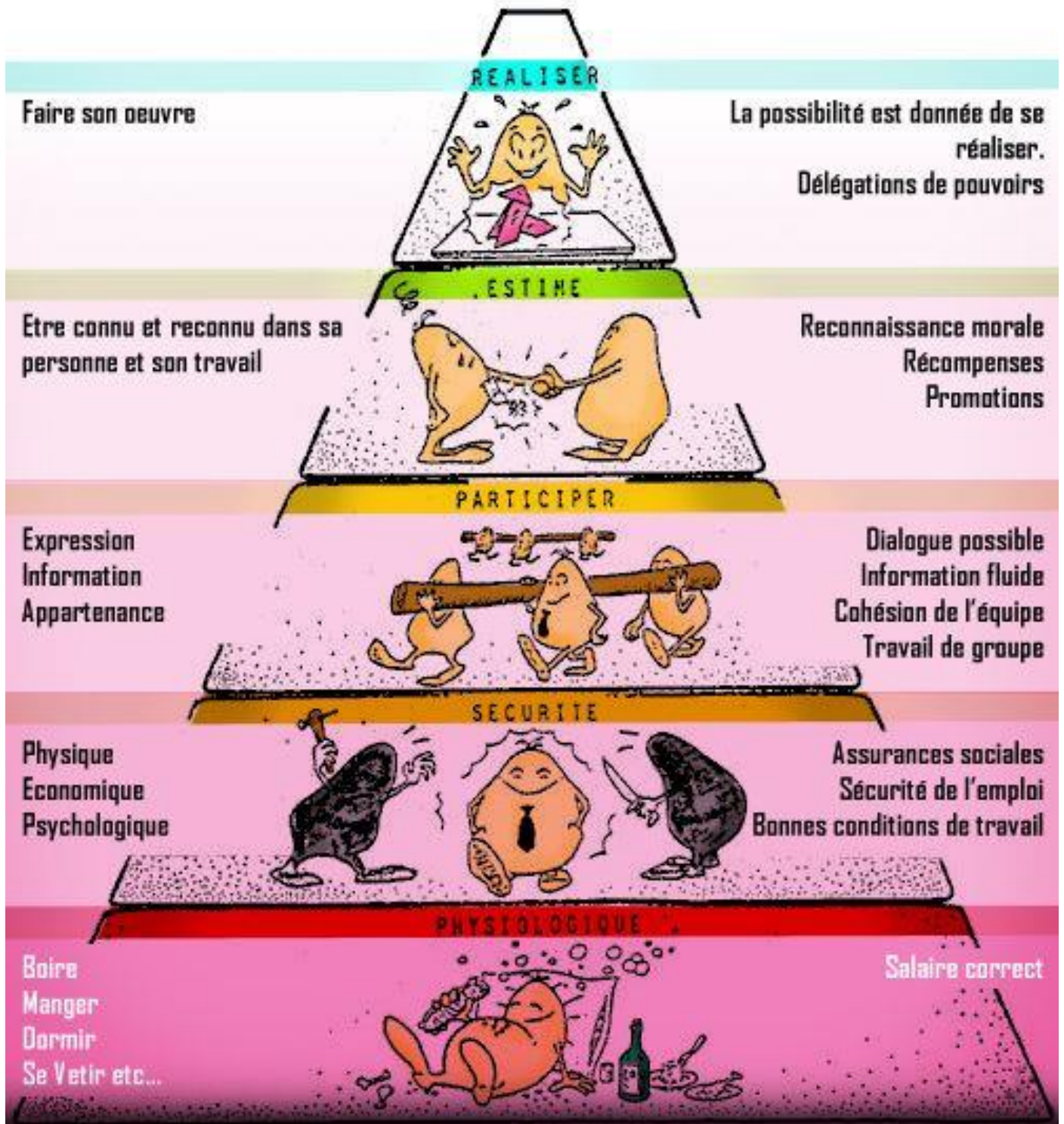


Image 13 - Exemple d'une pyramide de Maslow³⁸

³⁸ <https://i0.wp.com/www.arkhanim.fr/wp-content/uploads/2016/09/Maslow-management.jpg>

Pour qu'un salarié soit motivé et performant, il suffit juste de lui créer un environnement positif de travail. Mais cela est plus facile à dire qu'à mettre en œuvre, cela demande un vrai travail social de la part du manager. Il faut en effet savoir se concentrer sur le côté positif et encourager les comportements attendus.

Il est facile de critiquer ce qui n'est pas fait selon le bon vouloir du titulaire, de dire qu'il ne faut pas faire comme ceci, qu'il ne faut pas ranger comme cela. La remarque venant plus facilement que le compliment. Il faut donc que votre équipe voit en son manager, un coach.

Que fait un coach sportif exactement ? Il est disponible et son équipe est à l'aise en sa présence, il sait insuffler de l'énergie et la distribuer de façon à dynamiser tout le groupe, il fait en sorte que chaque membre apprenne de ses erreurs et complimente les bonnes actions, il est ouvert aux propositions visant à améliorer les performances du groupe, ...

Cette comparaison au sport est transposable dans le monde de l'entreprise. Ce n'est pas anodin si dans la plupart des conférences de management, les intervenants sont issus du milieu du sport. Le but est la cohésion de groupe et la création d'un esprit positif de travail. La critique n'est cependant pas à bannir, mais à utiliser avec parcimonie.

b) Leviers de motivation incitatifs

Comment récompenser les employés ? Ce n'est pas chose aisée. La règle du « on obtient ce que l'on mérite » n'est pas simple à appliquer. Il faut savoir jouer de diplomatie.



Image 14 - Caricature du principe de motivation³⁹

Pour créer un bon environnement de travail, il faut :

- Féliciter pour le travail accompli par écrit ou oral,
- Devant toute l'équipe en fonction de la tâche acquittée,
- Impliquer les salariés les plus performants dans les processus de décision,
- Récompenser par une journée ou demi-journée de congé

Le fait de récompenser ouvertement montrera aux autres membres de l'équipe que vous êtes reconnaissants et que vous suivez le travail de chacun au quotidien. De plus cela offrira une motivation supplémentaire.

Par exemple, le titulaire donne à A et B, deux de ses pharmaciens, la mission de réceptionner deux commandes de même taille. A, efficace, finit de réceptionner et a même rangé les produits en 45 minutes ; tandis que B lui se laisse distraire et ne finit pas la mission afin la fin de sa journée. A va donc s'occuper d'autres tâches entrant dans son domaine de compétence. Si rien n'est fait, A va se sentir floué car il a travaillé dur et n'en retire rien ; et B va considérer que son travail est suffisant vu qu'aucun reproche ne lui est fait.

Avant toutes récompenses matérielles, une des grandes attentes de tout salarié est la reconnaissance professionnelle. Un « Bien joué A ! Tu as été très efficace sur cette mission » aura énormément d'impact sur le pharmacien efficace. Il se sentira

³⁹ <http://www.joellehiaux.be/wp-content/uploads/2014/09/Business-Coaching-motivation1.jpg>

reconnu pour son travail et ses performances, son estime de soi va remonter en flèche et l'image du manager va être redorée.

Puis C la préparatrice en voyant qu'A a eu une demi-journée de congé (pour une raison plus importante que le rangement d'une commande), va redoubler d'efforts pour en avoir une également. Ce sera le travail du Manager de voir les efforts fournis pour éviter toute frustration, ce n'est pas une chose qu'on fait deux/trois mois puis qu'on abandonne, cela demande un travail quotidien.

Une autre méthode de récompense est la prime financière, on en distingue de deux types qui ont leurs avantages et leurs inconvénients :

Type de prime	Avantages	Inconvénients
Collective	<ul style="list-style-type: none"> - Récompense l'équipe pour les résultats du mois ou de l'année. - Tout l'équipe gagne le même montant. - Pratique et facile à mettre en place. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inéquitable. - Crée des frustrations au sein de l'équipe. - Droit de l'usage.
Individuelle	<ul style="list-style-type: none"> - Récompense un membre de l'équipe pour son travail de qualité - Variable en fonction des critères définis. - Équitable 	<ul style="list-style-type: none"> - Long et difficile à mettre en place. - Crée des frustrations au sein de l'équipe.

Tableau 4 - Avantages et Inconvénients des primes financières

La prime individuelle est la plus efficace, en termes de motivation, mais elle demande plus de travail et d'investissement de la part du titulaire. Tandis que la prime collective, plus facile à gérer, crée des inégalités et des frustrations au sein d'une équipe qui doit rester soudée.

Il faut également faire attention au droit de l'usage⁴⁰. En effet, dès lors qu'une prime possède les 3 critères de :

⁴⁰ pourvoi: 93-40883, pourvoi: 02-46100, pourvoi: 94-11611 et 94-11942 de la cour de cassation

- Généralité : ne concerne aucune catégorie d'employé.
- Constance : avantage bénéficié plusieurs années de suites.
- Fixité : montant ou modalité de calcul de la prime fixe.

Elle sera considérée comme obligatoire, et les modalités de sa suppression seront plus complexes. L'employeur devra de ce fait initier une procédure de dénonciation de l'usage, il doit donc :

- Informer les salariés individuellement : Une note affichée en salle de pause ou une notification orale ne suffit pas.
- Informer les institutions représentatives : En cas d'absence de délégué du personnel ou de comité d'entreprise, il faut provoquer des élections. S'il n'y a pas de candidat, établir un procès-verbal de carence⁴¹.
- Respecter un délai de prévenance suffisant : aucun délai n'est réellement précisé mais un mois⁴² est insuffisant, alors que 8 mois a été jugé suffisant⁴³.

Cette procédure doit être respectée même en cas d'accord avec les salariés et celle-ci n'aura pas d'effet rétroactif⁴⁴.

Pour les primes individuelles, la création d'un système d'évaluation de la performance est obligatoire. Ceci afin que chaque notation soit justifiée et que les valeurs obtenues soient objectives. Il faut que les critères soient connus des employés, ainsi ils sauront sur quels facteurs agir pour augmenter leurs performances.

En officine on peut par exemple évaluer comme critères :

- L'esprit d'équipe
- Qualité des services au patient
- Qualité du conseil
- Organisation
- Présentation
- Assiduité

⁴¹ Cass.Soc.,16nov2005,n°04-40.339 : une dénonciation d'usage irrégulière car il n'y avait pas de représentant du personnel, et l'employeur n'avait pas organisé d'élection.

⁴² Cass.soc.,3mars1993,n°89-45.785

⁴³ Cass.soc.,27avr1989,n°86-45.468

⁴⁴ Cass.soc. ;,20nov2012,n°11-22.298 et Cass.soc.,20juin2000,n°98-43.395

- Mise à jour / Transmission / Utilisation des connaissances
- Respect des protocoles en place
- Résolutions de problèmes
- Organisation, etc...

Pour chaque critère donner une note allant de 1 à 5 : 1 = médiocre, 2 = passable, 3 = moyen, 4 = bien et 5 =excellent ; et associer au résultat final une rémunération selon un coefficient prédéfini.

De plus, le calcul de cette prime pourra être utilisé lors des entretiens individuels d'évaluation, afin de mieux cibler les points positifs et les points à travailler.

c) Leviers de motivation directs

L'intérêt d'une ambiance positive au travail vient d'être démontré. Mais il ne faut pas non plus que le titulaire soit naïf et vive dans un monde tout rose.

Avoir une équipe officinale qui fait ce qu'on lui demande, prends des initiatives bénéfiques pour la pharmacie, sans aucune mésentente, qui est motivée tous les jours, ... est un rêve éveillé pour tout manager. Il est plus que probable, qu'un jour, un employé ne respecte pas un protocole, ne s'entende pas du tout avec un collègue, baisse en termes de performances, cumule les retards...

Pour les cas de baisse de performances et de comportements inappropriés, des mesures disciplinaires s'imposent. Cela sera abordé plus loin.

Dans les cas de conflits impliquant des employés, ou un employé et le titulaire, plusieurs solutions se distinguent, chacune ayant ses avantages et ses inconvénients :

ATTITUDES DU TITULAIRE	AVANTAGES	INCONVENIENTS
Retrait	<ul style="list-style-type: none"> - Laisse le temps de la réflexion - Nécessite peu d'énergie et de temps - Permet aux personnes concernées de gérer eux même le conflit 	<ul style="list-style-type: none"> - Peut favoriser l'escalade du conflit - Peut être perçu comme une faiblesse exploitable - Une démission par rapport à son rôle de responsable
Compromis	<ul style="list-style-type: none"> - Peut décristalliser la situation - Crée un esprit de conciliation - Permet à chacun de conserver sa position 	<ul style="list-style-type: none"> - Solution souvent routinière - Suscite le marchandage - Laisse les protagonistes sur une impression de pas fini
Domination	<ul style="list-style-type: none"> - Rapide - Peut sécuriser - Satisfaction d'avoir tranché 	<ul style="list-style-type: none"> - Développe passivité et soumission stratégique - Risque d'interrompre l'engagement de l'employé - Donne un esprit de revanche au perdant
Confrontation Négociation	<ul style="list-style-type: none"> - Renforce la confiance - Solution à long terme - Favorise l'expression de chacun - Développe la motivation 	<ul style="list-style-type: none"> - Nécessite du temps et de l'énergie - Tout ne se négocie pas - Peut être perçu comme une faiblesse
Apaisement	<ul style="list-style-type: none"> - Adapté si l'enjeu est minime - Calme les esprits - Sécurise à court terme - Améliore la relation 	<ul style="list-style-type: none"> - Peut être perçu comme un refus d'assumer ses responsabilités - Peut oblitérer un conflit larvé

Tableau 5 - Avantages et inconvénients des attitudes à adopter en gestion des conflits⁴⁵

Aucune attitude ne ressort comme celle à adopter dans tous les cas. Il faudra choisir en fonction de la situation quelle attitude adopter, et prendre en compte certains éléments comme :

- Les pouvoirs de l'un et l'autre protagonistes
- Les enjeux

⁴⁵ Bernard DIRIDOLLOU, « *Manager son équipe au quotidien* », Paris : Ed.Organisation, 2001, p.95, ISBN : 2-7081-2469-2

- Les protocoles en vigueur
- La stratégie officinale à court ou moyen terme
- La volonté de maintenir ou non la relation
- La personnalité de chacune des personnes

Ce choix ne sera jamais aisé d'autant plus si le titulaire est impliqué. De par sa position et ses pouvoirs, il aura un réflexe naturel de ne pas perdre la face ou de paraître faible vis-à-vis de son équipe. Pourtant il faut savoir garder une certaine éthique dans la gestion du conflit et ne pas privilégier ses intérêts individuels avant tout.

Maintenant, revenons aux cas de baisses de performances et de comportements inappropriés. Il est évident que les problèmes comportementaux (tels retards répétés, harcèlement, refus d'autorité, ...) sont bien plus graves que les baisses de performances et plus difficiles à gérer. Il y a une échelle des sanctions à respecter, qui peut être consignée dans un règlement intérieur. Si l'employé répond à une étape, nul besoin de passer à l'étape d'après.

1. Recommandation orale

Nul besoin de le consigner dans le dossier de l'employé, et nul besoin de formalité.

2. Recommandation écrite

Laisse une trace écrite dans le dossier, il faut convoquer l'employé et lui faire lire l'avertissement. Ceci fait, une discussion s'ensuivra pour trouver des solutions.

3. Suspension

Cela permet parfois à l'employé de se ressaisir et à l'équipe de décompresser.

4. Licenciement

Plusieurs mois ont passé, et à chaque fois les mêmes problèmes refont surface. Il faut passer à cette étape difficile. D'un point de vue légal, mieux vaut avoir un dossier en béton qui s'appuie sur des faits précis, montrant que le titulaire a laissé le temps à l'employé de s'améliorer, et que des solutions ont été cherché afin d'éviter un long procès couteux aux prud'hommes pour licenciement abusif.

En fonction de la sévérité des faits reprochés à un employé, il peut être opportun de sauter des étapes, tout en se gardant de toutes formes de discriminations et en toute impartialité, par exemple dans les cas de :

- Maltraitance verbale : calomnies, harcèlement, insultes et autres, ... Cela nuit aux performances et à l'ambiance au sein du groupe de travail.
- Incompétence : avec preuves que tout a été fait pour aider l'employé à s'intégrer dans son poste.
- Répétition de retards injustifiés
- Insubordination : le refus délibéré d'effectuer ses tâches justifie un licenciement immédiat et sans préavis.
- Violence physique : le milieu de travail doit être sûr pour votre équipe.
- Vol : avec flagrant délit ou avec preuves du délit.

Avant de licencier un salarié il faut avant tout le convoquer à un entretien préalable par lettre recommandée ou remise en main propre. Cet entretien doit avoir lieu dans les 5 jours après remise de la lettre. Au cours de cet entretien, il faut indiquer les motifs du licenciement et recueillir les explications du salarié. Ce dernier peut être assisté d'un représentant du personnel ou d'un conseiller du salarié choisi sur une liste dressée par l'autorité administrative. Suite à cet entretien, le licenciement doit être notifié dans les deux jours, par lettre recommandée avec avis de réception.⁴⁶

Il ne faut jamais négliger le facteur humain, inutile de tomber sur le dos d'un employé avec recommandation écrite et convocation dans le bureau pour baisse de performances alors qu'il vient de perdre un être cher.

De même, pour le licenciement il faut laisser une porte de sortie en proposant une démission afin que l'employé ne perde pas la face et que cela ne soit pas consigné sur son dossier.

Voici donc dans les grandes lignes quelques techniques de Management afin de gérer aux mieux les crises, et d'optimiser l'équipe officinale. Il faut savoir que chaque titulaire est différent et possède sa façon de gérer ses employés. Je propose ici quelques pistes et méthodes pouvant porter leurs fruits en termes de rentabilité

⁴⁶ Articles L1232-1 à L1232-14 du code du Travail

mais, elles ne peuvent s'appliquer partout. Il faut savoir piocher et juger au cas par cas ce qui pourrait et ne pourrait pas fonctionner.

PARTIE 3 : OPTIMISATION DE LA STRATEGIE

Nous avons vu tous les aspects d'évolution positive d'une officine. Mais dans le contexte économique actuel, cela ne suffit pas toujours d'avoir les meilleurs conseils ou d'avoir le meilleur management. Il faut savoir se démarquer des pharmacies concurrentes en se diversifiant ou en proposant des services annexes.

On parle dans ce cas de Marketing Stratégique ; c'est-à-dire d'analyser le marché actuel ou futur, et de trouver une solution pour satisfaire la demande de sa clientèle cible et également de stimuler ou susciter des ventes. Cette analyse de marché permettra de positionner une officine dans un plan stratégique cohérent avec sa clientèle, et de lui donner un dynamisme commercial.

Le centre d'une démarche stratégique est le client. Le but sera de répondre à tous ses besoins pour qu'il reparte avec un sentiment de satisfaction de l'officine. Un patient heureux est un patient qui reviendra, et donc qui dégagera des bénéfices à longs termes.

Le but du jeu est de déterminer quels sont ces besoins, on distingue ceux qui sont :

- Exprimés : ce qu'il dit
- Réels : ce qu'il veut dire
- Latents : ce à quoi il ne pense même pas
- Imaginaires : ce dont il rêverait
- Profonds : ce qui secrètement le motive

Et que toutes les structures de l'officine et ses activités reflètent la même stratégie de satisfaction. Il faut donner à l'ensemble une certaine cohérence afin d'optimiser ses ventes et d'avoir un objectif majeur : la rentabilité.

1. LE PLAN STRATEGIQUE

Nous allons voir comment analyser une situation marketing (la demande, les clients, l'offre, ...), définir des objectifs SWOT⁴⁷ afin d'en déterminer une stratégie globale pour l'officine à travers divers outils largement utilisés dans les entreprises.

Il s'agit d'une démarche analytique avant tout, un guide vers une prise de décision cohérentes avec le marché en fonction des ressources disponibles. Et qui tient compte également des possibilités futures.

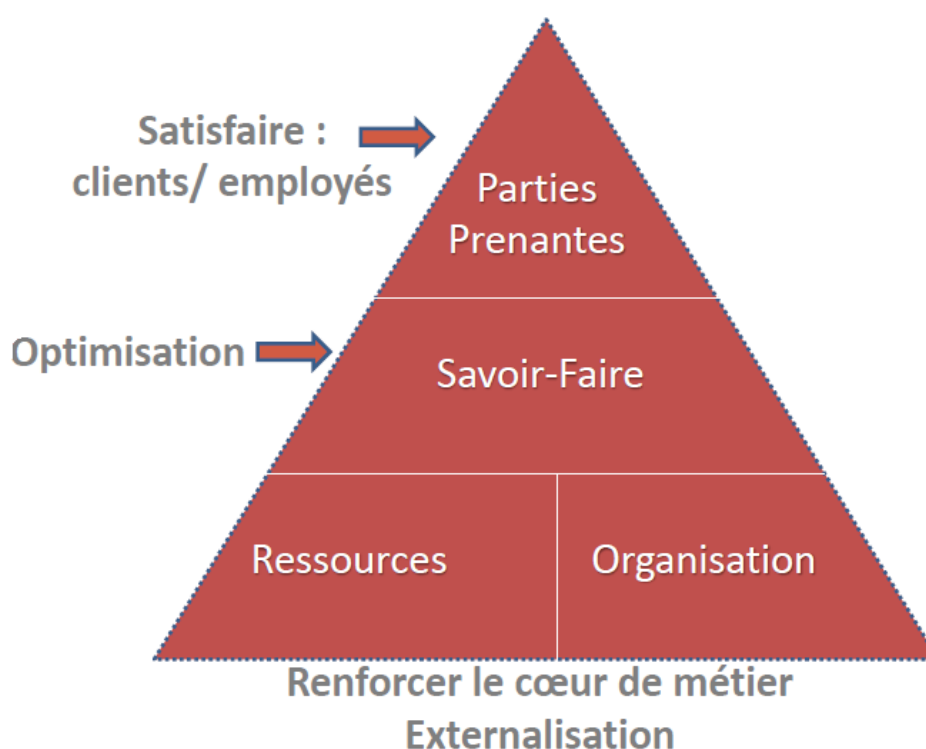


Figure 10 - Enjeux stratégiques de la démarche marketing⁴⁸

Il faut savoir définir sa mission en fonction de la concurrence. Est-ce que ma pharmacie a un meilleur avenir dans le MSAD ? Est-ce qu'il faut que je me spécialise en nutrition car la patientèle est très demandeuse de conseils ? ...

⁴⁷ SWOT : Strengths Weaknesses Opportunities Threats. En français Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces.

⁴⁸ Cours de stratégie marketing, HENRY.M, D.U de gestion, pharmacie des sciences pharmaceutiques et biologique de Lille. 11 mars 2015.

Pour ce faire, on peut se baser sur le modèle LCAG (de Learned, Christensen, Andrew et Guth). Qui recense les étapes à suivre, à travers un organigramme pour réaliser ou reformuler la stratégie marketing mise en place.

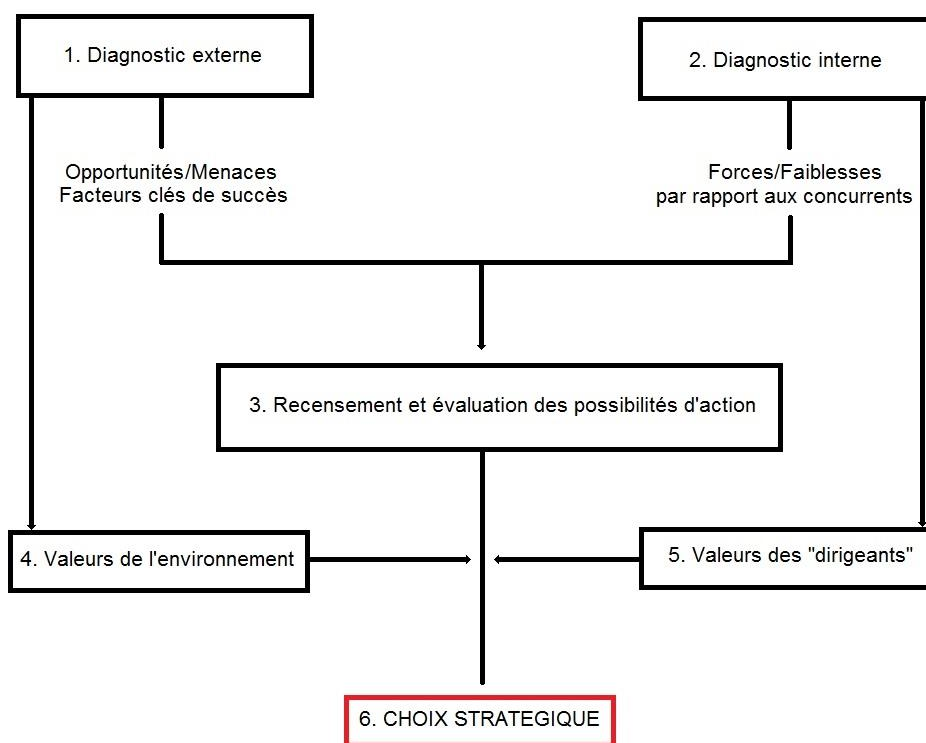


Figure 11 - Démarche stratégique LCAG

A. Diagnostic externe

a) Analyse concurrentielle

Il consiste à identifier des menaces et des opportunités environnementales, ainsi que de définir ses facteurs clés de succès.

Pour se faire on peut s'aider de la matrice des 5 forces de la concurrence de M. Porter.



Figure 12 - Matrice de Porter⁴⁹

- Rivalité entre concurrents :

Ici au centre du diagramme, il existe des rapports de forces plus ou moins intenses entre eux car chacun lutte pour accroître ou maintenir sa position au sein du marché.

- Menace de nouveaux entrants potentiels :

La survenue de nouveaux rivaux est freinée par de nombreux facteurs. Plus ses « barrières à l'entrée » (investissement important personnel comme financier, réglementation stricte, marché en perte de vitesse, ...) sont élevées plus l'arrivée de nouveaux concurrents est faible.

- Pouvoir de négociations des clients :

Leur pouvoir est élevé quand ils sont peu nombreux, quand il existe d'autres sources d'approvisionnement, quand ils peuvent produire eux même l'offre, et quand l'offre est standardisée.

- Menace des produits de substitution :

⁴⁹ https://strategies4innovation.files.wordpress.com/2008/08/5-1_forces_porter.jpg

Ils représentent une alternative à l'offre des firmes en présence. En officine, la menace est faible pour l'instant, mais si le monopole s'ouvre elle prendra beaucoup d'importance.

- Pouvoir de négociation des fournisseurs :

Leur pouvoir est élevé quand ils sont peu nombreux, leurs concurrents sont dispersés, leur marque est forte et que leurs produits sont très différenciés.

- Contraintes légales imposées par l'état :

Il s'agit de la 6^{ème} force, elle conditionne la manière dont chacune des forces s'exerce sur le marché. Certains la considère comme une barrière à l'entrée.

On peut également analyser la concurrence directement, en comparant les différentes officines de la ville, par exemple :

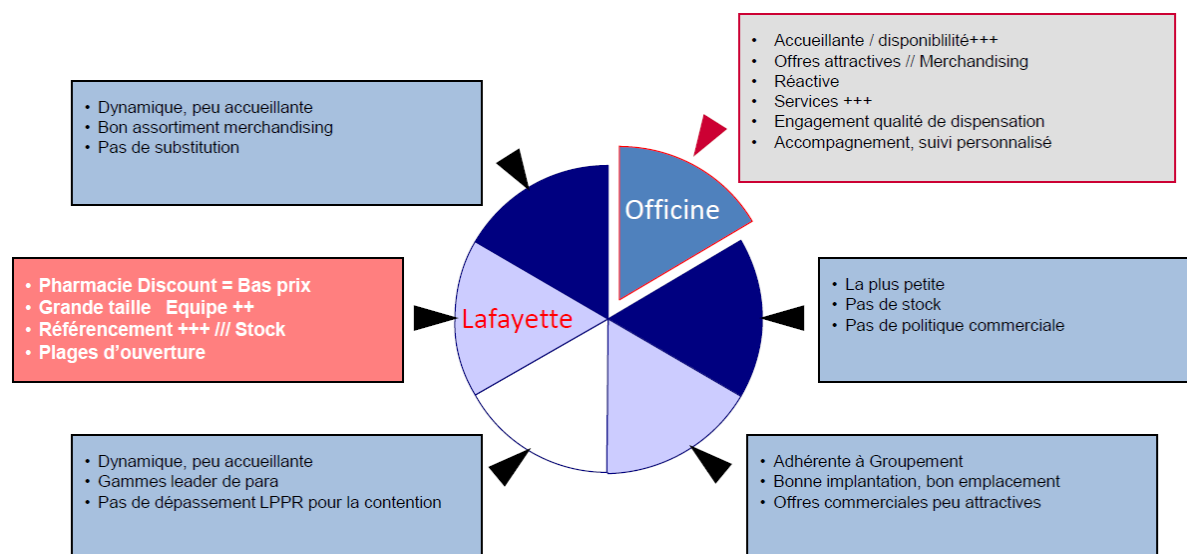


Figure 13 - Analyse de la concurrence⁵⁰

⁵⁰ Cours de stratégie marketing, HENRY.M, D.U de gestion, pharmacie des sciences pharmaceutiques et biologique de Lille. 11 mars 2015.

b) Analyse de l'environnement de l'officine

Il est essentiel d'analyser l'environnement direct de son officine. Pour se faire on utilise la notion de géomarketing, qui regroupe plusieurs facteurs clés :

- Marketing
- Statistiques
- Cartographie
- Données comportementales
- Données nominatives⁵¹

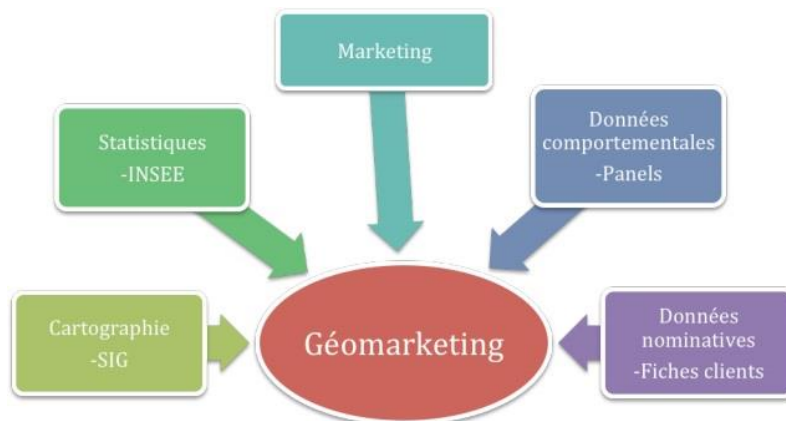


Image 15 - Géomarketing

Cet ensemble d'informations va permettre une analyse directe de ce qui se passe autour de l'officine.

Il s'agit d'une des démarches qui prend le plus de temps. Il faut appeler la mairie pour se renseigner sur les futures constructions et destructions. Se renseigner sur le nombre de médecins du secteur ainsi que leurs âges, des potentielles maisons de retraites, l'âge moyen de la population, ... Effectuer une carte de la zone de chalandise de l'officine, le nombre de clients potentiels, ...

Ces données sont cependant essentielles pour mieux comprendre sa clientèle. Il est possible de sous-traiter cette analyse par des sociétés spécialisées. Certains groupements proposent même de l'effectuer.

⁵¹ Marie-Camille LALUQUE, « Demarche marketing d'optimisation de l'implantation et du developpement d'une officine de pharmacie », Thèse de doctorat en pharmacie, sous la direction de C.MAURAIN, université de Bordeaux, 2015, 100p

B. Diagnostic interne :

On commence par évaluer les performances de son entreprise à travers 3 grands thèmes : diagnostic des ressources humaines, diagnostic des ressources techniques et diagnostic des ressources financières.

Celui des ressources humaines se fait avant tout d'un point de vue qualitatif en faisant l'inventaire des compétences des salariés. Si celles-ci sont adaptées aux besoins du marché il est considéré comme satisfaisant, si non, l'entreprise doit réagir rapidement (formation, embauche, innovation, ...). Puis elle est faite d'un point de vue quantitatif, en tenant compte de la pyramide des âges. Le but étant de trouver un équilibre entre population salariale jeune et population plus âgée.

Le diagnostic des ressources techniques repose sur les biens de la pharmacie. Ceux-ci sont soumis à l'usure du temps et doivent donc être contrôlés. Est-ce que les ordinateurs et scanners sont encore en bon état ? Faut-il réinvestir dans de nouvelles étagères plus moderne et attractive ? Mes tiroirs de médicaments se bloquent-ils sans cesse ? Il faut donc faire le tour de l'officine pour repérer les éventuels défauts, et, réfléchir aux futurs investissements nécessaires.

Le dernier est le diagnostic des ressources financières, il se fait à l'aide de l'expert-comptable pour vérifier son taux d'endettement, la rentabilité de l'officine, sa solvabilité, ...

C. Recensement et évaluation des possibilités d'action

Une fois ce diagnostic interne effectué, il est intéressant d'utiliser la matrice SWOT. Elle permet de comparer les analyses externes et internes, et d'en ressortir différentes possibilités d'action.



Figure 14 - Matrice SWOT⁵²

- Les **forces** donnent un avantage durable à l'officine

Local MSAD, faire les préparations sur places, formations conseils régulières, ...

- Les **faiblesses** sont les points négatifs qui possèdent néanmoins une marge d'amélioration.

Accueil bancaire, erreurs de délivrances fréquentes, attente trop longue, ...

- Les **opportunités** sont les situations dont l'entreprise peut tirer parti.

Nouvel EHPAD⁵³, nouveaux médecins, nouvelles missions du pharmacien, ...

- Les **menaces** regroupent tous les éléments nuisant au développement de l'entreprise.

Ouverture du monopole, ouverture d'une pharmacie low-cost⁵⁴ en face, ...

Cette matrice se remplit à l'aide des analyses faites en amont. Il est important d'être réaliste et objectif lors de ces étapes, afin que la stratégie soit la plus adaptée possible.

⁵² Cours de stratégie marketing, HENRY.M, D.U de gestion, pharmacie des sciences pharmaceutiques et biologique de Lille. 11 mars 2015.

⁵³ Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes.

⁵⁴ En français « bas coût » : pharmacie pratiquant des marges réduites et une politique de prix attractifs.

Se dégage alors quatre possibilités d'actions applicables :

- L'offensive de l'expansion : Utiliser les **forces** pour profiter des **opportunités**.

Une officine qui possède un robot de PDA⁵⁵ pour décrocher un contrat avec un EHPAD.

- La défensive de l'expansion : Amélioration des points **faibles** en interne pour saisir les **opportunités** par la suite.

Formation MSAD et création d'un local pour récupérer les patients qui sortent de l'hôpital d'à côté.

- La défense : Utiliser les **forces** pour se protéger des **menaces**.

Accentuer la formation conseil et le mettre en avant pour lutter face à une pharmacie low-cost.

- Le repositionnement : Diminuer les **faiblesses** pour être moins vulnérable aux **menaces**.

Face à une pharmacie concurrente, optimiser l'accueil, le référencement, le conseil, ... (voir partie 1 et 2)

D. Valeurs de l'environnement et des dirigeants

Elles correspondent aux responsabilités sociales et citoyennes de l'entreprise, c'est-à-dire les obligations qu'a l'entreprise envers la société et son personnel. Pour les petites entreprises comme les officines, cela consiste principalement à respecter la législation, qui n'ont pas ou peu d'impact à l'échelle nationale.

Les valeurs du dirigeant, sont des principes sur lesquels il se base pour faire évoluer son officine et prendre des décisions stratégiques. Ils peuvent être :

⁵⁵ PDA : Préparation des Doses à Administrées.

- Moraux : loyauté envers les clients, les collaborateurs, ... qualité supérieure en toute circonstance, ...
- Sociétaux : respect de l'environnement, respect de l'éthique, ...
- Marketing : tout faire pour le client, adaptabilité, ...
- Stratégiques : prix bas à tout prix, conseil de qualité avant tout, ...

Elles permettent à l'entreprise de se positionner sur son marché et de se démarquer de la concurrence. Elles attirent la clientèle et la fidélisent. Elles reflètent l'image de marque de la pharmacie. Enfin elles s'adressent également aux salariés dans la construction de la culture d'entreprise.

L'ensemble de la communication, que ce soit pour les clients, les partenaires commerciaux et les collaborateurs sera cohérente et articulée autour des valeurs fondamentales de l'entreprise.

E. Choix stratégique

Afin de choisir, il est important de déterminer ses domaines d'activités stratégiques (DAS). Par définition, il s'agit, d'une sous-partie d'une organisation dédiée à un marché spécifique, confrontée à des conditions concurrentielles spécifiques et qui se doit de déployer une stratégie particulière.

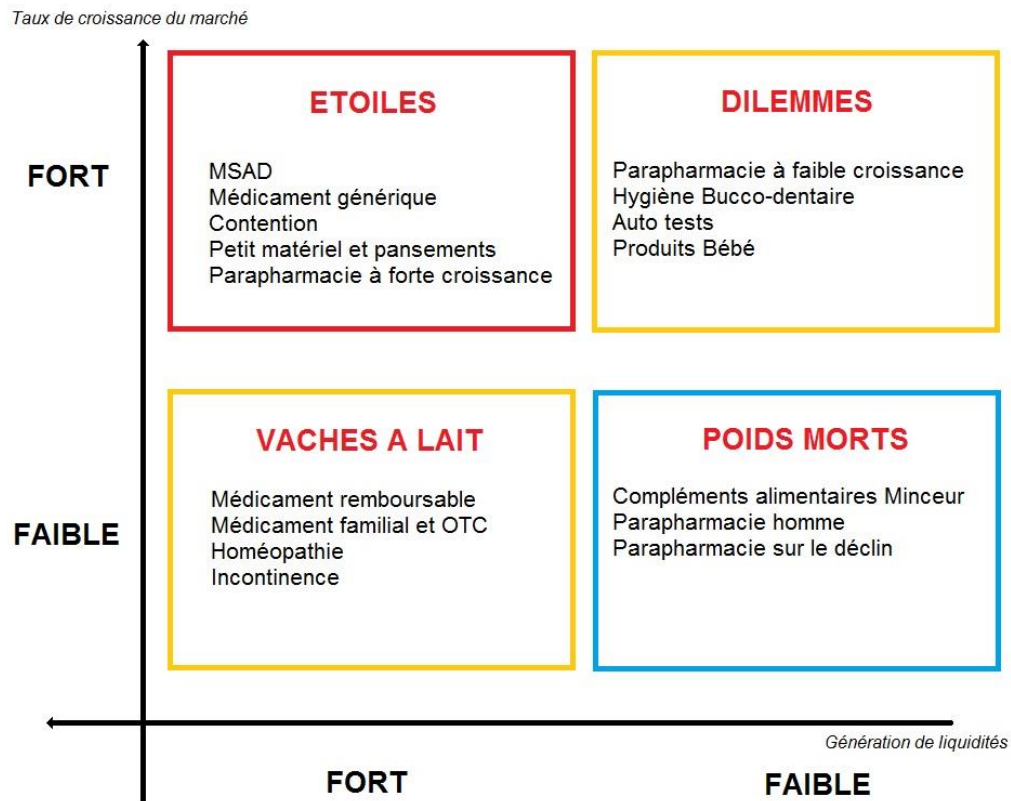


Figure 15 - Identification des DAS⁵⁶

Par exemple, le MSAD est une sous-partie de la gamme de produits proposés dans une officine :

- Elle est dédiée à un marché bien spécifique : les personnes sortant d'hospitalisation, les personnes âgées et les personnes nécessitant des soins constants.
- Elle est confrontée à des conditions concurrentielles spécifiques, le marché étant actuellement envahi de sous-traitants et d'entreprises spécialisées. Son taux de croissance est fort et cela génère beaucoup de ventes.
- Elle se doit de développer une stratégie particulière, en mettant en avant le savoir-faire du pharmacien et son rôle de professionnel de santé de proximité par exemple.

A l'aide de cette démarche stratégique, le titulaire est en mesure de choisir quel levier actionner pour mieux se positionner sur le marché et répondre à la demande.

⁵⁶ Cours de stratégie marketing, HENRY.M, D.U de gestion, pharmacie des sciences pharmaceutiques et biologique de Lille. 11 mars 2015.

2. Le Positionnement

Maintenant que l'officine a été étudiée dans les moindres détails grâce aux outils du marketing stratégique, le titulaire doit décider de positionner son officine. Il s'agit de situer une entreprise par rapport à ses concurrents afin d'obtenir une rentabilité optimale.

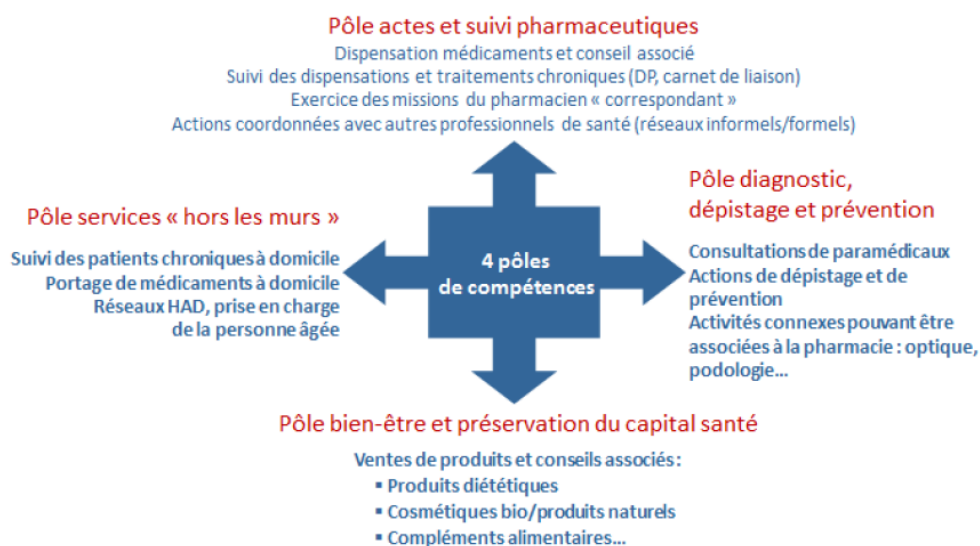


Figure 16 - Pôles de compétences⁵⁷

On constate que la pharmacie d'officine se réorganise autour de 4 grands pôles de compétences, qui peuvent aider le titulaire à choisir vers quelles activités se spécialiser.

Il faut promouvoir un ou deux avantages par rapport au marché actuel, surtout quand la concurrence ne s'attache qu'à un seul attribut, on parle alors d'USP⁵⁸. Il faut alors la formuler en une phrase claire et concise, par exemple : « Officine du Service et de la Qualité » ou « Officine des prix bas » ou encore « Officine du MSAD », ...

⁵⁷ Cours de stratégie marketing, HENRY.M, D.U de gestion, pharmacie des sciences pharmaceutiques et biologique de Lille. 11 mars 2015.

⁵⁸ USP : Unique Selling Proposition qui donne en français Proposition Unique de Vente.

Unique Selling Proposition	Promesse	Messages clés
<p align="center">Officine du Service et de la Qualité</p>	<p align="center">Des experts de la santé à votre écoute , vous des conseils adaptés et des services de qualité pour répondre à vos besoins</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conseils / Expertise • Services ++++ • Proximité • Ecoute • Espaces de confidentialité • Services, suivi personnalisé, dépistages. • Le relais de vos soins au quotidien • Livraisons



Tableau 6 – Positionnement⁵⁹

A cette USP est associée une promesse, par exemple, pour l'officine du service et de la qualité : « des experts de la santé à votre écoute, des conseils adaptés et des services de qualités pour répondre à vos besoins ».

Et à cette promesse est associée certains messages clefs, implicitement exprimé dans l'USP. Comme conseils, proximité, écoute, salle de confidentialité, livraisons, ...

Il ne reste plus qu'au titulaire à déterminer un plan d'action vers l'objectif fixé. Pour se différencier par rapport aux concurrents on peut agir sur les 4 composantes de l'entreprise : Les services, le personnel, le point de vente et l'image.

⁵⁹ Cours de stratégie marketing, HENRY.M, D.U de gestion, pharmacie des sciences pharmaceutiques et biologique de Lille. 11 mars 2015.



Figure 17 - Tremplins de la différenciation⁶⁰

Chacun de ces tremplins pouvant être optimisé afin d'obtenir une qualité et une efficacité de vente optimale. Par exemple pour optimiser le conseil, des formations sont obligatoires ; pour améliorer la communication entre les employés, des réunions entre les équipes avant l'ouverture peuvent être instaurées ; pour augmenter l'accessibilité, essayer d'aménager un parking ou alors augmenter la visibilité de l'officine ; et pour une meilleure atmosphère, des travaux d'embellissement peuvent être envisageable.

C'est au chef d'entreprise de déterminer en fonction de son budget et du plan d'action qu'il décide de mettre en place par quel chantier débiter

⁶⁰ Cours de stratégie marketing, HENRY.M, D.U de gestion, pharmacie des sciences pharmaceutiques et biologique de Lille. 11 mars 2015.

CONCLUSION

Cette thèse a pour but d'être utilisée comme un guide pour le titulaire. Libre à lui de décider quelles informations lui conviennent le mieux et à piocher des idées d'optimisation. Elle n'a pas la prétention d'affirmer qu'il faut absolument faire ce qui est expliqué au fil des chapitres, mais il s'agit d'une réflexion globale sur les moyens possibles à mettre en place, dans chaque partie et sous-partie de l'officine, pour faciliter l'exercice au quotidien.

Il a été volontairement décidé de ne pas parler des nouvelles technologies, cela nécessiterait une autre thèse pour développer tous les enjeux futurs pour le métier d'officinal. Mais il est important de ne pas négliger les réseaux sociaux, tant leurs impacts sont de plus en plus importants sur notre quotidien. Une page Facebook® et un site internet de l'officine sont deux choses essentielles qui permettent d'augmenter de manière significative la visibilité de l'entreprise. Attention cependant à toujours respecter tact et mesure, même sur internet, nous sommes en attente d'un guide de bonnes pratiques de la part de l'ordre.

Nous sommes à la fois commerçant et professionnel de santé. Les deux termes ne sont pas inconciliables, loin de là. Il faut juste ne pas oublier lors de l'acte de dispensation de prendre en compte l'être humain avant tout. Vendre des produits en ayant pour objectif le bien être du client sera la solution la plus rentable dans tous les cas. Nous faisons ce métier parce que nous aimons le contact avec les gens et si nous ne sommes pas vigilants nous pouvons perdre ce privilège au profit d'autres moins scrupuleux.

Notre corps de métier à toutefois tendance à évoluer vers la collaboration pluridisciplinaire des professionnels de santé ainsi que vers la prévention et l'éducation de la patientèle en termes de santé publique. Le pharmacien de demain aura sûrement un rôle de pilier central. Il servira de guide afin de mieux orienter et mieux conseiller les patients, tout en ayant le rôle d'intermédiaire avec les autres professions. Mais cela passe forcément par une formation en continu et un renouvellement constant de ses connaissances.

BIBLIOGRAPHIE

LIVRES :

- Ordre des pharmaciens, dossier de Février 2013 « Recommandations pour l'aménagement des locaux de l'officine ».
- Gilles ROEHRICH et J-Pierre VICARIO, « Gestion commerciale et Merchandising », Meylan, collection URGO, ISBN : 2-907944-40-1.
- Françoise MARTIN, « La vente-conseil au quotidien 3^{ème} édition », Wolters Kluwers France, collection Les essentiels du pharmacien, ISBN : 978-2-915585-92-6.
- Bernard DIRIDOLLOU, « Manager son équipe au quotidien », Paris : Ed.Organisation, 2001, ISBN : 2-7081-2469-2.
- Philippe LEVY, « Bien organiser son back-office », Rueil-Malmaison, Ed. du moniteur des pharmacies, 2013, ISBN : 979-10-90018-57-0.
- Bob NELSON et Peter ECONOMY, « Le management pour les nuls », Hoboken, Wiley Publishing, Inc, 2007, ISBN : 9782754034876.
- ANSM, « Analyse des ventes de médicaments en France en 2013 ».
- Louis SEGUR, « Marketing stratégique », Ed. Le Génie des Glaciers, 2011, ISBN : 978-2-84347-821-5.

REVUES :

- Pharmacien Manager n°116 du 01/04/2012 dossier « changez de décor » par Sabine Durand.
- Myriam LORIOL, « Communiquer avec vos clients », Cahier du moniteur des pharmacies Entreprise, Cahier II du n°2726 du 19 avril 2008.
- Fabienne RIZOS-VIGNAL, « Régler un conflit », Cahier du moniteur des pharmacies Entreprise, Cahier II du n°3001 du 5 octobre 2013.

COURS :

- Cours de stratégie marketing, HENRY.M, D.U de gestion, Faculté de pharmacie de Lille. 11 mars 2015

- Cours de management stratégique, Thomas MORGENROTH, Pr agrégé en économie et gestion, Faculté de pharmacie de Lille.
- Cours de marketing stratégique, « éléments de marketing stratégique », D.U de gestion, Faculté de pharmacie de Lille.

THESES :

- Marion BIGEARD, « l'attractivité de l'officine », thèse de doctorat en pharmacie, sous la direction du Pr François SEGUIN, Poitiers, Faculté de Médecine et de Pharmacie, 2015, 85p.
- J-François BOEGLIN, « le management : facteur clé de succès du pharmacien d'officine dans un secteur en mutation », thèse de doctorat en pharmacie, sous la direction du Pr Eric SERGHERAERT, Lille, Faculté de Pharmacie, 2016, 128p
- Marie-Camille LALUQUE, « Demarche marketing d'optimisation de l'implantation et du developpement d'une officine de pharmacie », Thèse de doctorat en pharmacie, sous la direction de C.MAURAIN, université de Bordeaux, 2015, 100p

SITES INTERNET :

- Agencement et relooking : <http://www.agencementetrelooking.com/21/fiches-conseils-de-lagencement-de-la-pharmacie>
- Bonnes pratiques de préparation : <http://social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/bo0707.pdf>
- Merchandising : <http://marketing-pharmacie.fr/2015/01/17/merchandising-en-pharmacie/>
- Merchandising 2 : http://www2.offimedia.com/portail/biblio/rep_100/fic_100.pdf
- Fidélisation client : <http://www.valdessoine-economie.com/dossiers/224-la-fidelisation-client>
- Diagnostic stratégique : https://www.assistancescolaire.com/eleve/TSTMG/management/reviser-le-cours/le-diagnostic-strategique-interne-tstg_man_05
- ANSM : <http://ansm.sante.fr/>

- HAS : <http://ansm.sante.fr/>
- Code de la santé publique :
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000006072665>

ANNEXE 1

ANNEXE 1 :

FICHE NOUVEAU PRODUIT

LABORATOIRE	
NOM DU PRODUIT	
DATE DE COMMERCIALISATION	
MOLECULE(S)	
MODE D'EMPLOI / D'UTILISATION	
CLIENTELE CIBLE	
CONSEILS ASSOCIES	

ANNEXE 2

ANNEXE 2 :

FICHE NOUVEAU MEDICAMENT

LABORATOIRE	
NOM DU PRODUIT	
DATE DE COMMERCIALISATION	
MOLECULE(S)	
INDICATIONS	
PRECAUTIONS D'EMPLOIS	
CONTRE INDICATIONS	
MODALITES D'ADMINISTRATION	
CONSEILS ASSOCIES	

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	9
-----------------------	----------

INTRODUCTION.....	10
--------------------------	-----------

PARTIE 1 : OPTIMISATION DE LA RELATION CLIENT	12
--	-----------

1.	OPTIMISATION DE L'EXTERIEUR DE L'OFFICINE	12
A.	<i>Aspect général</i>	12
B.	<i>La vitrine</i>	14
C.	<i>Plan des promotions</i>	15
2.	OPTIMISATION DU FRONT OFFICE	17
A.	<i>La zone parapharmacie</i>	17
a)	Plan.....	17
b)	Trajet	19
c)	Zones chaudes.....	22
B.	<i>Marketing au point de vente</i>	23
a)	Le Bon produit	23
b)	Au Bon Endroit	24
c)	Au Bon moment	25
d)	En Bonne quantité	25
e)	Au Bon prix	26
C.	<i>Eclairage et ambiance générale</i>	26
D.	<i>Référencement</i>	27
E.	<i>Promotions</i>	29
3.	OPTIMISATION DE LA VENTE AU COMPTOIR	30
A.	<i>Le Conseil</i>	31
B.	<i>L'accueil</i>	33
a)	Omniprésence au comptoir :	33
b)	Convivialité et activité :	34
c)	Sourire :	34
d)	Accueillir même lorsqu'il y a du monde :	34
e)	Ne pas se jeter sur le patient :	34
f)	Etre totalement disponible	35
C.	<i>Communication non-verbale</i>	35
a)	Le visage	35
b)	Gestuelle	37
D.	<i>Communication verbale</i>	40
a)	Patient ayant une ordonnance	40
b)	Patient sans ordonnance	43

PARTIE 2 : OPTIMISATION DES RESSOURCES INTERNES..... 47

1.	OPTIMISATION DU BACK OFFICE	47
A.	<i>Organisation</i>	47
B.	<i>Le coin conseil OTC</i>	51
C.	<i>Zone nouveaux produits</i>	51
D.	<i>Réserve</i>	52
E.	<i>Préparatoire</i>	54
F.	<i>Salle Orthopédie</i>	55
G.	<i>Espace de confidentialité</i>	56
2.	OPTIMISATION DE L'EQUIPE OFFICINALE	58
A.	<i>Organisation</i>	58
a)	Formalisation.....	58
b)	Répartition des rôles	59
c)	Entretien Individuel d'évaluation	62
B.	<i>Animation</i>	65
a)	Objectifs collectifs	65
b)	Objectifs Individuels	67
C.	<i>Motivation</i>	68
a)	Pyramide de Maslow et bien être du salarié	68
b)	Leviers de motivation incitatifs	70
c)	Leviers de motivation directifs	74

PARTIE 3 : OPTIMISATION DE LA STRATEGIE..... 79

1.	LE PLAN STRATEGIQUE	80
A.	<i>Diagnostic externe</i>	81
a)	Analyse concurrentielle	81
b)	Analyse de l'environnement de l'officine	84
B.	<i>Diagnostic interne</i> :.....	85
C.	<i>Recensement et évaluation des possibilités d'action</i>	85
D.	<i>Valeurs de l'environnement et des dirigeants</i>	87
E.	<i>Choix stratégique</i>	88
2.	LE POSITIONNEMENT	90

CONCLUSION..... 93

BIBLIOGRAPHIE..... 94

ANNEXE 1..... 97

ANNEXE 2	98
TABLE DES MATIERES	99
TABLE DES ILLUSTRATIONS	102
TABLE DES TABLEAUX	103
TABLE DES FIGURES.....	104

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Image 1 - De gauche à droite : classique, intermédiaire et moderne.	13
Image 2 - Plan de promotions d'une pharmacie situé dans la galerie d'une GMS	16
Image 3 - Avant réorganisation marketing et après.....	24
Image 4 - Importance des règles Hygiéno-diététiques	32
Image 5 - Emotions de base de Paul Ekman	36
Image 6 - Attitudes du Pharmacien.	37
Image 7 - Le langage des mains	38
Image 8 - Expressions du patient.....	39
Image 9 - Caricature de délivrance du générique	41
Image 10 - Caricature de conseil en officine	44
Image 11 - Tableau d'équivalence Générique-Princeps affiché dans une officine	50
Image 12 - Exemple de hiérarchie d'une grande officine	60
Image 13 - Exemple d'une pyramide de Maslow.....	69
Image 14 - Caricature du principe de motivation.....	71

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Expressions du visage en fonction de l'émotion.....	36
Tableau 2 - Exemple de fiche conseil	42
Tableau 3 - Exemple de fiche de poste d'un pharmacien assistant	61
Tableau 4 - Avantages et Inconvénients des primes financières	72
Tableau 5 - Avantages et inconvénients des attitudes à adopter en gestion des conflits	75
Tableau 6 – Positionnement.....	91

TABLE DES FIGURES

Figure 1 - Type de fermeture.....	10
Figure 2 - Exemple de plan du front office d'une officine	18
Figure 3 - Trajet d'un patient sans obstacles.....	20
Figure 4 - Trajet d'un patient avec obstacles.....	21
Figure 5 - Exemple de zones chaudes en officine.....	22
Figure 6 - Pourcentage du CA en fonction de la position dans le rayon.....	23
Figure 7 - Structure verticale de l'assortiment	27
Figure 8 - Pourcentage des ventes par types de médicaments en 2013	49
Figure 9 - Enjeux de l'entretien individuel d'évaluation	63
Figure 10 - Enjeux stratégiques de la démarche marketing	80
Figure 11 - Démarche stratégique LCAG	81
Figure 12 - Matrice de Porter	82
Figure 13 - Analyse de la concurrence.....	83
Figure 14 - Matrice SWOT	86
Figure 15 - Identification des DAS.....	89
Figure 16 - Pôles de compétences.....	90
Figure 17 - Tremplins de la différenciation	92

Université de Lille 2
FACULTE DES SCIENCES PHARMACEUTIQUES ET BIOLOGIQUES DE LILLE
DIPLOME D'ETAT DE DOCTEUR EN PHARMACIE
Année Universitaire 2016/2017

Nom : SCHOUTTETEN
Prénom : Quentin

Titre de la thèse : OPTIMISATION DE LA VENTE EN OFFICINE

**Mots-clés : Optimisation - Marketing - Merchandising - Management –
Techniques de Ventes – Stratégie – Organisation – Positionnement**

Résumé :

Au vu du climat économique actuel, il est bon d'optimiser sa pharmacie afin d'en dégager une rentabilité optimale. Il faut ainsi savoir agir sur tous les facteurs internes et externes qui composent l'officine et motiver l'équipe.

Cette thèse a pour vocation de servir de guide et d'offrir des pistes d'évolutions face à un marché toujours plus concurrentiel.

Membres du jury :

Président : GERVOIS Philippe, Maitre de conférence en Biochimie, la faculté de pharmacie de Lille.

Assesseur : MORGENROTH Thomas, Professeur agrégé en Economie/Gestion, faculté de pharmacie de Lille.

Membre extérieur : SEMEZAK Alexandre, Pharmacien, Leers