

Année : 2022

N° 2020* -154

THÈSE

pour le

DIPLÔME D'ÉTAT

DE DOCTEUR EN PHARMACIE

par

LE GUER Morgan

Présentée et soutenue publiquement le 19 octobre 2022

Enquête sur les pratiques managériales en officine et préconisations
--

Président : Mr ROBERT Jean-Michel, Professeur Universitaire de chimie thérapeutique

Membres du jury : Dr SALLENAVE-NAMONT Claire, Docteur en Pharmacie et Maître de Conférence en Cryptomanie et Botanique
Mr LE VU Dominique, Pharmacien Diplômé d'Etat
Dr HINGUE Kevin, Docteur en Pharmacie, Pharmacien d'officine à la Pharmacie du Lac à Saint-Philbert-de-Grand-Lieu

Remerciements

A tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à l'élaboration et l'accomplissement de cette thèse.

A l'ensemble des pharmaciens ayant participé à mes entretiens pour leur implication et le temps consacré à ce projet.

A **Mr Jean-Michel Robert**, qui me fait l'honneur de présider ce jury.

A **Mme Claire Sallenave-Namont**, ma co-directrice de thèse, qui m'a accordé sa confiance pour l'élaboration de cette thèse.

A **Mr Dominique Le Vu**, mon co-directeur de thèse, pour sa collaboration et l'intérêt porté à ce sujet.

A **Mr Kevin Hingue**, pour m'avoir soutenu et encouragé dans le choix de ce sujet. Merci aussi pour toutes ces années d'études passées ensemble.

A **mes frères et ma sœur**, pour tout le soutien et les conseils apportés durant mes études, ces années auraient été beaucoup plus difficiles sans vous. Je vous aime.

A **mes parents**, qui ont cru en moi dès le début et en mon choix de devenir pharmacien et m'ont permis de réaliser mes objectifs en étant là pour me motiver dans les moments de doute. Si j'en suis là, c'est grâce à vous.

A **Clément**, mon binôme, on a commencé nos études ensemble et nous voilà bientôt docteur en pharmacie, merci pour toutes ces journées et soirées de révisions ensemble à se soutenir.

A **PJ**, le collègue, merci pour tes conseils avisés lors de la rédaction de cette thèse et pour cette saison forte en émotion et en rire.

A **Titouan**, mon futur associé je l'espère. A tous nos projets en commun et idées folles pour notre future pharmacie.

A **Louis**, mon meilleur ami, le père de mon filleul et mon ancien colocataire, à toutes ces soirées à faire la fête. A toutes nos années de colocation et au soutien inconditionnel que tu m'as toujours apporté. Merci d'être toi.

Au **groupe des "bières de l'ambiance"**, vous avez une place très importante dans ma vie. Merci pour tous ces moments passés ensemble et ceux à venir.

Au **groupe des “randonneurs”**, vous êtes présents depuis le début de mes études, on s’est soutenu durant toutes ces années et nous arrivons tous tranquillement au bout. Merci pour toutes ces années.

A **Amandine**, pour toutes ces années passées ensemble et celles à venir, pour ton aide durant les études et la rédaction de cette thèse. Hâte de débiter de nombreux projets avec toi. Je t’aime.

Table des matières

Remerciements	1
Table des matières	3
Liste des abréviations	5
Introduction	6
PARTIE I : Le Management	7
1. Généralités	7
2. Les différents types de manager	7
3. La pharmacie et le management	11
PARTIE II : Etudes sur les pratiques managériales existantes en pharmacie	12
1. Contexte de l'enquête	12
2. Objectifs de l'enquête	12
3. Matériels et méthodes	13
3.1. Population étudiée	13
3.2. Déroulement de l'étude	13
4. Analyse des réponses	15
4.1. Analyse par entretien	15
4.1.1. Pharmacie A	15
4.1.2. Pharmacie B	16
4.1.3. Pharmacie C	18
4.1.4. Pharmacie D	19
4.1.5. Pharmacie E	21
4.1.6. Pharmacie F	22
4.1.7. Pharmacie G	23
4.1.8. Pharmacie H	25
4.1.9. Pharmacie I	26
4.1.10. Pharmacie J	28
4.2. Analyse globale	29
5. Limites et biais	32
PARTIE III : Outils d'aide au management	33
1. Adhésion à un groupement pharmaceutique	33
2. La communication managériale	36
3. La vision d'entreprise	37
4. L'organigramme	39

5. Les fiches de poste	39
6. Entretien individuel annuel	40
7. Méthode d'évaluation à 360°	41
8. Les formations	42
9. Les réunions d'équipes	45
10. Le feed back régulier	46
Conclusion	49
Bibliographie	51
Annexes	54

Liste des abréviations

CA : Chiffre d'affaires

CEIDO : Cercle Européen de Développement et d'Innovation de l'Officine

DESS : Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées

DISC : Dominant, Influent, Stable et Conforme

DQO : Démarche Qualité à l'Officine

DPC : Développement Professionnel Continu

DU : Diplôme Universitaire

EIA : Entretien Individuel Annuel

IAE : Institut d'Administration des Entreprises

ISO : Organisation internationale de normalisation

ESCP : Ecole supérieure de commerce de Paris

Introduction

Le milieu de la pharmacie d'officine se caractérise par son appartenance à deux domaines distincts, celui de la santé et du commerce. Ainsi, il s'agit d'un lieu où se réunissent plusieurs corps de métier et où l'on voit naître des équipes. La présence d'équipe suscite un besoin de management. Au cours de notre formation pour devenir des professionnels de santé, les techniques de gestion ne sont abordées que de manière succincte en fin de parcours. Cependant, tout pharmacien est amené à devenir chef d'entreprise. On peut se demander si la méconnaissance des techniques de gestion d'une entreprise dans le domaine de la santé n'est pas liée à un risque pour le patient ?

Au cours de mes études, j'ai travaillé dans plusieurs officines et certaines plaintes venant du titulaire ou des employés revenaient régulièrement. Parmi les plus fréquentes, on peut citer un manque de temps, un manque d'organisation ou encore un manque de communication. Je me suis donc demandé comment il serait possible d'améliorer ces problématiques. Il s'est avéré que le management pourrait être une solution à ces différentes problématiques. J'ai effectué quelques recherches sur Pubmed et remarqué qu'il s'agissait d'un sujet qui n'avait jamais été abordé dans le cadre d'une thèse d'officine, c'est pourquoi j'ai décidé d'en faire mon sujet.

Afin de débiter sur le vaste sujet du management, il faut commencer par se demander comment le définir ? Existe-t-il différents types de management ? Quels liens peut-on faire entre l'officine et le management ? Les pharmaciens d'officine ont-ils une formation en management ? Le management a-t-il un intérêt à leurs yeux ? Quels sont les outils d'aide qui existent pour manager une équipe ?

Dans l'objectif de répondre à ces nombreuses questions, nous avons décidé de définir le management et de poser un cadre théorique avant de mener l'enquête auprès des pharmaciens titulaires d'officine. Cela nous permettra de comprendre le rapport qu'ils ont avec le management et les améliorations potentielles à effectuer. Pour terminer, nous avons réuni différents outils pratiques qui pourraient s'avérer utiles lors de la mise en place du management dans une officine.

PARTIE I : Le Management

1. Généralités

On attribue généralement la paternité du management au français Henri Fayol, dont les premiers écrits remontent à 1916. Il parlait alors d'*administration*. Cependant, le terme *management* quant à lui est apparu dans la littérature américaine en 1880, mais son étymologie est issue de la langue française. Elle provient du terme *ménager* (XIV^e- XV^e siècle), signifiant tenir les rênes d'un cheval puis par extension, disposer, diriger ; ainsi que du terme *ménagement* (XV^e siècle) qui veut dire administration, conduite⁽¹⁾.

Aujourd'hui, selon le dictionnaire Larousse®, le management est l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion d'une entreprise⁽²⁾. C'est pourquoi il est important de différencier gestion et management. Ainsi, selon les intervenants de l'ESCP Europe business school, la gestion se définit par l'ensemble des techniques opérationnelles (comptabilité, finance, marketing,...) indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise. Tandis que le management consiste à être responsable d'une organisation⁽¹⁾.

Afin de mieux appréhender la question du management et de l'organisation, on peut citer deux auteurs du XX^e siècle. D'une part, Thiétart, universitaire français et auteur de 8 ouvrages sur la stratégie et le management d'entreprise, pour lui " le management est une action, un art, une manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler." D'autre part, Henry Mintzberg (1989), universitaire canadien en science de gestion, économiste, sociologue et écrivain d'ouvrages de management, précise que "l'organisation se définit comme une action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune"⁽¹⁾.

La pratique du management est donc différente en fonction de l'entreprise ou de la personne responsable de son application, nommée le manager, mais elle aura toujours pour objectif de diriger, organiser et gérer une entreprise ou une équipe⁽³⁾. En partant de cela, nous allons nous intéresser au monde de l'officine pour analyser les différents types de manager ainsi que les techniques managériales pratiquées.

2. Les différents types de manager⁽³⁾

De nombreux travaux de recherche ont été menés afin de décrypter les comportements humains.

Tout d'abord, nous pouvons citer John Cleaver, un ingénieur industriel du milieu du XX^e siècle, il est à l'origine du DISC (Dominant, Influent, Stable et Conforme) de Marston, qui est une technique d'analyse comportementale aujourd'hui encore fortement utilisée. Celle-ci est inspirée par les recherches de William Moulton Marston, un psychologue, inventeur et écrivain américain plus connu du grand public comme

l'inventeur du personnage de Wonder Woman dans les Comics® ayant vécu la première moitié du XXe siècle. Ses travaux sont aujourd'hui toujours fortement utilisés dans le management. Ils ont été associés aux travaux du psychologue du fin XIXe et début XXe, Carl Jung sur les types psychologiques et les travaux d'Eduard Spranger philosophe et psychologue de la même période sur les motivations^{(4), (5)}.

Cette méthode est nommée Arc en ciel DISC, elle a été créée et diffusée par Patrice Fabart. Une simplification de cette méthode permet de comprendre dans un premier temps les quatre grands types de comportements observables permettant ainsi d'en ressortir quatre grands styles de manager^{(4), (5), (6)}.

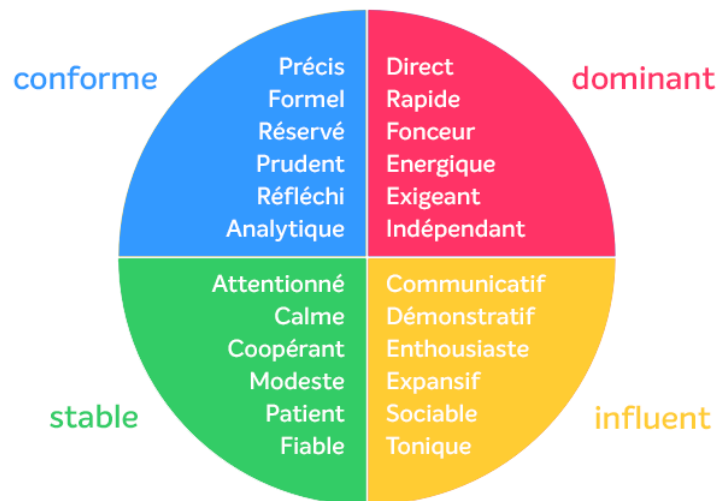
Il est important de savoir qu'il existe de nombreuses méthodes d'étude du comportement. On peut notamment citer l'ennéagramme, une grille de lecture qui permet de décrire neuf grands types de personnalité et leurs interactions. L'ennéagramme a pour objectif de mieux se connaître et de mieux comprendre les autres, il a pour champ d'application la vie professionnelle, la vie personnelle et le développement personnel et professionnel. Il est recommandé d'être accompagné personnellement ou de suivre des formations pour mieux appréhender le sujet⁽⁷⁾.

Dans cette étude, nous avons fait le choix de présenter la méthode Arc en ciel DISC car il s'agit d'une méthode compréhensible et ludique. Comme il est expliqué dans le guide du management à l'officine⁽⁶⁾, "le langage des couleurs est un outil pour décoder la dynamique des comportements, un langage universel, observable et neutre, basé sur l'observation du "comment" du comportement". La méthode des couleurs ne permet de comprendre qu'une partie du fonctionnement d'un individu, basée sur l'observation de celui-ci. Afin d'avoir tous les éléments, il est important de réussir à connaître ses valeurs, ses motivations, le "pourquoi" du comportement en plus du style de comportement^{(4), (5), (6)}.

La méthode Arc en ciel différencie 68 types de comportements différents regroupés à partir^{(4), (5), (6)}:

- des 8 types psychologiques de Jung :
 - la pensée extravertie
 - la pensée introvertie
 - le sentiment extraverti
 - le sentiment introverti
 - l'intuition extravertie
 - l'intuition introvertie
 - la sensation extravertie
 - la sensation introvertie
- des 4 styles de comportements de Marston :
 - la dominance
 - l'influence
 - la stabilité
 - la conformité

Ces différents éléments sont associés et illustrés par quatre couleurs (rouge, jaune, vert et bleu).



Modèle DISC^(®)

Détaillons les caractéristiques comportementales permettant d'identifier la dominance d'une couleur chez un individu⁽⁶⁾ :

- Le comportement apparenté à la **dominance** (rouge dominant) peut être associé à : la rapidité, l'exigence, l'indépendance, l'audace, la prise d'initiative, le goût du challenge, la direction, l'atteinte de résultat...
- Le comportement apparenté à l'**influence** (jaune dominant) peut être associé à : l'optimisme, la sociabilité, le charme, l'esprit créatif, la persuasion, un caractère expansif, aimant briller...
- Le comportement apparenté à la **stabilité** (vert dominant) peut être associé à : l'écoute, la persévérance, le calme, l'attention, le service, le dévouement...
- Le comportement apparenté à la **conformité** (bleu dominant) peut être associé à : perfectionnisme, goût du détail, respect des règles et des procédures, rationalisme, à l'analyse, à la tactique...

Ces quatre couleurs permettent d'identifier les quatre grands styles de comportement. Cependant, chacun d'entre nous est un mélange des quatre couleurs à des degrés différents et chacun peut potentiellement avoir plus d'une couleur dominante. Il est aussi très important de savoir qu'il n'y a pas de comportement meilleur qu'un autre. L'avantage de l'utilisation des couleurs est qu'une couleur est neutre, il n'y en a pas une meilleure que les autres comme les comportements décrits.

Ainsi, nous pouvons décrire quatre grands styles de managers liés aux quatre couleurs décrites précédemment. De même que pour le comportement, le manager sera un mélange de plusieurs styles mais pourra avoir un seul style dominant.

- Le style directif (Rouge) :

Le manager au style dominant directif se comportera de manière énergique, directe, indépendante, fonceur, rapide et avec exigence.

Il aura une certaine facilité à donner des ordres, des missions centrées sur l'objectif à atteindre. Ce type de manager a le goût du risque et du challenge. Il peut manquer de patience, être impulsif, intolérant dans certaines situations, manquer d'écoute dû à la forte exigence qu'il a envers lui et autrui.

Ses forces vont lui permettre de fixer des objectifs ambitieux, de prendre des décisions et de recadrer rapidement son équipe si nécessaire.

- Le style expansif (Jaune) :

Le manager ayant un style majoritairement expansif se comportera de manière enthousiaste, conviviale, spontanée, se mettra en posture de médiateur en cas de conflit. Ses objectifs sont centrés sur la relation et l'action des équipes.

Ses forces lui permettent de motiver ses collaborateurs, trouver des solutions originales aux difficultés et problèmes du quotidien ainsi que de maintenir un climat de travail convivial. Cependant, cela peut être problématique dans certaines situations car le manager se montre trop amical, envahissant et distrait. Il peut être aussi idéaliste et avec un égo surdimensionné ce qui engendre un manque d'écoute auprès de ses collaborateurs.

- Le style consensuel/participatif (Vert) :

Le manager au style majoritairement consensuel sera à l'écoute de son équipe, prend en compte l'avis de son équipe, avance avec méthode et prudence. Il s'agit de quelqu'un de calme, persévérant, réservé, aimable et sociable.

Son sens de l'équipe et du consensus lui permettent d'être à l'écoute de l'autre et de témoigner facilement sa reconnaissance. Le manager consensuel peut en revanche se montrer méfiant et rancunier, il s'adapte difficilement au changement, n'aime pas les pressions et les conflits. Il peut également avoir des difficultés à exprimer ses priorités et ses sentiments.

- Le style rationnel (Bleu) :

Le manager au style dominant rationnel est une personne cartésienne, rigoureuse, perfectionniste, qui respecte les règles et les procédures.

Le manager sera tourné vers les faits et la tâche à accomplir, pour cela il peut paraître conformiste et trop tatillon. Il est possible qu'il ait des difficultés à exprimer ses sentiments et prendre en compte ceux d'autrui. Le manager rationnel est un très bon tacticien qui excelle dans la prise de recul, la mise en place de procédures, la communication rationnelle et la transmission d'explications précises.

Ainsi, les différents styles de management détaillés vont nous permettre dans un second temps d'analyser les réponses aux entretiens effectués avec les titulaires des différentes officines. Il est important de préciser que nous avons choisi de travailler avec ces définitions mais qu'il en existe d'autres, qui sont tout aussi pertinentes. Après quelques explications sur le management, il est important de faire le lien entre celui-ci et notre profession, la pharmacie.

3. La pharmacie et le management

L'officine est un commerce unique, c'est un lieu où l'on y dispense des produits de santé humaine et vétérinaire. Cette activité particulière est sous la responsabilité du pharmacien. Le pharmacien est donc le seul professionnel de santé à gérer et manager une entreprise. Le pharmacien titulaire est ainsi un professionnel de santé mais également un chef d'entreprise.

Néanmoins, au cours de ses études, il est essentiellement préparé à son rôle de professionnel de santé. La gestion et le management d'une telle entreprise est un travail complexe et encore plus lorsque ses décisions ont un impact direct sur les patients.

A l'heure où notre profession est en profonde mutation et parfois mise en danger, où le pharmacien a de plus en plus de missions, le management est un outil indispensable et peut permettre le maintien d'une qualité indispensable à l'officine.

Le développement et l'amélioration du management à l'officine est pour nous l'une des solutions aux différentes difficultés de notre profession et permet une meilleure gestion des deux aspects de notre profession.

Nous avons décidé à l'aide d'un questionnaire de faire un état des lieux des connaissances et des sensibilités des pharmaciens titulaires au management en officine. Pour y parvenir, nous allons expliquer la démarche et les objectifs de notre questionnaire.

PARTIE II : Etudes sur les pratiques managériales existantes en pharmacie

1. Contexte de l'enquête

Au cours de nos études, nous devons effectuer des stages obligatoires en pharmacie. Toutefois, nous avons également la possibilité de travailler en officine pendant notre temps personnel afin de développer notre savoir et notre pratique. Ces différentes expériences ont fait mûrir une réflexion, le pharmacien est-il préparé au cours de ses études à endosser le rôle de titulaire en officine et de chef d'entreprise ?

A partir de cette question, nous avons été plus attentifs aux problématiques récurrentes rencontrées dans les officines. Ainsi, nous avons pu remarquer que le savoir-faire ou les connaissances pharmaceutiques n'étaient que rarement source de difficultés au sein des équipes. Cependant, la gestion du planning, des congés payés, de l'organisation interne de la pharmacie, de la hiérarchie était régulièrement source de tensions. En partant de ce constat, nous avons donc recherché les différents outils mis à disposition pour un chef d'entreprise, afin d'améliorer ces points essentiels au bon fonctionnement de l'officine. C'est ainsi que nous sommes arrivés à nous intéresser au management à l'officine.

Après quelques recherches, nous avons rapidement remarqué qu'il s'agissait d'un sujet très peu étudié au cours de nos études mais aussi jamais abordé au cours d'une thèse en pharmacie. C'est la raison pour laquelle nous avons décidé, à l'aide d'un questionnaire, de rendre visite à différents titulaires d'officine et de les interroger sur la question du management.

2. Objectifs de l'enquête

Notre enquête a pour objectif principal d'appréhender les connaissances des titulaires d'officine sur le management afin de comprendre les difficultés quotidiennes liées au management. Il sera également intéressant d'analyser les solutions et/ou préconisations mises en place par l'équipe officinale pour assurer le bon fonctionnement de la pharmacie. Les solutions utilisées par les officines seront mises en lien avec les techniques managériales existantes afin d'en tirer des pistes d'amélioration.

3. Matériels et méthodes

3.1. Population étudiée

L'étude se portera sur les titulaires d'officine ou les pharmaciens en charge du management dans l'officine, dans l'objectif d'avoir leur ressenti, leur vécu et l'expérience qu'ils ont acquise.

3.2. Déroulement de l'étude

Nous avons décidé de mener notre enquête de manière journalistique, à l'aide d'un questionnaire. Nous avons fait le choix d'utiliser des questions ouvertes afin d'obtenir des réponses plus complètes et au plus proche de la réalité. C'est pourquoi, la réalisation d'un questionnaire en ligne ou sur papier n'était pas adaptée. Nous avons donc rencontré les pharmaciens en personne, sur le lieu de leur exercice, afin d'obtenir les réponses de vive voix.

A présent, nous allons présenter les différentes parties du questionnaire utilisé :

La première partie a pour objectif de contextualiser l'enquête. Avant d'aborder le sujet de fond, il est important de connaître le(s) pharmacien(ne)s titulaire(s) et savoir dans quel environnement leur pharmacie évolue. C'est pourquoi, nous commencerons par une présentation de leur parcours universitaire et professionnel. Dans un second temps, nous nous intéresserons à l'environnement de la pharmacie et son évolution, sa situation géographique, sa zone de chalandise, sa taille ou encore son appartenance à un groupement pharmaceutique. Pour terminer, avant de centrer le sujet sur le management en deuxième partie, nous avons décidé de nous intéresser au parcours et connaissances que notre interlocuteur possède à propos du management.

La seconde partie du questionnaire est centrée sur le management de l'officine grâce à 8 questions que nous allons détailler :

1) *Qu'est-ce que le management ? Selon vous, qu'englobe le management ? A-t-il une place à l'officine ?*

L'objectif de cette première question est de connaître la vision du management par chacune des personnes interrogées afin de savoir s'ils ont tous la même définition, la même vision et le même intérêt.

2) *Il existe différents profils de manager ? Compte tenu de votre réponse, lequel vous correspond le mieux et vous semble le plus efficient ?*

La deuxième question se réfère à la première partie de la thèse sur les différents types de managers. Cela a pour but de savoir comment se voient les pharmaciens titulaires dans leur officine mais aussi de mettre en évidence un type de manager qui serait plus fréquent que les autres.

3) *Quelle est l'importance du management pour vous en officine ?*

A l'aide de la troisième question, nous avons pour objectif de savoir si tous les pharmaciens titulaires placent le management au même niveau d'importance, mais aussi de connaître leur priorité managériale et si elles sont identiques.

4) *Quels sont pour vous les objectifs du management ainsi que les résultats attendus ?*

Lorsque l'on manage une équipe, il est important d'avoir un objectif clair et défini pour que chacun aille dans la même direction, c'est au manager de fixer cet objectif. Cette question nous permet de connaître l'objectif du manager, les résultats qu'il attend, la ou les méthodes qu'il utilise pour les écarts objectifs/résultats souhaités et la réalité.

5) *Quelles sont pour vous les difficultés dans le management d'une officine ?*

Notre cinquième question porte sur les difficultés rencontrées par le manager au cours de sa carrière. Ainsi, nous déterminerons si certaines difficultés sont partagées par les officines et quelles actions correctives sont mises en place.

6) *Votre équipe participe-t-elle au management de l'officine ? De quelle manière ?*

Notre sixième question a pour objectif de connaître la participation des équipes officinales au management de l'officine, s'il y en a une, ainsi que de savoir s'il y a des différences importantes de participation entre les officines.

7) *Le management a-t-il selon vous un impact sur la santé financière de l'officine ?*

Cette question permet d'identifier le point de vue des titulaires sur l'aspect financier lié au management.

8) *Le covid a-t-il modifié/perturbé le management de votre officine ?*

La dernière question nous replace dans le contexte actuel de la COVID-19, cela nous permettra de déterminer si la crise sanitaire a eu un impact sur le manager et/ou le management de l'officine. Si oui, quel(s) changement(s) a-t-on observé ? Ont-ils été révélateurs de certaines difficultés qui ont permis une amélioration ou est-ce une problématique pour l'instant sans solution ?

A l'aide de ce questionnaire, nous sommes allés à la rencontre de 10 pharmacies entre le 17 Mars 2021 et le 23 décembre 2021. L'analyse des réponses a pour but de faire un premier état des lieux des connaissances des pharmaciens sur le management, de comprendre les difficultés collectives et propres à chacune des officines en fonction de l'environnement dans lequel elles évoluent. La mise en relation des techniques managériales et des expériences de chaque manager rencontré va avoir pour objectif de définir des pistes d'amélioration et des préconisations pour les pharmaciens titulaires managers de leur officine.

4. Analyse des réponses

Avant de débiter l'analyse des questions, il est important de replacer chaque officine dans son contexte afin d'obtenir une analyse plus pertinente des réponses.

Tout d'abord, toutes les pharmacies n'ont pas la même typologie, celle-ci est en grande partie dépendante de l'environnement où se trouve l'officine. Par exemple, la typologie d'une officine peut évoluer dans le temps si elle est transférée d'un endroit à un autre.

Parmi les pharmacies rencontrées, on retrouve :

- 3 pharmacies de quartier,
- 2 pharmacies de centre commercial,
- 2 pharmacies de bourg,
- 1 pharmacie saisonnière,
- 1 pharmacie rurale
- La dernière officine a une typologie particulière car elle se situe dans une gare, d'après le titulaire elle aurait une typologie proche de celle des centres commerciaux.

La taille des officines interrogées est différente : il existe de petites, moyennes et grandes officines. D'autre part, le quartier dans lequel l'officine évolue influence aussi la patientèle.

Nous allons maintenant analyser le management de chacune des pharmacies interrogées d'après les réponses données lors des entretiens.

4.1. Analyse par entretien

4.1.1. Pharmacie A

Le management de cette pharmacie est de style **consensuel** basé sur « le bon sens ».

Les titulaires ont eu le besoin de s'appuyer sur un cadre pour aborder les aspects plus directifs avec les salariés, pour cela ils ont trouvé une solution : la certification ISO 9001. Cette dernière permet de démontrer aux patients que la pharmacie suit un processus de management de la qualité validé par un organisme extérieur. Elle permet d'avoir une ligne directrice et de mettre une certaine distance

entre l'employeur et les salariés tout en intégrant des consignes personnalisées. La matrice principale est la certification qui fixe le cadre et permet ensuite l'ouverture à la discussion et l'adaptation à chaque situation pour répondre aux besoins des salariés, car les titulaires accordent beaucoup d'importance à la qualité de vie au travail et à l'écoute.

Pour le bien de la pharmacie et de l'équipe, les titulaires ont fixé un plan d'action avec des objectifs quantitatifs mais également qualitatifs dans le but d'obtenir une absence de non qualité et de maximiser la satisfaction des patients. Les titulaires portent une attention particulière à la cohésion d'équipe afin d'obtenir un processus d'amélioration permanent avec une prise d'initiative des salariés. Dans ce cadre, les entretiens individuels visent à garantir ce processus d'amélioration continue. Pour eux, le fait d'avoir une équipe stable et bienveillante est une preuve d'un bon management.

Nous pouvons résumer les choix managériaux des titulaires en 3 points :

A – Le choix d'un groupement pharmaceutique qui permet une large autonomie et une liberté d'actions.

B – Un management participatif axé sur l'écoute et un processus d'amélioration continue dans le travail.

C - La certification ISO et ses préconisations qui sont la colonne vertébrale pour le management de l'officine.

Les risques du fonctionnement actuel :

- Les objectifs trop généraux qui ne sont pas en cohérence avec la réalité du fonctionnement de la pharmacie.

A l'issu de cet entretien, nous pouvons mettre en évidence une amélioration possible :

- L'appropriation des objectifs par les titulaires et l'implication des équipes dans la construction de ces objectifs avec un format de présentation partagé.

4.1.2. Pharmacie B

Le titulaire de la pharmacie considère ne pas pratiquer de management dans l'officine et fait le choix délibéré de ne pas ou peu intervenir auprès des salariés.

D'après l'entretien, le titulaire a fait le choix d'engager un pharmacien supplémentaire alors que son chiffre d'affaires (CA) ne l'exigeait pas. On remarque que l'équipe est donc disproportionnée ; on peut supposer que l'idée d'avoir un pharmacien en plus permet de faciliter la gestion opérationnelle et organisationnelle de l'officine ainsi que de mutualiser les responsabilités et d'éviter la pression auprès des salariés. Cependant, les salariés sont en autogestion puisqu'aucune décision n'est prise de la part du titulaire ce qui peut engendrer une certaine pression auprès de l'équipe. En effet, le titulaire considère son équipe "comme une famille" ce qui peut poser problème lors d'un conflit.

Par ailleurs, le titulaire n'apprécie pas les situations de conflits et considère que la pression sur les chiffres ne serait pas appréciée par les salariés. A ce titre, les données chiffrées (panier moyen, nombre de ventes par opérateur..) ne sont pas exploitées.

Le consensus doit être permanent et le titulaire n'apprécie pas la position de manager dans son rôle directif auprès des salariés, ainsi cela n'est pas fait. Il n'y a pas de relais dans l'équipe, pas de leader donc aucune décision franche n'est prise.

L'intervention du titulaire auprès des salariés se fait via les entretiens individuels annuels (EIA), les plannings et l'écoute au quotidien.

Le titulaire suit la vie de la pharmacie via des réunions d'équipe, un ordre du jour est décidé en avance par toute l'équipe via une feuille de transmission. L'objectif des réunions est de mettre en évidence les points positifs, les points à améliorer ainsi que des idées pour résoudre les problèmes. Il n'y a pas forcément de décisions fermes et définitives prises sur le moment.

Nous pouvons résumer les choix managériaux des titulaires en 4 points :

- A - Les salariés sont en autogestion et la délégation est complète ou absente.
- B - Absence de structure managériale, mais le titulaire se repose sur un principe de confiance basé sur une équipe élargie pour éviter les situations de stress.
- C - Une vision administrative du management dans sa gestion puisque selon le titulaire le management se résume aux EIA, la formation...
- D - La peur de la mise en compétition des salariés, de la pression qu'ils pourraient ressentir font que les données chiffrées ne sont pas communiquées et le consensus est le maître mot.

Les risques du fonctionnement actuel :

- Au niveau humain : le risque est qu'un salarié prenne la place vide et prenne le management à son compte à la place du titulaire. Si c'est volontaire et cadré par le titulaire aucun problème, mais si ce n'est pas le cas les orientations prises peuvent être à l'opposé de ce qui est souhaité par le titulaire et cela peut être mal vécu par les salariés. Il peut y avoir un problème de légitimité.
- Au niveau financier : le nombre de pharmacien est supérieur au minimum prévu par la législation, cela engendre un surcoût pour la pharmacie. Il pourrait être intéressant de voir avec le comptable si cela est le plus judicieux tout en gardant à l'esprit que les préparateurs sont très difficiles à recruter en cette période.
- Au niveau psychologique : le manque de directives peut entraîner du stress, de la démotivation voire du conflit au sein de l'équipe.

A l'issue de cet entretien, nous pouvons mettre en évidence certaines améliorations possibles :

- Nous avons pu mettre en évidence une méconnaissance du management avec beaucoup de fausses idées qui entraînent une différence entre la vision du titulaire

et le ressenti des salariés. Pour le savoir, une méthode est possible en management : **le 360°**, que nous détaillerons dans la 3ème partie.

- Faute de vrai management, il serait intéressant de mettre en place un management basé sur les remontées des équipes, les attentes, les dysfonctionnements afin de bâtir des indicateurs et les partager ensuite via des réunions ou rituels (ne pas transformer brutalement le manque d'information).

4.1.3. Pharmacie C

Le management de l'officine est un management **consensuel**. Le titulaire prend sa position de chef d'entreprise en étant exemplaire auprès de ses employés et se repose sur l'autorité de compétence pour manager son équipe. Selon le titulaire, la vision du management véhiculée pendant les études de pharmacie n'était pas la bonne. Pour le titulaire, le management a toute sa place à l'officine car il s'agit d'une gestion d'équipe.

Il essaye d'intégrer tous les items d'intervention sur le management à son équipe : responsabiliser/déléguer/écouter/prise de décision et l'aspect humain est pris en compte ; il est nécessaire d'avoir la bonne personne au bon endroit, un équilibre au travail et une gestion des conflits.

Le titulaire travaille avec un groupement venu en appui lors de trois phases : le transfert de la pharmacie, son installation en tant que pharmacien titulaire et maintenant, pour l'aider dans le cadre des techniques de gestion. Il s'agit d'un groupement dynamique, qui permet de bénéficier de prix avantageux. Le seul inconvénient est qu'il faut effectuer un minimum de commandes auprès du groupement, sa pharmacie étant de petite taille en comparaison aux autres pharmacies du groupement, il a plus de difficultés à les atteindre.

La pharmacie a donc connu une montée en puissance grâce au transfert avec un passage de 3 à 10 salariés en intégrant une esthéticienne dans la structure. La patientèle post-transfert est de quartier ainsi que de passage puisque la pharmacie se situe sur une route urbaine largement empruntée pour aller au travail.

Nous pouvons donc résumer les choix managériaux du titulaire en 5 points :

- A - La pharmacie adhère à un groupement solide qui apporte des outils de gestion.
- B - Le titulaire maîtrise les fondamentaux du management.
- C - Une équipe jeune, recrutée et formée par le titulaire.
- D - Mise en place d'outils : entretiens biannuels/soirée d'équipe/repas et indicateurs sur le panier moyen/primes
- E - Mise en relation entre management et la performance/productivité de l'équipe (exemples : pauses, gestion des conflits...)

Le risque du fonctionnement actuel :

- Un épuisement du titulaire afin d'être exemplaire, il souhaite montrer qu'il travaille plus que l'équipe et cela peut être une bonne chose, cependant il a aussi ses propres dossiers pour la gestion de l'officine à effectuer.

A l'issu de cet entretien, nous avons mis en évidence deux améliorations possible :

- Améliorer la délégation du titulaire avec la mise en place de quelques indicateurs qui pourraient permettre d'avoir un meilleur contrôle sans être intrusif dans le quotidien.
- La maturité du titulaire sur la notion de management fait que tous les paramètres sont déjà présents. La mise en forme et le partage d'indicateurs sur l'évolution de l'officine à l'équipe permettraient de créer des moments de partage.

4.1.4. Pharmacie D

Le titulaire est issu de la filière industrie avec un Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées (DESS) de Marketing pharmaceutique, un Diplôme Universitaire (DU) de nutrition et un DU de préparateur sportif.

Dans son officine, le management est non directif, collégial, il pratique un management **participatif** avec une définition du périmètre d'intervention dans chaque métier. Dans ce périmètre, le salarié est autonome et libre de prendre des décisions qu'il doit assumer. Le système hiérarchique est présent, non pesant, il s'appuie sur les adjoints. Le titulaire a pour objectif une communication très importante avec tous les adjoints et entre eux. Par exemple, lorsqu'un nouveau produit est présenté par un commercial, le titulaire demande l'avis des adjoints sur le produit et inversement afin de prendre une décision commune. Le titulaire a une vision du management au travers de l'industrie pharmaceutique, dans la relation avec des visiteurs pharmaceutiques et médicaux, mais cela est très différent en pharmacie et il le sait.

Il s'agit d'une pharmacie saisonnière qui double ses effectifs pendant la haute saison avec un passage de 5 à 10 employés. La patientèle est fidèle en basse saison et de passage à 70% pour la haute saison. De plus, cette pharmacie a un profil particulier : 50% d'ordonnances et 50% de parapharmacie avec des pics à 20% d'ordonnances et 80% de parapharmacie. La pharmacie propose une large amplitude horaire et est ouverte 7J/7. Ainsi, le profil de l'officine induit une orientation marketing forte marquée par une politique de prix atypique. Le pharmacien titulaire n'a pas de référence à bas prix pour sa patientèle car cela n'est pas adapté. Il propose un large choix de gammes de parapharmacie associé à des conseils reconnus par la patientèle. En effet, un des préparateurs est spécialisé en cosmétique et certains patients ne viennent que lorsqu'il travaille pour obtenir ses conseils avisés.

La pharmacie possède un profil qui ne rentre pas dans les standards du groupement pharmaceutique et de sa politique prix, du fait de son emplacement et de sa fréquentation.

Aujourd'hui, le CA de la pharmacie est en progression du fait du rachat d'une pharmacie et sa fermeture tout en prenant par voie de conséquence sa patientèle.

Le titulaire de l'officine a décidé pour arranger son équipe et simplifier leurs plannings de créer une scission en deux équipes qui ne se croisent pas dans la semaine. Cependant, cela engendre une difficulté majeure, les personnalités des adjoints étant très différentes, l'ambiance de la pharmacie change dans la semaine et a un impact sur les patients.

Le titulaire adhère à un groupement dont il utilise essentiellement la plateforme d'achat afin de bénéficier des remises tout en se réapprovisionnant au fil de l'eau. La typologie particulière de l'officine fait que selon lui la politique de son groupement ne correspond pas à la fréquentation de son officine mais cela ne pose pas de problème au groupement.

Nous pouvons résumer les choix managériaux du titulaire en 3 points :

A – Inadéquation entre la politique du groupement et le profil de la pharmacie qui ne pose pas de problème majeur car le groupement le sait.

B – Un management participatif avec une structure hiérarchique existante et de la délégation.

D – Un problème majeur avec deux équipes différentes sur la pharmacie qui ne se croisent pas avec un impact négatif sur la patientèle

Les risques du fonctionnement actuel :

- Une pharmacie avec 2 fonctionnements en parallèle et des difficultés de communication.
- Le logiciel actuel de la pharmacie manque d'un outil de gestion permettant d'éviter les erreurs, d'améliorer les analyses de ventes des employés et le contrôle des ordonnances. En effet, le code utilisateur ne se réinitialise pas automatiquement à la fin de chaque vente.

A l'issu de cet entretien, nous pouvons mettre en évidence des améliorations possibles :

- Mettre en place avec le groupement pharmaceutique et/ou le logiciel de gestion actuel des outils de gestion ou choisir un groupement correspondant au profil de la pharmacie
- Améliorer ou modifier le système de 2 équipes qui est confortable pour les salariés mais qui peut nuire à l'image de la pharmacie. Il serait possible de faire un planning

mensuel avec une alternance des équipes tous les 15 jours en les croisant. Cela aurait une influence sur la segmentation de la patientèle en fonction des équipes.

- Le titulaire peut se montrer trop indulgent sur certaines tâches en les effectuant à la place des employés, il pourrait renforcer la délégation sur celles-ci.

4.1.5. Pharmacie E

Le titulaire de la pharmacie est issu de la filière officine. Il est installé dans cette officine depuis de nombreuses années et pense y effectuer toute sa carrière. Il s'agit d'une pharmacie en périphérie de ville avec une petite équipe : le titulaire, un adjoint et deux préparatrices. Depuis l'achat de l'officine par ce titulaire, la croissance du personnel a suivi l'évolution du CA.

Le titulaire accorde une importance au management et s'interroge sur le fait que le cursus de pharmacie n'aborde pas plus ce sujet ainsi que la comptabilité. Il effectue un management de proximité basé sur l'écoute et le bon sens acquis par l'expérience. Dans son officine, le titulaire pratique un management **participatif** qui, pour lui, est possible dès lors que le recrutement est bon. L'écoute est le principe de base et la prise en charge des problématiques est essentielle. Le titulaire est très attaché à la bonne ambiance dans l'équipe. Une équipe entièrement féminine est plus délicate à manager selon le titulaire. Les problèmes managériaux doivent être résolus dans le back office de l'officine et ne doivent pas transparaître devant les patients.

Aujourd'hui, le titulaire n'utilise pas d'indicateur pour la gestion de l'officine, mais certaines préparatrices regardent les chiffres de la pharmacie.

Le titulaire a mis en place, pour les employés, un planning sur 4 jours avec au moins 1 jour en commun avec l'ensemble de l'équipe, pour faciliter la communication.

La pharmacie se développe dans un environnement concurrentiel mais il existe une bonne entente avec les 5 pharmacies aux alentours qui sont des pharmacies de taille plus importante.

Le groupement pharmaceutique apporte des avantages de prix et un partage d'informations entre les adhérents lié à une bonne communication. Cependant, il impose des flux poussés non adaptés à son officine prévus avec le groupement. En effet, un flux poussé est l'action d'envoyer des produits non commandés par la pharmacie en anticipant le besoin de celle-ci.

Nous pouvons donc résumer les choix managériaux du titulaire en 4 points :

A - Un groupement intéressant mais inadapté sur les flux poussés.

B - Un management facile du fait d'un bon recrutement et d'une petite équipe de 4 employés.

C - Une absence de formalisation pour les objectifs, il n'y a pas d'entretiens ni de données chiffrées mais seulement un flux d'informations donné au quotidien.

D – Une stabilité du personnel signe de bon fonctionnement de l'officine et d'un management agréable.

Les risques du fonctionnement actuel :

- Une routine qui peut soit convenir ou soit être assimilée à un manque de dynamisme, en fonction du caractère de chacun.

A l'issu de cet entretien, nous pouvons mettre en évidence quelques améliorations possibles :

- La formalisation d'entretiens à faire pour se déconnecter 1 fois par an du quotidien.
- Une communication de quelques données chiffrées puisque certains s'y intéressent.

4.1.6. Pharmacie F

La titulaire est en association avec une autre pharmacienne à 50% dans deux officines. Les titulaires ont d'importantes équipes officinales à gérer respectivement composées de 9 et 6 salariés. La titulaire est issue du cursus officinal, elle a terminé ses études en 1989 et s'est installée dans une première pharmacie avec son associée en 1997. Afin de maîtriser la zone de chalandise, elles ont acheté 3 officines, deux ont été fermées et une pharmacie a été conservée.

La titulaire est très impliquée dans le management avec un style **consensuel** et **rationnel**. Il existe un vrai projet d'entreprise avec des objectifs précis fixés par les titulaires tels que la mise en place d'ateliers pour les patients. Dans cette vision, l'idée de faire grandir le personnel est intégrée, des formations sont mises en place pour cela. De plus, des objectifs individuels et collectifs sont fixés pour motiver le personnel avec une communication sur des données chiffrées. Les salariés sont récompensés de leurs efforts via des primes etc... Des réunions mensuelles sont prévues avec un ordre du jour, le chiffre d'affaires est suivi ainsi que les éventuels dysfonctionnements. Ainsi, des actions correctives sont mises en place suite à ces réunions grâce à des *brainstormings*. Les titulaires accordent une importance particulière aux différents outils pouvant améliorer le fonctionnement de l'officine. Pour cela, elles utilisent des logiciels tels que Skello® pour les plannings et LQO® pour la transmission des informations. Dernièrement, elles ont changé de logiciel pharmaceutique pour avoir des outils plus adaptés à leur officine. Il existe une réelle relation entre management et santé financière au sein de l'officine.

La titulaire est très investie au sein de ses officines et juge elle-même avoir des difficultés à déléguer certaines tâches à ses employés.

Les employés sont évalués dans l'objectif de les faire évoluer positivement et qu'ils s'épanouissent dans leur travail.

La pharmacie appartient à un groupement qui est indispensable pour se projeter sur des objectifs à long terme, prendre du recul sur l'officine et atteindre des objectifs tels que l'obtention de la certification. Le groupement pharmaceutique insufflé une dynamique et apporte une aide évidente sur les achats et les formations proposées à l'équipe. Le seul inconvénient avec le groupement est le logiciel proposé par celui-ci. Il n'est pas adapté aux pharmacies travaillant avec des laboratoires qui n'ont pas d'accord avec le groupement. Cela cause des difficultés pour les commandes en direct avec ces laboratoires, ralentit le travail de tout le monde car il y a beaucoup d'imperfections liées au logiciel.

Nous pouvons donc résumer les choix managériaux du titulaire en 3 points :

- A - Le management est un sujet d'intérêt pour la titulaire qui possède de nombreuses connaissances sur ce thème et se forme.
- B - Une gestion efficiente du groupement pharmaceutique
- C - Une mise en place de nombreux outils pour impliquer le personnel

Les risques du fonctionnement actuel :

- La fatigue de la titulaire si elle ne délègue pas assez y compris lors des réunions.

A l'issue de cet entretien, nous pouvons mettre en évidence certaines améliorations possibles :

- Mettre en place une communication visuelle sur les indicateurs suivis : tels que le chiffre d'affaires de la pharmacie ou bien le nombre d'erreurs de délivrance.
- Mise en place de protocoles pour faciliter la délégation et la transmission des informations.

4.1.7. Pharmacie G

La titulaire de la pharmacie a engagé un pharmacien manager pour gérer l'équipe officinale qui est composée de 20 salariés. Ce pharmacien a un parcours qui l'a amené à suivre des formations en management d'où la création d'un poste spécifique dans l'entreprise. Les tâches qui lui ont été confiées sont : la gestion des plannings des employés, la création des fiches de poste, la mise en place des formations, aider au recrutement et à la distribution des missions effectuées par chaque employé pour terminer il apporte son soutien à la titulaire dans toutes les tâches de gestion de personnel.

Récemment, de nombreux changements ont été effectués dans l'officine autant sur la forme que sur le fond. En effet, la direction a défini une vision claire du cap à suivre par l'équipe et sa traduction concrète sur le terrain. La première étape a été de rencontrer individuellement chaque employé pour connaître leur parcours professionnel et recueillir leurs attentes au sein de l'officine. Puis, la direction a fait

part à l'équipe de leurs souhaits concernant le bon fonctionnement de l'entreprise. Ainsi, des fiches de poste ont été mises en place pour déterminer les missions allouées à chacun et des objectifs mensuels ont été fixés sur les ventes hors ordonnances.

D'autre part, le processus qualité est important, notamment avec la mise en place de procédures-métiers permettant de réaliser la totalité des tâches de l'officine, même en l'absence de l'employé dédié spécifiquement à la tâche.

Il est également nécessaire d'avoir une perpétuelle remise en cause des habitudes afin de s'adapter aux nouvelles contraintes. Par exemple, le titulaire et le manager ont décidé de réaliser les tests antigéniques sans rendez-vous afin de limiter les tâches de secrétariat liées à la prise de rendez-vous. Il est toujours nécessaire de trouver un équilibre entre le service rendu aux patients et les contraintes internes qui en découlent.

Ainsi, le pharmacien manager est là pour parer aux difficultés et faire en sorte que tout le monde travaille ensemble vers un objectif commun.

En plus des changements managériaux, la pharmacie a connu un changement de groupement pharmaceutique qui apporte une certaine notoriété, des outils de gestion ainsi que des avantages marketing liés à la communication (affichage, offres, ...). Pour terminer, de gros travaux d'agrandissement ont été effectués durant l'année 2021.

Tous ces changements ont entraîné des entrées et sorties de salariés.

Nous pouvons donc résumer les choix managériaux du titulaire en 4 points :

- A – Changement du profil de la pharmacie avec les travaux et l'adhésion à un nouveau groupement
- B - Renouveau apporté qui permet de remettre le management au cœur de l'officine
- C – Les changements entraînent des arrivées et départs dans l'équipe mais permettent d'identifier les dysfonctionnements antérieurs dans le fonctionnement de l'officine.
- D – Un management en pleine construction avec des outils et une recherche de l'adhésion de l'équipe à chaque nouvelle étape

Les risques du fonctionnement actuel :

- Dériver vers un management trop orienté sur la performance et perdre de vue la notion la plus importante du métier : la qualité des conseils apportés pour la santé des patients

A l'issu de cet entretien, nous pouvons mettre en évidence des améliorations possibles :

- Une information régulière à l'équipe sur les bénéfices concrets liés à la mise en place des nouvelles procédures et méthodes de management afin que l'équipe s'approprie le projet
- Une mise en place d'ateliers à thème pour donner des responsabilités à ceux qui suivent des formations complémentaires.

4.1.8. Pharmacie H

Il s'agit d'une pharmacie en cogestion avec un autre titulaire suite à un rachat puis à la fusion des deux entités en une seule officine. L'équipe officinale est composée de 12 salariés, avec une croissance salariale liée à la fusion et à la croissance du village. Il s'agit d'une officine de quartier avec une patientèle majoritairement locale.

La titulaire a effectué une formation à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) sur la gestion tout en abordant aussi des aspects managériaux.

Le management de l'officine est principalement **participatif**, basé sur l'écoute et la prise en compte des avis de chacun. Le management est paternaliste, puisque les mots employés sont : heureux, aimer, développer, reconnaissance. Un manque de dirigisme de la part de la titulaire est reconnu. Les salariés doivent prendre plaisir à travailler et ont peu de tâches contraignantes. Des responsabilités sont données dans le cadre du suivi de laboratoires pharmaceutiques avec une délégation des achats. L'ensemble de ces responsabilités est tout de même revu lors des entretiens individuels. Des réunions informelles sont également effectuées entre préparateurs et titulaires pour transmettre des idées et améliorer le fonctionnement au quotidien. Il n'y a pas de turn-over de l'équipe du fait d'une bonne ambiance de travail.

La pharmacie est associée à un groupement pharmaceutique qui met à disposition des outils de gestion, de marketing (Publicité sur le Lieu de Vente ou PLV) permettant de consacrer plus de temps au comptoir. L'apport du groupement sur les outils digitaux est important pour les titulaires. En effet, ces derniers ne sont pas d'une génération connectée et ne sont pas à l'aise avec l'ensemble des nouveaux outils de communications (site internet, Facebook,...), cela facilite leur exercice.

Les titulaires suivent leurs résultats de près mais ne les partagent pas avec l'équipe. Le comptable est le garde-fou en ce qui concerne la rentabilité de l'officine, il vient une fois par an pour donner des éléments de marges, des ratios... .

Nous pouvons donc résumer les choix managériaux du titulaire en 5 points :
A – Le management bicéphale de l'officine permet d'avoir une complémentarité entre les 2 titulaires : l'un basé sur la proximité, l'écoute, l'épanouissement et l'autre sur l'organisation et la direction à donner.

B - Un groupement qui apporte les outils de gestion nécessaires au quotidien et fournit des outils digitaux en attente avec l'évolution de la patientèle

C – Les salariés sont au cœur du management, grâce à la diversité des tâches : comptoir, merchandising, suivi de laboratoires, gestion des stocks, réception des commandes. Les récompenses sont partagées pour ne pas favoriser ceux qui ne font plus du comptoir

D – Une vision du CA au mois avec un objectif, mais aucune analyse n'est effectuée.

E - L'écoute permet d'avoir une remontée des idées lors de moments informels, les jeunes sont très impliqués.

Les risques du fonctionnement actuel :

- La souplesse accordée et l'écoute permanente pourraient conduire à un niveau d'exigence trop important des salariés avec le temps
- Les propositions orales sur les améliorations de l'officine sont intéressantes, mais le support écrit et/ou visuel permet de conserver une trace et de pouvoir s'y référer lorsque cela est nécessaire.
- Le manque de partage des chiffres liés à la pharmacie et à l'évolution des différentes gammes cosmétiques risquerait de démotiver les salariés surtout avec une population jeune. Les préparateurs qui s'occupent d'une gamme ont besoin de données pour en connaître l'évolution, sans quoi ils ne peuvent pas évaluer leurs actions. Cela peut être contre-productif avec la délégation donnée par le titulaire sur la gamme et les achats.

A l'issue de cet entretien, nous pouvons proposer quelques améliorations possibles :

- Mettre en place des fiches de postes en phase avec les missions données afin de fixer un cadre à chaque employé
- Profiter des données remises par le comptable pour aller plus loin dans l'analyse des chiffres, ratios et commencer un partage avec l'équipe
- Des réunions de travail peuvent être organisées régulièrement pour formaliser des plans d'actions sur les idées apportées (avec ODJ et CR)

4.1.9. Pharmacie I

La pharmacie est en cogestion, elle est composée de 2 titulaires et 3 salariés. La pharmacie a récemment connu un transfert, qui l'a rendu plus accessible à une patientèle de passage. De plus, le quartier a connu une évolution de la population au fil des années. Aujourd'hui, la patientèle de l'officine est de plus en plus jeune ce qui a entraîné un développement de la parapharmacie. La pharmacie reste une officine de quartier avec une majorité d'ordonnances, notamment liée à la proximité d'une maison médicale composée de plusieurs médecins, kinésithérapeutes et ostéopathes.

La pharmacie s'occupait de la dispensation de médicaments pour une maison de retraite mais celle-ci fut perdue au cours de l'exercice des titulaires. Cependant,

grâce à la dynamique du quartier et l'évolution du CA, cela a permis d'embaucher une pharmacienne et de compenser la perte de la maison de retraite.

Les titulaires ont effectué un changement de groupement pour améliorer la marge de l'officine en améliorant la gestion des achats.

Le style de management utilisé est le **consensuel**, les titulaires incluent dans le management la gestion du personnel, la gestion des achats et l'ambiance au travail. Les titulaires se fixent des objectifs à la semaine, à moyen terme et considèrent que le management pourrait les aider à optimiser les objectifs. Dans le cadre de la gestion du personnel, des réunions d'équipe sont organisées 4 fois par an pour partager les informations. Un cahier de liaison a été mis en place pour communiquer puisque tout le monde n'est pas présent tous les jours de la semaine. Les titulaires utilisent comme référentiel de management la certification qualité, notamment pour définir les tâches à accomplir par les employés.

Nous pouvons donc résumer les choix managériaux des titulaires en 5 points :

A – Un groupement qui semble répondre au besoin de marge et de rentabilité

B - Un management consensuel qui s'appuie sur les critères de la certification :

- Répartition des tâches
- Implication du personnel
- Compréhension et satisfaction du patient
- Entretiens individuels
- Procédures qualités comme par exemple : dispensation de stupéfiants, contrôle des sondes du réfrigérateur, location de matériel médical

C - Un intérêt et une envie d'amélioration sur les méthodes de management. Cependant, par opposition, on observe une croyance « trop réfléchir sur les chiffres n'est pas bon ». Les titulaires manquent d'outils pour s'organiser et gagner du temps.

D - Concernant les petites structures, la gestion du temps est difficile pour les titulaires. En effet, dans cette officine, l'activité la plus prenante reste le comptoir, qui est le cœur de métier et ne laisse que très peu de temps à l'administratif pour le faire correctement.

E – La nécessité d'arbitrer parfois entre l'organisation et la fidélisation de la patientèle. La période COVID-19 illustre bien la situation puisqu'au début, les tests antigéniques n'étaient pas réalisés pour des questions d'organisation.

Les risques du fonctionnement actuel sont :

- Difficultés à gérer les priorités puisqu'il n'y a pas de fil conducteur
- Donner des tâches non réalisables car elles sont trop chronophages pour de petites équipes.

A l'issu de cet entretien, nous pouvons mettre en évidence quelques améliorations possibles :

- Définir clairement les objectifs en termes de fonctionnement et d'orientation pour la pharmacie, la vision qu'ils souhaitent transmettre à leur équipe.

Par exemple : l'amélioration de la marge globale de l'officine, une amélioration de la prise en charge des patients avec une réduction du temps d'attente ou plus de services proposés par l'officine.

- Définir les objectifs principaux qui doivent être suivis pendant le mois par des indicateurs fixes.

Par exemple : Après la mise en place d'un nouveau service, suivi du nombre de patients ayant utilisé ce service.

- Fixer des objectifs à court terme avec les contraintes du moment. Par exemple, diminuer le nombre de périmés d'une gamme de produits associée à un challenge.
- La création de fiches de postes adaptées pour mesurer les tâches et le temps imparti.

4.1.10. Pharmacie J

La pharmacie est en association avec une autre plus importante qui a aidé la titulaire à s'installer. Cela permet à la pharmacie d'effectuer de plus grandes commandes et d'obtenir des remises plus avantageuses pour proposer des prix attractifs aux patients. L'équipe officinale est de petite taille, composée de deux préparatrices et une adjointe présente 2 jours par semaine. La pharmacie a une patientèle fidèle du village, mais qui s'oriente sur 2 autres officines pour la parapharmacie.

La titulaire a choisi d'appartenir à un groupement principalement pour les achats. Cependant, elle considère la politique marketing trop ambitieuse au regard de la taille de son officine, qui a une petite surface de vente et propose très peu de parapharmacie.

Le style de management utilisé est **participatif**, la bonne ambiance est la priorité. Le management tourne autour de la gestion du personnel et du travail. La certification est venue apporter des éléments structurants qui ont été imposés. Pour que cela fonctionne, la titulaire a dû vaincre les réticences des employés. Elle a également effectué une formation d'un jour sur le management qu'elle a trouvée inadaptée car c'était trop théorique.

La titulaire délègue certaines tâches telles que la gestion de laboratoires aux préparatrices et prend en charge 2 formations par an. Il n'y a pas d'objectifs fixés mais elle écoute le comptable qui donne son avis sur l'efficacité des préparatrices. La titulaire n'effectue plus d'entretien individuel puisque les choses se disent tout de suite entre elles.

La titulaire a eu une longue période d'absence nécessitant la venue d'une remplaçante. Au cours de cette période, les résultats de la pharmacie ont été bons cependant le comptable a remarqué une légère baisse de la marge et une reprise au retour de la titulaire.

La titulaire a des retours de son équipe au sujet de son adjointe présente 2 jours par semaine pour la remplacer. D'après les dire de l'équipe, elle donne l'impression de venir pour récupérer de sa vie de famille. Au travail, l'adjointe est assez laxiste, malheureusement difficile à recadrer car n'a pas la même attitude en présence de la titulaire.

Nous pouvons donc résumer les choix managériaux du titulaire en 4 points :

- A – Une officine avec une petite équipe et un management participatif
- B – Une pharmacie rurale avec une équipe proche de sa patientèle ce qui donne un environnement de travail familial
- C – Une pharmacienne adjointe présente 2 jours par semaine qui n'est pas en accord avec le fonctionnement de l'officine.
- D – Le cadrage minimum est fait via la certification, formations ..

Les risques du fonctionnement actuel sont :

- Un fonctionnement à 2 vitesses : lorsque la titulaire est présente, un fonctionnement normal et d'autre part, une forme de laxisme instaurée lorsque l'adjointe est présente de par son manque d'implication
- On observe une baisse de productivité dans la pharmacie car la titulaire n'a pas repris les choses en main, ni sur le comportement ni sur la baisse d'activité.

A l'issue de cet entretien, nous pouvons mettre en évidence quelques améliorations possibles :

- Un recadrage nécessaire de l'adjointe en travaillant au moins un jour en commun et mettre en place des indicateurs type "to do list" (liste de tâches que l'adjointe doit réaliser pendant les heures de travail).
- Une surveillance du CA via des données chiffrées permettrait d'identifier les éventuelles fluctuations, notamment lors des absences de la titulaire, sans attendre les résultats du comptable.
- Utiliser les formations pour faire passer les messages sur le comportemental
- Reprendre les EIA
- La mise en place d'indicateurs pour contrôler l'activité de l'officine peut être intéressante.

4.2. Analyse globale

Comme nous l'avons expliqué dans la première partie, le management se définit comme l'art de diriger des équipes et de prendre les décisions stratégiques nécessaires à la réalisation de ses objectifs. Il s'agit ainsi d'une démarche globale qui se repose sur 6 grandes fonctions : piloter, contrôler, organiser, déléguer, animer et diriger.

Au cours de ces 10 entretiens, plusieurs aspects du management reviennent fréquemment. Dans les différentes réponses des titulaires, nous retrouvons notamment :

- la **gestion d'équipe** : plannings, délégation, adéquation du profil de l'employé à un poste donné (la bonne personne au bon poste), gestion des conflits, recrutement
- la **communication** avec et entre les employés, l'**écoute**
- la nécessité d'établir un **cadre** : le(s) titulaire(s) fixe(nt) les règles de fonctionnement pour les employés soit de manière directe soit de manière indirecte par la qualité (la certification ISO 9001 ou un autre organisme comme la Démarche Qualité à l'Officine ou DQO) où les règles sont prédéfinies⁽⁸⁾.
- un **projet d'entreprise** : définir les objectifs du ou des titulaire(s) connus par tous
- la **qualité de vie au travail** : ambiance générale, conditions de travail, épanouissement de l'équipe.

Nous avons pu constater que les titulaires attachent une grande importance à conserver une bonne relation avec le personnel et entre le personnel lui-même. La bonne ambiance est recherchée et est citée dans l'ensemble des officines interrogées. Il s'agit d'un facteur conditionnant la qualité de vie au travail et ayant un impact sur la rentabilité de l'officine. De ce fait, nous pouvons supposer que le travail dans un espace restreint, comme une officine, impose au titulaire un objectif de Bien-être au travail afin d'assurer une meilleure qualité de vie pour le personnel. Le turn-over dans l'équipe officinale est le premier signe d'un mal être au sein de l'entreprise.

Ainsi, l'ensemble des aspects cités par les titulaires des officines s'intègrent dans les grandes fonctions théoriques du management. Lors des entretiens, certains titulaires ont abordé de manière globale l'ensemble des aspects managériaux alors que d'autres n'ont abordé que certains items.

On observe une tendance dans le comportement des titulaires qui ont été interrogés. En effet, la majorité sont du style **consensuel** (vert) soit 8 titulaires sur 10. Il est cependant important de ne pas généraliser car le nombre de titulaires interrogés n'est pas suffisant pour obtenir une statistique significative.

Au fil des entretiens, nous avons mis en évidence l'importance de la taille de la structure officinale sur le management. Nous avons identifié trois niveaux de structure dans les pharmacies, chacun ayant des problématiques et des besoins spécifiques en terme de management :

➤ **Petite structure de 1 à 5 collaborateurs :**

D'après les titulaires d'officines de petite taille, il semblerait que le besoin en management soit minime. Cependant, nous avons constaté des problématiques managériales que peuvent rencontrer ce type de structure :

- La transmission d'informations puisqu'ils ne sont pas tous présents en même temps,
- La cohésion et le contrôle de l'équipe,
- La polyvalence des collaborateurs,
- La gestion en cas d'absence et/ou de rotation de personnel.

Exemples :

- La titulaire de la pharmacie J a une adjointe qui la remplace 2 jours par semaine, elle ne la croise jamais, il est donc compliqué de contrôler son travail.
- Le titulaire de la pharmacie D rencontre des difficultés dans la cohésion d'équipe et la transmission d'informations car certains employés ne se croisent jamais et ne fonctionnent pas de la même manière.

➤ **Moyenne structure de 6 à 10 collaborateurs :**

D'après les titulaires d'officines de taille moyenne, il semblerait que le management soit fortement recommandé. Les problématiques que l'on peut rencontrer dans ces officines sont :

- L'organisation et le cadrage des postes,
- La coordination des employés/équipes,
- La communication au sein de l'officine (il est important que tout le monde ait le même niveau d'information),
- La délégation des tâches

Exemple :

- Le titulaire de la pharmacie C a expliqué l'importance de bien coordonner son équipe. En effet, il a dû faire face à une mésentente entre deux de ses employés (une préparatrice et une apprentie) qui ont un caractère similaire. Afin de limiter les conflits, il a décidé de modifier les plannings en limitant leurs interactions.

➤ **Grande structure > 10 collaborateurs :**

D'après les titulaires d'officines de grande taille, il semblerait que le management soit indispensable. Les problématiques que l'on peut rencontrer dans ces officines sont :

- Le leadership,
- La hiérarchie,
- L'organisation des tâches (polyvalent et spécialiste),
- La délégation,
- La communication.

Plus la pharmacie est grande, plus l'importance du mode directif doit prendre l'ascendant, pas forcément par le style de management du titulaire mais imposé par la structure et le cadre mis en place.

Les problématiques de management sont différentes selon la taille et plus il y a de salariés plus le management devient indispensable dans l'organisation de la pharmacie.

Les groupements ont une importance non pas dans le management direct de l'équipe mais plutôt dans les outils de gestion qui sont des supports au quotidien et des moyens d'accompagnement pour les titulaires.

5. Limites et biais

Notre enquête journalistique présente des biais d'interprétations et des limites. En effet, nous n'avons interrogé qu'un faible nombre de pharmacies, 10 sur 20 880 pharmacies d'officines soit 0,05%⁽⁹⁾. Ce faible échantillon n'a pas permis de mettre en évidence des résultats significatifs mais néanmoins pertinents. C'est pourquoi nous avons mené une enquête journalistique ayant pour objectif d'obtenir un ressenti des titulaires sur l'exploitation du management en officine.

Lors de notre enquête, nous avons rencontré en grande majorité des pharmaciens titulaires ou managers de l'officine. Deux pharmaciens adjoints ont participé aux entretiens, celui de la pharmacie D et G. Cependant, les autres membres de l'équipe n'ont pas été interrogés ce qui peut entraîner un biais lors de l'analyse car nous avons recueilli un seul point de vue, celui des titulaires d'officine. Il n'y a donc qu'une partie de la réalité du terrain, il manque l'avis des employés et leurs idées. Notre choix d'interroger seulement les titulaires fut déterminé par le fait qu'il s'agit de la première enquête sur le management en officine. Il pourra être intéressant de recueillir l'avis des employés dans un autre projet de thèse.

Notre questionnaire se compose uniquement de questions ouvertes, comme nous l'avons expliqué dans la partie 1. Cependant, cela présente un inconvénient, la personne interrogée peut s'éloigner du sujet plus facilement, prendre plus de liberté et s'écarter de la question posée. Ces dérives peuvent avoir l'avantage d'apporter des précisions et des explications dans les méthodes choisies et ainsi améliorer la compréhension du fonctionnement du titulaire et de son entreprise.

Les titulaires ne donnent pas forcément d'exemple précis lors des entretiens, il est ainsi parfois difficile d'exploiter leurs propos. Par ailleurs, il est également important de remettre en question les propos des pharmaciens interrogés car il n'y a aucun moyen de savoir s'il s'agit de la vérité ou de leur vérité. Pour cela, une étude comparative entre les titulaires et les employés serait intéressante à envisager.

PARTIE III : Outils d'aide au management

A partir de l'analyse des entretiens des pharmaciens titulaires, nous allons présenter quelques outils d'aide à la mise en place du management ou au développement de celui-ci. Cette liste n'est évidemment pas exhaustive.

1. Adhésion à un groupement pharmaceutique

Nous avons pu remarquer que les 10 pharmaciens interrogés ont tous adhéré à un groupement pharmaceutique et qu'il s'agit d'une aide non négligeable pour le fonctionnement de leur officine.

Un groupement pharmaceutique est un réseau regroupant plusieurs officines. Il peut se nommer groupement officinal ou encore groupement de pharmacie. Ces officines bénéficient d'une aide à la gestion de leur entreprise.

Le groupement peut proposer différents avantages aux officines qui y adhèrent⁽⁹⁾ :

1. Un plan d'action personnalisé lors de l'intégration au groupement
2. Des conseils tout au long de la vie de l'officine
3. Un réseau de communication pour échanger entre confrères sur différentes problématiques
4. Des formations spécifiques pour le titulaire et son équipe (par exemple sur les techniques de merchandising, la communication, le management,...)
5. Des avantages tarifaires sur les achats auprès des fournisseurs
6. Une centrale d'achat avec un référencement commun
7. Une aide à la gestion du stock de l'officine
8. Un accompagnement pour la mise en place des nouvelles missions du pharmacien
9. Booster les apports des jeunes pharmaciens dans le cadre d'une aide à l'installation

Selon une étude de Pharmed'Insight⁽¹⁰⁾, 93% des 327 pharmaciens interrogés répondent adhérer à un groupement de pharmacie. Les groupements pharmaceutiques sont donc une aide potentielle importante pour la gestion de l'officine.

Le choix d'un groupement pharmaceutique en lien avec les convictions du titulaire et les besoins de la pharmacie est donc un choix stratégique et crucial pour le fonctionnement et le développement de l'officine. Si l'on prend la décision d'appartenir à un groupement, il est important de réfléchir avant d'y adhérer.

Pour commencer, il est nécessaire de déterminer les points forts et les points faibles de son officine. Un des meilleurs moyens d'appréhender ce point est d'analyser le bilan comptable de l'officine. On peut se pencher sur différents points de l'officine⁽¹¹⁾ :

- Quel rayon de l'officine est le plus performant ?
- La pharmacie fonctionne-t-elle en majorité avec les ordonnances ou sur la parapharmacie ?
- Quelles sont les formations de vos employés ? Peuvent-elles apporter une plus-value à l'offre de votre officine ?

A partir de ces questions, on peut déterminer le projet de l'officine à court terme et à long terme. Le projet d'une officine dépend du ou des titulaires et de la vision qu'ils en ont. Il existe de nombreux projets possibles :

- Améliorer la rentabilité en développant le chiffre d'affaires et les marges
- Transférer une officine ou l'agrandir
- Revendre une officine
- Acheter une officine
- Alléger la masse de travail pour gagner en confort de vie
- Augmenter le nombre de services proposés aux patients

Dans le choix du groupement, il est important de prendre en compte l'environnement dans lequel évolue l'officine. Pour commencer, il faut donc définir la situation géographique de l'officine :

- À proximité d'un pôle médical où l'espace ordonnance sera plus développé
- En plein centre-ville
- Dans un milieu rural avec une patientèle fidèle
- En banlieue
- Dans un centre commercial où l'espace parapharmacie sera plus développé

En fonction de la localisation de l'officine, la patientèle peut être totalement différente :

- Patientèle fidèle plutôt en milieu rural
- Patientèle de passage plutôt en centre commercial
- Patientèle âgée plutôt en milieu rural
- Patientèle jeune plutôt en centre-ville et en centre commercial
- Patientèle aisée plutôt en centre-ville
- Patientèle modeste plutôt en milieu rural
- Patientèle saisonnière plutôt en zone balnéaire

Tableau 1 : Typologie de patientèle en fonction de la situation géographique de l'officine

Situation géographique	Milieu Rural	Centres ville	Banlieue	Centres commerciaux	Zone balnéaire	A proximité d'un pôle médical
Typologie de patientèle						
Patientèle de Passage		✓		✓	✓	
Patientèle Fidèle	✓	✓	✓			✓
Patientèle Aisée		✓			✓	
Patientèle Modeste	✓					
Patientèle Agée	✓		✓			
Patientèle jeune		✓		✓		
Patientèle Saisonnière					✓	
Parapharmacie développée		✓		✓	✓	
Ordonnance développée	✓					✓

La connaissance du type de patientèle de l'officine est essentielle dans le choix du groupement car ce sont les personnes cibles.

L'environnement de l'officine comprend aussi la concurrence qui peut affecter le choix du groupement, il est important de savoir quel est le fonctionnement des pharmacies concurrentes par exemple leur politique de prix. Ces informations permettront d'adapter le fonctionnement de son officine.

Pour terminer, il faut connaître la surface de l'officine et son potentiel d'expansion. En fonction de cela, les choix de développement peuvent être différents. Par exemple, une petite pharmacie peut vouloir se digitaliser pour pallier son manque d'espace. Alors qu'une grande structure peut augmenter sa surface de vente et proposer une plus grande variété de gammes.

Afin de choisir au mieux le groupement, il faut prendre du temps pour se renseigner sur les différents groupements qui existent. Il est préférable de rencontrer les commerciaux pour comparer les offres proposées en fonction des besoins de l'officine et de ses projets⁽¹¹⁾.

Il existe aujourd'hui des comparateurs de groupement et de leurs offres. Il est important de rester prudent à ce sujet car il y a un risque de conflit d'intérêt.

Aujourd'hui, certains grossistes ont leur propre groupement d'officine ou inversement cela leur permet de faire face à la concurrence. Par exemple, en 1988, l'OCP crée le groupement Pharmactiv pour répondre à la demande des pharmaciens qui souhaitent gagner de l'indépendance face aux grossistes. L'OCP aide aussi les laboratoires pharmaceutiques à améliorer leur vente en direct en créant OCP connect⁽¹²⁾.

2. La communication managériale

La communication est la base de toute relation humaine, elle est indispensable dans le cadre du management. Une communication bien établie permet la compréhension mutuelle, favorise la mise en place et la réussite des plans d'action et des missions. Elle permet également d'augmenter l'implication des collaborateurs, en optimisant les échanges collaborateurs-manager(s). Il est donc primordial pour le manager de définir quoi communiquer, quand et à qui.

Afin de mettre en place une communication adéquate, différentes compétences sont requises :

- **l'écoute active**, qui consiste à se mobiliser entièrement lors des échanges avec un membre de son équipe et toute son équipe en prêtant attention au langage non verbal.
- La **transparence**, la **sincérité**, il est important d'être "vrai" avec son équipe, de ne pas les manipuler pour atteindre des résultats, simplement d'être limpide dans les objectifs et les attentes.
- **l'empathie**, le contrôle de ses émotions n'est pas une chose aisée mais permet d'améliorer et d'enrichir la communication en instaurant un climat de confiance

Il existe 3 axes de communication dans une entreprise :

1. La **communication descendante** : du manager vers les collaborateurs, il peut s'agir du titulaire ou des pharmaciens vers les préparateurs en pharmacie.
2. La **communication ascendante** : des collaborateurs vers le manager, c'est-à-dire les préparateurs vers un pharmacien ou le titulaire, un pharmacien vers le titulaire
3. La **communication transversale** : entre personnes de même qualification (de manager à manager)

La communication est un des enjeux majeurs dans le management, les différents outils d'aide aux management cités ultérieurement ont tous pour objectif d'améliorer la communication. Le mode de communication varie en fonction du style de management utilisé ^{(13), (14), (15), (16)}.

3. La vision d'entreprise

La vision d'entreprise peut être définie comme “ une description d'un état futur et désirable de l'organisation et/ou de son environnement". Il s'agit d'un énoncé utilisé en interne pour définir la direction prise par l'entreprise, communiquer clairement les objectifs à atteindre, mobiliser et motiver les employés à suivre cette vision.

A la différence de la mission de l'entreprise, qui présente ce que fait l'entreprise, les services qu'elle offre et la manière dont elle le fait, la vision d'entreprise permettra de communiquer les aspirations du chef d'entreprise à son équipe et ses partenaires. Il s'agit ainsi d'un pas vers une communication interne efficace.

La vision d'entreprise est un exercice qui peut être défini sur un moyen/long terme et peut être amenée à évoluer au cours de la vie d'une entreprise. Elle peut être imposée par le dirigeant de l'entreprise ou bien faire l'objet d'un consensus avec l'ensemble des employés. La participation des salariés à la définition de la vision d'entreprise augmente les chances d'adhésion et d'implication à la réalisation de celle-ci et cela rejoint l'objectif de création d'une vision d'entreprise⁽¹⁷⁾.

Pour définir la vision d'entreprise, il faut répondre à la question : Comment j'imagine mon entreprise dans le futur ?

On peut souhaiter de nombreuses améliorations pour son entreprise. Par exemple, dans le domaine de la pharmacie⁽¹⁸⁾ :

- Augmentation de la surface de vente
- Transfert de l'officine
- Création d'un nouveau pôle dans la pharmacie : maintien à domicile, aromaphytothérapie, dermocosmétique...
- Augmentation du nombre de service aux patients

La vision d'entreprise doit être en accord avec la mission et les valeurs de l'entreprise. En pharmacie, nous avons une mission de santé publique qui est commune et réglementaire à toutes officines. Les valeurs d'une entreprise sont les principes qui caractérisent le fonctionnement de celle-ci et s'intègrent à la vision de l'entreprise. Les valeurs d'entreprise sont des repères pour le dirigeant lorsqu'il prend une décision pour son entreprise. Tout autant pour les employés, elles lui permettent de trouver sa place au sein de l'entreprise⁽¹⁹⁾.

La vision de l'entreprise est donc le reflet du souhait pour le futur de l'entreprise. Pour cela, il faut qu'elle soit réaliste, claire, inspirante et motivante pour tous. Dans cet objectif, il est important de se concentrer simplement sur un ou deux objectifs en l'écrivant. Pour terminer, il faut l'utiliser, il est important qu'elle soit visible et connue par l'ensemble de l'équipe.

Afin de réaliser la vision de l'entreprise, il faut mettre en place un plan d'action avec des objectifs. Pour cela, on peut utiliser la technique des objectifs S.M.A.R.T.⁽²⁰⁾ qui a pour but de se concentrer sur les points les plus importants lors de l'élaboration des objectifs. L'acronyme S.M.A.R.T "intelligent" en anglais signifie :

- **Simple / Spécifique** : Adapté à la situation, compréhensible, en accord avec le travail du personnel qui le réalise.
- **Mesurable** : Définir un point de départ, contrôlable avec des points d'étape et définir un but à atteindre.
- **Atteignable / Ambitieux** : Reflète le potentiel de développement, met en évidence ce qu'il est possible de faire. Il est nécessaire qu'il soit ambitieux pour être motivant mais pas insurmontable.
- **Réaliste / Relevant** (pertinent) : Il faut que l'objectif soit en concordance avec ce que fait l'entreprise. Ici, on met en place la raison d'être de l'objectif. Il est nécessaire qu'il présente un intérêt évident pour l'entreprise et compris par tous.
- **Temporel** : Avoir une limite bien définie dans le temps. Cela évite que l'on néglige l'objectif dans le temps. La mise en place d'un calendrier des objectifs permet de prioriser les objectifs et de les hiérarchiser.

L'ensemble des objectifs fixés sera suivi par des indicateurs qui vont permettre aussi de suivre le fonctionnement d'une organisation, ici l'officine.

Il existe 4 types d'indicateurs :

- Les **indicateurs d'activité** : Ils ont pour but de mettre en évidence l'étendue des actions réalisées par l'entreprise.
En prenant l'exemple de l'officine, cela peut correspondre au nombre de patients par jour à l'officine, au nombre d'ordonnances délivrées par jour ou encore au nombre de ventes de parapharmacie effectuées en un mois...
- Les **indicateurs d'efficacité** : Ils représentent l'atteinte des objectifs fixés. Pour la norme ISO 9000 : "l'efficacité se définit comme la réalisation des activités planifiées et l'obtention des résultats escomptés"⁽²¹⁾. En pharmacie, les indicateurs d'efficacité peuvent être le panier moyen, le nombre de vente des produits d'une nouvelle gamme.
- Les **indicateurs d'efficience** : Ils mettent en relation les résultats et les ressources utilisées pour atteindre ces résultats.
La norme ISO 9000 définit l'efficience comme le rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées⁽²¹⁾. En pharmacie, on pourrait s'intéresser au coût de stockage d'une gamme par rapport à ce qu'elle rapporte à la pharmacie, au mètre linéaire d'une gamme par rapport à sa rentabilité ou encore au coût salarial par rapport au chiffre d'affaires.
- Les **indicateurs de performance** : ils mettent en relation les résultats et les ressources utilisées dans un contexte donné. Ils mettent en évidence l'importance du contexte.

Lors de l'analyse des indicateurs, il est aussi important de prendre en compte le dépassement des objectifs et les défauts d'atteinte des objectifs. Pour cela, ces indicateurs ne doivent pas seulement être analysés par des moyennes ou des médianes, il est nécessaire de prendre en compte les écart-types pour effectuer une analyse globale^{(22), (23)}.

4. L'organigramme

L'organigramme (Annexe 2) est une représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques d'une entreprise. Il sert ainsi à donner une vue d'ensemble de la répartition des postes et fonctions au sein d'une structure. Il s'agit donc d'un outil de communication pour faciliter la compréhension des rapports et du rôle de chacun au sein de l'entreprise⁽²⁴⁾.

En pharmacie, il peut être utilisé pour mettre en évidence le rôle de chacun au sein de l'entreprise comme par exemple le référent du pôle maintien à domicile, le référent du pôle micronutrition et bien d'autres encore. On peut l'utiliser pour mettre en même temps en évidence la place hiérarchique de chaque employé et les responsabilités de chacun.

L'organigramme peut aussi mettre en évidence les dysfonctionnements de l'entreprise en mettant à jour les problématiques organisationnelles. On peut par exemple se rendre compte que la tâche de gestion des rejets des remboursements par la sécurité sociale n'est assignée à personne et que cela coûte à l'officine et ainsi mettre en place une action corrective en désignant un référent.

5. Les fiches de poste^{(25), (26), (27)}

La fiche de poste (Annexe 3) est un outil regroupant l'ensemble des tâches et caractéristiques d'un poste et son environnement, qui ne se substitue pas au contrat de travail. Une fiche de poste a 3 objectifs :

- Encadrer le travail d'un employé en lui donnant ses missions et ses objectifs
- Définir les limites d'un poste et évaluer son salarié
- Faciliter le recrutement en ciblant le profil recherché et les besoins en formation.

Une fiche de poste doit être la plus complète possible afin de faciliter la prise de poste et la communication au sein de l'entreprise. Pour cela, elle doit décrire avec précision le poste et les qualités attendues du candidat, à savoir :

- l'intitulé du poste
- la position dans l'organigramme
- les comportements recommandés par l'entreprise
- les compétences techniques nécessaires

- les missions et activités liées au poste
- les difficultés du poste
- les relations avec les autres postes
- les conditions d'engagement et d'accès au poste (rémunération, type de contrat de travail,...)
- l'environnement et les conditions de travail (lieu de travail, nombre d'heures hebdomadaires, planning de travail,...)

Afin de réaliser une fiche de poste, il est nécessaire d'effectuer une analyse du poste regroupant les activités, missions et tâches du poste. Pour récupérer ces informations, on peut effectuer des entretiens auprès de collaborateurs effectuant le travail et/ou par une observation sur le terrain. Lors de la rédaction d'une fiche de poste, la manière de rédiger cette dernière est très importante :

- utiliser des verbes d'action pour la description des compétences, des activités et des tâches,
- rester objectif en se limitant aux informations collectées lors de l'analyse,
- trouver le juste équilibre entre exhaustivité et simplicité.

6. Entretien individuel annuel

L'entretien individuel annuel (Annexe 5) est un rendez-vous annuel entre le manager (en officine, le titulaire principalement) et un employé (pharmacien, préparateur, rayonniste...). L'EIA a pour objectif d'apprécier les compétences nouvellement acquises, les résultats et les objectifs fixés antérieurement atteints par le salarié. Il peut être le moment de discuter des prétentions salariales de l'employé ou de leur évolution. L'évaluation d'un employé est encadrée par le code du travail, les articles L 1222-1 et L 1222-5⁽²⁸⁾ précisent que l'employeur est tenu d'utiliser des méthodes d'évaluation objectives, transparentes et non-discriminatoires pour ses salariés. L'employeur n'a pas à interroger un salarié sur sa vie privée (état de santé, situation maritale, projet de grossesse, déménagement,...).

Un entretien individuel annuel ne doit pas se présenter comme un dispositif de contrôle. Il doit être un lieu d'échange qui amène à la réflexion les deux participants. L'EIA va agir en levier pour augmenter la motivation des salariés, il est un moyen de valoriser leur implication. Il faut inscrire l'EIA dans un processus d'amélioration continue.

Les points importants de l'EIA sont^{(29), (30)} :

- Bilan des objectifs et missions de l'employé, l'entreprise a-t-elle mis en place les moyens et ressources nécessaires à la réussite des objectifs ?
- Définitions des nouveaux objectifs individuels et collectifs, aligner ceux du salarié avec ceux de l'entreprise

- Importance de l'information préalable du salarié à l'existence d'un EIA et temps de préparation
- Participation de l'équipe à la création de la grille de questions ou d'évaluation des salariés
- Préparation de l'entretien par le manager en amont à l'aide des précédents entretiens, de la fiche de poste, de l'historique des formations et constitution des points forts et faibles de l'employé. Il peut réfléchir à des axes d'amélioration, possibilité d'augmentation salariale et de prise de responsabilité,...
- La phase des améliorations est plus importante que le bilan de l'année passée car on ne peut pas modifier les actions passées mais on peut s'en servir pour se perfectionner.
- Les phases clés de l'entretien :
 - La phase d'écoute où chaque interlocuteur donne son point de vue et argumente sans être interrompu.
 - La phase d'évaluation dédiée à l'analyse objective des missions et objectifs réalisés.
 - Une dernière phase consacrée aux améliorations et objectifs à venir.
- Importance de la mise en œuvre des décisions prises lors de l'entretien.

7. Méthode d'évaluation à 360°^{(31), (32), (33), (34)}

L'évaluation à 360° (Annexe 6) est une méthode d'évaluation complète qui a été importée des Etats Unis dans les années 1980. Au départ, elle concerne essentiellement l'évaluation des managers mais au fur et à mesure des années, la méthode est étendue à l'ensemble des collaborateurs. L'évaluation à 360° a pour objectif d'évaluer l'ensemble des comportements, des aptitudes et des compétences d'un employé ou même du titulaire, dans une officine s'il le souhaite, par l'ensemble des personnes qui gravitent autour de lui dans le cadre professionnel (préparateur, rayonniste, pharmacien adjoint, fournisseurs, partenaires,...).

L'évaluation à 360° se déroule en plusieurs étapes :

1. Préparation de l'évaluation : création du questionnaire en fonction de l'objectif final, choix des évaluateurs, choix du degré de confidentialité des résultats.
2. Présentation de la méthode aux acteurs du processus : explications des objectifs, des deadlines à respecter pour le questionnaire, de l'intérêt de la confidentialité et de l'anonymisation du questionnaire.
3. Le salarié complète une grille d'auto évaluation
4. Dans un deuxième temps, un questionnaire similaire est distribué aux évaluateurs préalablement déterminés.
5. Les résultats sont ensuite restitués au salarié et font l'objet d'une analyse constructive visant à aider le salarié à se développer et permettant de créer un plan d'action concret.

Les avantages de l'évaluation à 360° sont :

- La variété des avis et regards au sujet de la personne évaluée permet d'obtenir une analyse plus objective des compétences.
- Permet d'obtenir des faits concrets permettant une meilleure connaissance de soi.
- Permet de définir un plan d'action pour une évolution optimale (besoin de formation, de coaching, confirmer certaines compétences)
- La mise en place de questionnaire remplie anonymement, limite les tensions et potentiels règlements de compte possible lors d'un EIA.

Les inconvénients et limites de cette méthode sont :

- Une logistique qui peut être difficile en fonction du nombre de personnes interrogées et de la nécessité de l'effectuer sur un temps court.
- Elle requiert un point de vue objectif par tous les évaluateurs, un respect de la confidentialité, de la bienveillance et un regard constructif sur les commentaires effectués. Il faut garder à l'esprit que l'objectif est de trouver des points d'amélioration et non de le déstabiliser. Il n'y a pas non plus d'intérêt à faire uniquement des éloges sur la personne évaluée car il s'agit d'un proche. Cela peut entraîner des biais dans l'évaluation, c'est pourquoi le choix des évaluateurs est primordial.

L'évaluation à 360° est un véritable outil de développement des compétences pour l'ensemble d'une société. En pharmacie, elle peut être à destination des pharmaciens adjoints, des préparateurs mais aussi du titulaire de l'officine.

La communication et l'accompagnement sont les clefs du succès de cette démarche. Elle viendra aisément compléter et dynamiser les pratiques communes en termes de management et d'évaluation de l'entreprise.

8. Les formations

En pharmacie, il existe une réglementation qui impose aux préparateurs en pharmacie et pharmaciens un Développement Professionnel Continu (DPC).

La formation professionnelle est un investissement sur le long terme qui présente de nombreux avantages. Elle permet d'améliorer les compétences techniques et comportementales de ceux qui les suivent. Les bénéfices de la formation sont perçus rapidement et de manière concrète pour l'employé et pour l'entreprise. En acceptant une demande de formation professionnelle, l'entreprise donne un signal fort. Elle soutient le choix du salarié et offre les capacités d'apprendre et de progresser.

Avantages de la formation professionnelle en tant que collaborateur :

- d'être accompagné dans sa carrière professionnelle
- d'actualiser et de développer ses compétences et ses capacités pour gagner en expertise
- d'améliorer sa capacité d'adaptation, son ouverture aux autres
- de diminuer sa résistance aux changements
- d'avoir davantage confiance en ses capacités, de gagner en autonomie, d'être plus motivé
- de continuer à rester performant dans ses fonctions
- de monter en légitimité, de gagner en responsabilité, de pouvoir évoluer au sein de son entreprise
- d'être acteur de son évolution professionnelle

Avantages de la formation professionnelle pour l'entreprise :

- d'améliorer les compétences de ses collaborateurs
- de servir les objectifs de satisfaction de ses collaborateurs
- de stimuler la motivation et la satisfaction des équipes
- d'augmenter la cohésion des équipes et de renforcer la performance collective
- de fidéliser ses collaborateurs, d'attirer de nouveaux talents et d'éviter le turn-over
- de développer l'engagement des collaborateurs, des managers et des équipes
- de valoriser le capital image de l'entreprise par les compétences de ses équipes
- d'augmenter la qualité du service grâce à des collaborateurs plus qualifiés et motivés

Une bonne gestion de la politique de formation professionnelle par l'entreprise lui permet d'optimiser la gestion de son entreprise et l'intérêt que les employés lui portent. L'élaboration d'un plan de formation par l'employeur peut donc être un moyen de gestion intéressant pour son entreprise.

Le plan de formation est un outil de management qui rassemble toutes les formations en cours et à venir sur l'année en les mettant en lien avec les objectifs et la politique de l'entreprise. L'objectif est de répondre aux besoins de l'entreprise et à ses obligations réglementaires liées au DPC mais aussi aux besoins des collaborateurs.

Mise en place d'un plan de formation :

1. Recueillir les informations sur les formations effectuées l'année passée, les ventes des différentes gammes et du type de gamme dans la pharmacie et faire un bilan.

Quels ont été les principaux succès sur l'année écoulée ?

Quels sont les points à améliorer, les outils à mettre en place ou à faire évoluer ?

La budgétisation du plan de formation précédent était-elle réaliste et cohérente s'il y en avait un ?

2. Déterminer l'orientation souhaitée pour l'entreprise. En pharmacie, on peut choisir de développer la dermocosmétique, la micronutrition, la phytothérapie ou encore l'aromathérapie.

Existe-t-il des évolutions stratégiques en cours ou à venir ? Quelles sont les urgences ? Les priorités ?

3. Analyser les besoins en formation :
 - les besoins collectifs, d'une part, si l'on cherche à améliorer la performance d'un pôle de conseil en particulier.
 - les besoins individuels d'autre part, si l'on cherche à combler les écarts existants liés à l'évolution d'un emploi ou dans le cas d'un souhait d'évolution exprimé au cours d'un EIA.
4. Réaliser un plan de mise en œuvre. Il est possible d'effectuer un tableau qui renseignera toutes les informations nécessaires à la mise en marche du projet.
5. Budgétiser l'ensemble du plan de formation. C'est une étape qui demande rigueur et précision puisqu'il s'agit de rester cohérent afin d'avoir l'estimation la plus proche possible du réel.
6. Communiquer la démarche auprès des salariés. Les collaborateurs sont les principaux acteurs de ce plan de formation, sa réussite dépend principalement d'eux, ils doivent en avoir connaissance et y adhérer totalement.
7. Mettre en œuvre le projet et assurer le suivi tout au long de l'année. Dans le déroulement du projet, des ajustements seront nécessaires face aux imprévus ou aux urgences. Il ne faut pas être trop rigide quant au déroulement du plan de formation mais rester adaptable.
8. Évaluer les retombées du plan de formation et faire un bilan afin d'ajuster le mode de fonctionnement si besoin pour les années à venir.

La mise en place d'un plan de formation complet et bien anticipé est un véritable outil de performance pour une entreprise. Il peut permettre au titulaire en pharmacie de pallier aux besoins en formation de son équipe tout en restant flexible et adaptable. Il s'agit aussi d'un outil favorisant la motivation et l'implication des salariés en revalorisant leurs emplois et/ou en les accompagnant dans leurs projets professionnels. Il est donc impératif de prendre le temps de le concevoir avec toute la rigueur nécessaire. ^{(35), (36), (37), (38), (39)}

9. Les réunions d'équipes

On parle de réunion lorsqu'un groupe de minimum 3 personnes se rencontre dans le cadre professionnel. Une réunion permet de partager des idées, des opinions, trouver des solutions, fixer des objectifs, faire le point sur des nouveautés et prendre des décisions. Les réunions d'équipe sont des moments privilégiés, elles sont importantes pour la performance, la cohésion d'équipe et la prise de décision pour l'entreprise. Elles peuvent cependant être perçues comme une activité chronophage et peu utile si elles sont mal effectuées.

Il est important de suivre une certaine méthodologie, proposée par exemple par la DQO, afin de rendre cet exercice utile et efficace, pour cela plusieurs étapes doivent être suivies :

- La préparation d'une réunion d'équipe est cruciale pour son bon déroulement et se décompose en plusieurs phases :
 - Définition de ou des objectifs de la réunion. Il est important d'avoir fixé un fil conducteur pour mener la réunion et de connaître le but final. *Mise en place d'un plan d'action, prise d'une décision sur le maintien d'un laboratoire en officine, cela peut être un changement d'horaires de l'officine...*
 - Choisir le type de réunion adapté à l'objectif. Il existe de nombreux types de réunions possibles telles que les réunions d'informations, les brainstorming, la réunion de projet, les réunions commerciales. Il faut mettre en lien l'objectif et le type de réunion.
Par exemple, pour la mise en place d'un nouveau pôle dans la pharmacie on peut effectuer une réunion de projet.
 - Sélection des participants. La totalité de l'équipe n'a pas forcément besoin d'être présente à toutes les réunions.
En pharmacie, certaines réunions peuvent se faire qu'avec les pharmaciens ou seulement en présence des responsables d'un pôle.
 - Définir un plan d'action. Il faut préparer en amont le temps de parole dédié à chacun des sujets en les priorisant. Il faut organiser les différentes phases de la réunion à l'aide d'un ordre du jour clair.
 - Planifier la réunion. Il faut s'assurer de la disponibilité de tous les participants avant d'envoyer l'invitation ou la convocation et choisir un moment facilitant la concentration pour les participants.
Par exemple, en pharmacie s'il s'agit d'une réunion entre les pharmaciens il faut favoriser les moments de creux dans la journée ou opter pour une réunion en dehors des heures d'ouverture.
 - Préparer les documents nécessaires à la présentation : effectuer un support de présentation (powerpoint, jeux...)

- Le jour de la réunion, il faut faire attention à certaines choses. Il est impératif de commencer la réunion à l'heure même s'il y a des retardataires. Il faut capter l'attention des participants dès le début. On peut débiter la réunion par une histoire drôle ou en soulignant le travail de l'équipe et entrer rapidement dans le vif du sujet en expliquant l'ordre du jour, les points clés et l'objectif de la réunion. Il est possible de laisser la parole aux participants dès le début même si un tour de table est prévu. L'objectif est d'impliquer l'auditoire dès le début.
- Au cours de la réunion, il va falloir maîtriser son auditoire. Il faut poser un cadre de discussion pour favoriser l'écoute active, la participation en limitant le bavardage, les plaintes négatives et improductives. Le rôle de l'animateur est de réguler, recentrer et sécuriser le débat ou la discussion. Il faut être vigilant face aux personnalités difficiles en leur rappelant les règles du jeu fixées avec tact.
- A la fin de la réunion, il faut terminer par un compte rendu des prises de décisions et des choix effectués pour le futur en y associant un échéancier si possible. Si aucune décision n'est prise, cela peut donner une impression de perte de temps. Il est aussi important de rédiger le compte rendu à l'écrit pour le transmettre à l'équipe notamment les membres absents et il servira de support pour la réunion suivante. Faire une réunion et l'animer est un exercice difficile qu'il faut perfectionner au fil du temps en apprenant de ses erreurs et en se formant. (40), (41), (42), (43), (44), (45), (46)

10. Le feed back régulier

Le feedback est un outil managérial qui peut se définir comme le suivi des actions par des points réguliers entre le manager et les collaborateurs. Il a pour objectif l'amélioration continue et est essentiel pour la communication et la compréhension des enjeux de l'entreprise. Lorsque l'on effectue un feedback il est impératif de faire reposer la discussion sur des éléments précis, factuels, mesurables et observables. Le feedback comme tout élément managérial doit intégrer un respect entre les interlocuteurs. En fonction de l'objectif du manager, il est possible de distinguer 3 feedback différents :

- **Le feedback négatif** : Il ne doit pas être une simple critique d'un employé ou de l'équipe. Il doit relever les points d'amélioration de façon constructive. Il faut être prudent pour ne pas vexer, l'objectif est de prendre conscience de ses faux pas.
Par exemple, en officine, le respect des horaires est primordial. Si un des employés est régulièrement en retard, il est possible de lui faire remarquer en lui disant que l'on a noté ses retards tel et tel jours et en lui demandant comment

on pourrait améliorer ça pour que cela ne crée pas de problèmes avec les autres.

- **Le feedback positif** : Il est un excellent facteur de motivation, il favorise la confiance en soi pour les récepteurs du feedback et renforce la cohésion d'équipe.
En pharmacie, on peut l'utiliser après un challenge réussi, ou encore lors d'un remaniement d'un pôle de l'officine.
- **Le feedback correctif** : Il intervient pour ajuster un axe de travail, modifier la démarche ou le comportement d'un collaborateur dans un contexte précis. L'objectif va être de coacher son employé ou son équipe pour l'amener dans la direction souhaitée par le biais de la réflexion personnelle ou de groupe. *Par exemple, il est possible d'effectuer un feedback en équipe sur la fin d'un challenge. On peut se demander ce qui a bien fonctionné (comme la mise en avant des produits), ce qui n'était pas adapté (comme une méconnaissance de certains produits) et ce que l'on peut améliorer lors du challenge suivant (comme une formation sur les produits ou un simple rappel juste avant le début du challenge).*

La mise en place de feedback réguliers apporte de nombreux avantages à l'entreprise, au manager et aux collaborateurs. Il permet d'établir une relation de confiance entre manager et collaborateurs, améliore la compréhension des objectifs par tous par la discussion, donne davantage de sens aux missions de chacun, permet une reconnaissance des compétences, du travail et des qualités. Il aide le manager à recadrer son équipe sans créer de frustration et dans un objectif d'amélioration continue. Il peut désamorcer les futures difficultés par l'amélioration de la communication au sein de l'équipe.

Pour terminer, le feedback peut aussi aider le manager à évaluer son management en utilisant la méthode SKS⁽⁴⁷⁾, qui signifie "stop doing - keep doing - start doing". L'objectif est de faciliter la prise de parole à partir de 3 questions ouvertes mais orientées :

1. Que devrais-je arrêter de faire ? L'objectif est d'apprendre les comportements négatifs et les erreurs effectuées afin de les corriger et si possible de les relier avec le "start doing"
2. Que devrais-je continuer à faire ? L'objectif ici est de prendre connaissance de ce qui compte pour votre équipe dans vos actions et comportements afin de continuer à le faire et/ ou le développer davantage.
3. Que devrais-je commencer à faire ? L'objectif est de faire appel à la créativité de son équipe pour trouver de nouvelles approches sur vos actions et votre comportement pour mettre en évidence les zones d'amélioration.

Il est possible d'inverser la première et la deuxième question dans le but de mettre à l'aise les interlocuteurs avant de passer au négatif.

Afin de réussir la mise en place d'un feedback, il est important de bien communiquer et expliquer ce qu'est un feedback et ses objectifs à son équipe. Ainsi, l'instauration d'un climat de confiance, le choix du moment, du lieu et la forme adéquate, la prise de recul sur la situation, une discussion basée uniquement sur des faits, actes ou des éléments mesurables et observables, la bienveillance, l'empathie et l'écoute active sont des éléments indispensables à la mise en place de celui-ci. Pour terminer, une fois tous ces éléments intégrés aux feedbacks, ils doivent être réguliers, rapides et ordonnés ce qui peut correspondre à un rituel du matin au sein d'une officine. ^{(48), (49), (50), (51)}

Conclusion

Notre enquête avait pour objectif de réaliser un état des lieux sur les techniques managériales en officine. N'ayant interrogé qu'un faible nombre de titulaires, il n'est pas possible de généraliser les résultats obtenus. Néanmoins, cela nous a permis de révéler certaines problématiques redondantes et cela peut servir comme point de départ pour de futures recherches.

Tout d'abord, le management est un sujet qui semble d'intérêt pour les titulaires des officines mais qui n'est pas encore assez développé dans la majorité des officines interrogées. La méconnaissance des objectifs et des intérêts d'un bon management, souvent liée à une faible formation sur le sujet, en est régulièrement le principal frein. L'argument le plus fréquent pour expliquer l'absence ou la faible mise en place de management est le manque de temps, ce qui peut sembler ironique car un des objectifs du management est le gain de temps, mais sa mise en place peut sembler difficile et longue.

La plupart des titulaires n'ont jamais essayé de définir leur style de management et certains ont une connotation négative du management associée au style directif. Nous avons observé une tendance au style consensuel chez les titulaires, qui pourrait être vérifié par de plus amples recherches, ou une thèse plus approfondie sur le sujet. Nos recherches sur le management tendent à montrer l'importance de bien se connaître ainsi que de savoir comment notre équipe nous perçoit, dans l'objectif de mettre en place un management adapté. Dans cette optique, il serait très intéressant d'interroger les employés des officines pour obtenir leurs avis sur le management et les points d'amélioration possibles.

D'autre part, d'après notre analyse, plusieurs facteurs impactent le management à l'officine. En effet, la taille de l'officine semble avoir une importance sur le besoin en management et le temps consacré à celui-ci. Les groupements pharmaceutiques s'avèrent être une aide indispensable à la bonne gestion de l'officine, c'est pourquoi le choisir en accord avec ses besoins et ses objectifs est primordial.

Lors de l'analyse, nous avons pu mettre en évidence la faible utilisation d'outils pour mettre en place le management. Nous avons ainsi répertorié plusieurs outils de management dans la dernière partie de la thèse. L'objectif est de mettre à disposition des outils pratiques et utilisables rapidement pour les titulaires ou pharmaciens souhaitant développer leur management.

Pour conclure, aujourd'hui, le management semble être indispensable à l'exercice officinal, à l'heure où de nombreuses petites pharmacies ferment ou se

regroupent, il en va de la qualité du service. L'ordre des pharmaciens met en place le déploiement de la démarche qualité à l'officine dont l'un des premiers axes est le management, ce qui laisse penser qu'il s'agit d'un sujet primordial pour l'avenir de l'officine.

Bibliographie

1. Acquier A, Fréry F, Laroche H. Organisation et Management. Présentation ESCP Europe business school présenté à; Paris.
2. Larousse É. Définitions : management - Dictionnaire de français Larousse [Internet]. [cité 27 juill 2022]. Disponible sur: <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/management/49022>
3. Les 6 principales fonctions du management - [Internet]. [cité 17 août 2022]. Disponible sur: <https://solutions-horizon.com/management-de-transition/manager/fonction-management/>
4. Profil4. Présentation du modèle DISC : comportement et communication.... [Internet]. Profil 4. [cité 17 août 2022]. Disponible sur: <https://profil4.com/>
5. Arc en Ciel RH créateur méthode AEC DISC [Internet]. Arc en Ciel RH - Manager avec les couleurs. [cité 17 août 2022]. Disponible sur: <https://www.arcencielrh.com/>
6. Moreddu F. Guide du management à l'officine. 1^{re} éd. Les éditions le moniteur du pharmaciens; 2012. 136 p. (Les essentiels du pharmacien; vol. 1).
7. 123dev. Qu'est-ce que l'Ennéagramme, définition - Cee-Enneagramme [Internet]. CEE Ennéagramme | Formation - Stages - Coaching. [cité 23 août 2022]. Disponible sur: <https://cee-enneagramme.eu/enneagramme/>
8. Chauvin S. Le modèle DISC : Améliorer la communication et le style de management [Internet]. Découvrez votre profil disc. 2022 [cité 10 sept 2022]. Disponible sur: <https://www.profil-disc.eu/modele-disc/>
9. Certification ISO 9001- DEKRA, votre organisme certificateur [Internet]. [cité 3 août 2022]. Disponible sur: <https://www.dekra-certification.fr/certification-de-systemes/certification-iso-9001.html>
10. Choisir mon groupement. Choisir son Groupement de Pharmacies | 3 étapes clés [Internet]. 2021 [cité 6 juill 2022]. Disponible sur: <https://choisirmongroupement.com/choisir-son-groupement-3etapesclés/>
11. Rouet G. Le management et la communication : de l'instrumentalisation à l'intégration. Hermès Rev. 2014;70(3):111-4.
12. Les techniques de communication managériale [Internet]. [cité 27 juill 2022]. Disponible sur: <https://www.l-management.fr/comment-faire-de-la-communication-manageriale/>
13. La communication comme clé pour manager [Internet]. Michael Page France. [cité 27 juill 2022]. Disponible sur: <https://www.michaelpage.fr/advice/entreprises/management-equipe/la-communication-comme-cl%C3%A9-pour-manager>
14. Communication managériale - savoir transmettre un message à son équipe [Internet]. [cité 27 juill 2022]. Disponible sur: <https://www.manager-go.com/management/la-communication-manageriale.htm>

15. La fiche de poste : définition et contenu - Cadremploi [Internet]. [cité 27 juill 2022]. Disponible sur: <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/droit-du-travail/detail/article/la-fiche-de-poste.html>
16. Comment créer une fiche de poste ? - Modèle et exemple [Internet]. [cité 27 juill 2022]. Disponible sur: <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/dossiers-methodes/rediger-une-fiche-de-poste>
17. POLE-EMPLOI.FR. La fiche de poste [Internet]. [cité 27 juill 2022]. Disponible sur: <https://www.pole-emploi.fr/employeur/des-conseils-pour-gerer-vos-ress/la-fiche-de-poste.html>
18. L'évaluation à 360° du manager : intérêt, limites et mise en oeuvre [Internet]. [cité 27 juill 2022]. Disponible sur: <https://www.manager-go.com/management/evaluation-a-360.htm>
19. Evaluation 360° : définition, objectifs et mise en place ! [Internet]. Eurecia. 2021 [cité 27 juill 2022]. Disponible sur: <https://www.eurecia.com/blog/feed-back-360-definition-objectifs/>
20. Evaluation à 360° : avantages et inconvénients [Internet]. [cité 27 juill 2022]. Disponible sur: <https://www.coindusalarie.fr/salaire/evaluation-360-avantages-inconvenients>
21. Évaluation 360° : objectif et déroulement [Internet]. Cadremploi. [cité 27 juill 2022]. Disponible sur: <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/detail/article/valuation-360-objectif-et-deroulement.html>
22. Formulaire : Modèle de plan de formation [Internet]. Ooreka.fr. [cité 27 juill 2022]. Disponible sur: [//formation-continue.ooreka.fr/ebibliotheque/voir/190234/modele-de-plan-de-formation](http://formation-continue.ooreka.fr/ebibliotheque/voir/190234/modele-de-plan-de-formation)
23. Plan de formation : étapes et critères de réussite + modèle [Internet]. 2021 [cité 27 juill 2022]. Disponible sur: <https://blog-gestion-de-projet.com/plan-de-formation/>
24. Elaborer un plan de formation, modèle et définition [Internet]. [cité 27 juill 2022]. Disponible sur: <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/plan-de-formation.htm>
25. Quels sont les avantages de la formation professionnelle pour les entreprises ? [Internet]. CNFCE. [cité 27 juill 2022]. Disponible sur: <https://www.cnfce.com/dossier/formation-professionnelle-pourquoi-former-ses-salaries>
26. La Formation professionnelle : bénéfices et avantages [Internet]. HCD INSTITUTE. [cité 27 juill 2022]. Disponible sur: <https://www.hcd-institute.fr/comment-ca-marche/la-formation-professionnelle/>
27. Quelles sont les étapes d'une réunion efficace? [Internet]. [cité 27 juill 2022]. Disponible sur: http://gpp.oiq.qc.ca/Quelles_sont_les_etapes_d_une_reunion_efficace.htm
28. Réunion d'équipe [Internet]. [cité 27 juill 2022]. Disponible sur: http://gpp.oiq.qc.ca/reunion_d_equipe.htm
29. La réunion d'équipe : but, organisation et préparation - Bivi - Qualite [Internet]. [cité 27 juill 2022]. Disponible sur: <https://bivi.afnor.org/notice-details/la-reunion-dequipe-but-organisation-et-preparation/1294429>

30. Appell JR. Les réunions d'équipes. Spirale. 2019;92(4):169-71.
31. Les clés d'une réunion d'équipe performante [Internet]. Beekast. 2020 [cité 27 juill 2022]. Disponible sur: <https://www.beekast.com/fr/blog/les-cles-dune-reunion-dequipe-performante/>
32. Animer une réunion d'équipe en 6 étapes clés [Internet]. [cité 27 juill 2022]. Disponible sur: <https://www.devop.pro/animer-une-reunion-dequipe-en-6-etapes-cles.html>
33. Préparer une réunion de travail : des conseils pratiques [Internet]. [cité 27 juill 2022]. Disponible sur: <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/preparation-d-une-reunion.htm>
34. L'importance du feedback en entreprise - CLUB CHO [Internet]. clubdescho.com. 2019 [cité 27 juill 2022]. Disponible sur: <http://clubdescho.com/limportance-du-feedback/>
35. L'importance du feedback dans le management d'une équipe. [Internet]. [cité 27 juill 2022]. Disponible sur: <https://www.skello.io/blog/limportance-du-feedback-dans-le-management-dune-equipe>
36. Le feedback : comment bien maîtriser cet outil de management [Internet]. Cadremploi. [cité 27 juill 2022]. Disponible sur: <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/detail/article/le-feedback-comment-bien-maitriser-cet-outil-de-management.html>
37. Feedback : comment mieux manager son équipe ? [Internet]. [cité 27 juill 2022]. Disponible sur: <https://www.manager-go.com/management/manager-avec-le-feedback.htm>
38. Tout savoir sur l'entretien individuel [Internet]. Eurecia. 2017 [cité 23 août 2022]. Disponible sur: <https://www.eurecia.com/logiciel-entretien-individuel/dossier-entretiens/entretiens-individuels-quelles-obligations>

Annexes

Annexe 1: Retranscriptions des entretiens

Pharmacie A

1) Pouvez-vous vous présenter succinctement ?

Je suis pharmacien d'officine installé en association depuis 1992. L'officine est située dans une structure médicale composée de dentistes, kinésithérapeutes, médecins, orthophonistes et avec 2 cabinets médicaux proche.

2) Quel est votre parcours professionnel ?

J'ai suivi le parcours universitaire officine, j'ai été assistant pendant 2 ans et ensuite je me suis installé avec un ami de fac pour l'achat d'une officine, on a fait un transfert et on y exerce depuis 30 ans.

3) Depuis combien de temps êtes-vous titulaire d'une ou de plusieurs officines ?

Je suis titulaire d'une seule officine depuis 30 ans.

4) Aujourd'hui, dans quel environnement votre pharmacie évolue-t-elle ?

C'est une pharmacie de bourg, la patientèle est fidèle de part la proximité des cabinets médicaux et l'ancienneté de la pharmacie.

Il y a aussi un passage lié à la circulation pour aller à Nantes.

Il existe une concurrence liée aux centres commerciaux de proximité.

5) Combien d'employés compte votre officine ? A-t-elle connu des évolutions depuis votre arrivée ?

Nous sommes 9 personnes au sein de l'équipe : 3 pharmaciens, 5 préparateurs et 1 gestionnaire de stock.

6) Faites-vous partie d'un groupement d'officines ? Que cela vous apporte-t-il ?

Nous faisons partie du groupement d'officine CEIDO avec une possibilité de faire des mini masters, c'est un gros groupement avec 120 pharmacies, il n'y a pas de centrale d'achat, il propose une aide pour le management, la certification iso... Il n'y a pas de contrainte (pas de flux poussés par exemple), référencement spécifique.

7) Avant de recentrer mes questions sur le management, avez-vous suivi un cursus particulier en management ?

Nan je n'ai pas de diplôme universitaire, j'ai seulement suivi une formation avec le groupement avec des anciens d'une école de commerce.

8) Pour commencer, pour vous, qu'est ce que le management ? Et selon vous, qu'englobe le management ? A-t-il une place à l'officine ?

Pour moi, la définition du management c'est la mise en forme de relations humaines au service de l'entreprise en privilégiant la qualité de vie et la qualité de travail. Cela englobe le bon sens, l'écoute des salariés, faire passer une stratégie, utiliser la certification qui permet de cadrer. C'est réussir à s'exprimer dans le boulot tout en suivant une ligne directrice. La certification iso est un bon fil conducteur pour le management, ça donne des pistes et permet de faire passer un message sans que cela vienne du titulaire, ça facilite les consignes. Je pense que la stabilité du personnel est une preuve d'un bon management.

9) *Il existe différents profils de manager. Compte tenu de votre réponse, lequel vous correspond le mieux et vous semble le plus efficient ? (directif, expansif, consensuel, rationnel)*

Plutôt le rationnel (Jaune : 75%) et l'expansif (Vert).

10) *Quelle est l'importance du management pour vous en officine ?*

C'est le confort au quotidien, l'organisation, mettre un cadre grâce à la certification par exemple. C'est plus simple de discuter avant et prévoir, tout en gardant une adaptabilité et une intelligence de comportement. Ça permet de réussir à jouer entre les règles et les besoins de chacun (patients comme employés).

11) *Quels sont pour vous les objectifs du management ainsi que les résultats attendus ? Aujourd'hui est-ce le cas dans votre officine ?*

C'est d'arriver à un plan d'action et atteindre l'objectif, pas qu'un objectif comptable avec des sanctions si le résultat n'est pas atteint, mais plutôt tirer l'ensemble de l'équipe vers l'objectif et se simplifier la vie au quotidien (manque de chose) grâce à l'organisation. Prise d'indicateur lors de la mise en place de stratégie, tableau de bord. Entretiens pour voir ou en somme nous dans les objectifs, réunions ponctuelles avec analyse des 2 dernières semaines pour avoir des idées de comment faire.

12) *Quelles sont pour vous les difficultés dans le management d'une officine ?*

13) *Votre équipe participe-t-elle au management de l'officine ? De quelle manière ?*

Participation de l'équipe via les réunions ponctuelles, les entretiens individuels, autorisation de proposition. La personne du quotidien peut amener la solution car elle vit la chose au quotidien.

14) *Pour terminer, le management a-t-il selon vous un impact sur la santé financière (chiffres d'affaires) de l'officine ?*

Oui, la non qualité engendre une perte de 2 points de marge. La satisfaction client, ne pas périmier de produits, une équipe stable et joyeuse sont des facteurs importants.

Pharmacie B

1) Pouvez-vous vous présenter succinctement ?

Je suis pharmacien titulaire depuis 1994 soit à 27 ans (l'âge de mon fils). En SEL dans une autre pharmacie depuis 7 ans : j'assiste au bilan car je suis proprio à 49%, je prends certaines décisions et on fait les commandes ensemble.

2) Quel est votre parcours professionnel ?

J'ai fait 4 années d'études à Paris puis 5^e et 6^e année à Nantes. Je me suis installée juste 1 ans après la fac sans avoir cherché, cela n'était pas prévu.

3) Depuis combien de temps êtes-vous titulaire d'une ou de plusieurs officines ?

Je suis installée depuis janvier 1994 dans cette ville, très rapidement en sortant de la fac. Déjà 2 transferts au niveau de cette commune : au début sur la route de st Philbert puis sur la route principale au niveau des feux et il y a 10 ans transfert au niveau de l'intermarché.

4) Aujourd'hui, dans quel environnement votre pharmacie évolue-t-elle ?

C'est la seule pharmacie dans la commune (3800 habitants). Il n'y a pas de concurrence agressive. Avec l'intermarché, c'est plutôt cette pharmacie qui avait des patients des autres officines. Au début, j'avais beaucoup de patients de la pharmacie d'à côté car la titulaire était peu appréciée puis un monsieur plus charmant a fait un transfert il y a 2-3 ans et a récupéré une partie de sa patientèle.

On a une patientèle habituelle et aussi de passage car c'est la route vers la Vendée et elle est à côté de l'intermarché et d'une pompe à essence.

5) Combien d'employés compte votre officine ? A-t-elle connu des évolutions depuis votre arrivée ?

L'équipe officinale est composée de 2 pharmaciennes assistantes (1 temps complet et l'autre à 3 jours par semaine). Par rapport aux chiffres de la pharmacie, je pourrais avoir qu'un pharmacien. Il y a également 3 préparateurs et une aide préparatrice, un étudiant pour le samedi. Agrandissement ? pas d'agrandissement mais plusieurs transferts avec une surface de plus en plus grande. Les transferts ont fait évoluer la pharmacie. Au départ, il y avait que 2 préparateurs et un pharmacien assistant.

6) Faites-vous partie d'un groupement d'officines ? Que cela vous apporte-t-il ?

La pharmacie fait partie du groupement de Unipharm Loire-Océan, qui vient du groupe Apsara. Les commandes sur la plateforme sont livrées via la CERP.
Impact financier : pas vraiment, pas de soucis avec les salaires, coef

7) *Avant de recentrer mes questions sur le management, avez-vous suivi un cursus particulier en management ?*

Pas de cours particulier sur le management.

8) *Pour commencer, pour vous, qu'est ce que le management ?
Et selon vous, qu'englobe le management ? A-t-il une place à l'officine ?*

Pour moi, le management c'est la relation avec les salariés, faire des embauches quand il y a besoin, c'est faire des entretiens annuels, être ouverte et à l'écoute quand il y a besoin et que ça ne va pas. Lorsqu'il y a une tension ou un conflit c'est d'être à l'écoute. C'est aussi proposer des formations, qui est compliqué en ce moment avec le covid.

Ce qui est compliqué pour moi c'est que je ne me sens pas avoir l'âme d'une manager, je considère l'équipe plus comme une famille. Je trouve ça dure. Mon mari a une entreprise, initialement il était commercial, il adore c'est son truc alors que pour moi pas du tout. C'est aussi le tempérament de chacun. Il y a eu une proposition de formation sur les entretiens annuels ou comment gérer le conflit. C'est très abstrait pour moi et je ne me sens pas vraiment concernée.

9) *Il existe différents profils de manager. Compte tenu de votre réponse, lequel vous correspond le mieux et vous semble le plus efficient ? (directif, expansif, consensuel, rationnel)*

Pas directif car si on prend l'exemple des challenges, à la pharmacie ça ne fonctionne pas avec des challenges individuels mais plutôt collectifs. C'est-à-dire que si un challenge est atteint, les gains (chèque cadeaux) sont répartis entre chaque membre de l'équipe à part égale. Il n'y a pas de différence avec celle qui a plus vendue ou celle qui est à temps complet ou temps partiel.

10) *Quelle est l'importance du management pour vous en officine ?*

C'est faire les plannings qui est le plus compliqué car c'est chronophage, je trouve que c'est plus facile dans les plus petites équipes. Les procédures qualité sont déjà mises en place.

11) *Quels sont pour vous les objectifs du management ainsi que les résultats attendus ? Aujourd'hui est-ce le cas dans votre officine ?*

Le groupement Offisanté envoie tous les mois les objectifs de chaque code opérateur (panier moyen, nb de ventes...). Je ne contrôle pas vraiment la réalisation de ses objectifs. Par exemple si on veut voir si on conseille plus tel produit : on peut voir avec le groupement mais c'est pas quelque chose que je vérifie.

J'ai des formations pour trouver le meilleur génériqueur en fonction des manquants et du groupement. C'est un très bon outil mais c'est très chronophage, je ne regarde pas tout le temps.

Je n'ai pas d'adjointe qui s'occupe plus du management, qui gère l'équipe. Si je suis absente, les 2 adjointes prennent les décisions. Sauf en cas d'arrêt maladie, je laisse gérer la personne concernée. Lorsqu'on a rentré La Rosée, j'ai demandé à l'équipe si elles sont ok si ça leur plaît. Par exemple, la gamme Aragan m'intéressait mais le reste de l'équipe n'en voulait pas donc je ne l'ai pas fait.

Pour la formation test antigénique, j'ai proposé à l'équipe si oui ou non elles voulaient. Ce n'est pas moi qui prend la décision c'est un choix. L'équipe a accepté comme ça c'était fait si jamais il y avait besoin.

Pour la vaccination grippe, idem mais ça c'est une mission à laquelle on ne peut pas passer à côté. On a fait en sorte de ne pas être en conflit avec les infirmières en posant simplement une question ouverte au patient : qui va faire l'injection ? sans proposer systématiquement le service de la pharmacie.

12) Quelles sont pour vous les difficultés dans le management d'une officine ?

Les difficultés c'est de gérer les patients compliqués au comptoir. Il n'y a pas vraiment de problème de conflit entre les employés.

13) Votre équipe participe-t-elle au management de l'officine ? De quelle manière ?

Si on prend exemple avec la réunion d'équipe : elles remplissent une feuille avec les sujets à aborder au cours de la réunion. Exemple avec la vaccination covid pour l'organisation. Toute l'équipe répond à diverses questions (médocs à générer, labo à faire rentrer). Feuille de traçabilité signée par tout le monde. Il y a un module gratuit via le groupement : 6 affiches qui vont être envoyées pour afficher => le choix se fera tous ensemble.

14) Pour terminer, le management a-t-il selon vous un impact sur la santé financière (chiffres d'affaires) de l'officine ?

Le management impacte fortement le bon fonctionnement et la bonne ambiance de l'officine. Les personnes qui managent « violemment » ou qui poussent à la vente avec des challenges ont fait partir des gens.

15) La période covid a-t-elle modifié votre management ou a-t-elle eu un impact sur le management de votre officine ?

Avec le covid, l'adaptation s'est faite naturellement. On était toutes fatiguées moralement et physiquement mais il y a pas eu de gros soucis ou de gros changement dans l'organisation.

Pharmacie C

1) *Pouvez-vous vous présenter succinctement ?*

3) *Depuis combien de temps êtes-vous titulaire d'une ou de plusieurs officines ?*

Mr O. je suis thésé depuis Mars 2019 et en exercice depuis 2 ans, j'ai racheté des parts depuis juin 2021. L'ancienne titulaire effectue la transmission depuis 2 ans. Je travaille depuis longtemps dans des pharmacies appartenant à un même gros groupement. J'ai eu une proposition d'aide à l'installation lors de mon stage de 6ème année. La pharmacie a été transférée depuis 4 mois à l'intérieur d'une gare.

2) *Quel est votre parcours professionnel ?*

J'ai effectué mon parcours universitaire en filière officine, je n'ai pas fait de DU pour l'instant.

4) *Aujourd'hui, dans quel environnement votre pharmacie évolue-t-elle ?*

C'est une pharmacie avec des patients de passage et de quartier car il s'agit de la pharmacie sur la route du travail pour beaucoup de patients. C'est le plus simple car ils ne perdent pas de temps en faisant un détour pour se rendre à leur pharmacie.

5) *Combien d'employés compte votre officine ? A-t-elle connu des évolutions depuis votre arrivée ?*

Une dizaine d'employés, avant le transfert il y avait 3 employés, la surface de vente a quadruplé : passage d'une petite pharmacie de quartier à ce qui ressemble un peu à une pharmacie de centre commercial avec beaucoup de parapharmacie et un élargissement du conseil. Une esthéticienne a également été engagée pour gérer le côté parapharmacie.

6) *Faites-vous partie d'un groupement d'officines ? Que cela vous apporte-t-il ?*

La pharmacie fait partie d'un groupement d'officine, l'inconvénient principal est la quantité à commander car les pharmacies appartenant au groupement sont des pharmacies de grande taille. Les conditions sont très intéressantes pour cette pharmacie dans le groupement. Je me sens bien dans le groupement qui est très dynamique et forme aux nouvelles techniques de gestion.

7) *Avant de recentrer mes questions sur le management, avez-vous suivi un cursus particulier en management ?*

Je n'ai pas de cursus particulier en management, il s'agit un peu de diplomatie. C'est une des choses les plus difficiles. Lors des cours en management à la faculté, on apprenait une vision du management mais je n'étais pas souvent en accord avec la personne qui enseignait cette matière.

8) *Pour commencer, pour vous, qu'est ce que le management ? Et selon vous, qu'enlève le management ? A-t-il une place à l'officine ?*

Le management est une gestion d'équipe donc il a une place importante, réponse en mot clés : planning, responsabiliser, délégations, mettre les bonnes personnes au bon poste, faire que chaque employé se sente bien, qu'il travaille dans les meilleures conditions et ainsi travaille mieux, gérer les conflits entre les employés, trouver des compromis. Dans ma manière de manager, je suis très proche de mon équipe, peut-être trop. Mon équipe est comme une petite famille, je les traite de mon mieux et ils me le rendent. J'essaie de tout faire pour satisfaire les revendications, mais si cela n'est pas réalisable il faut le comprendre. Ce système marche bien tant qu'on ne tombe pas sur des individus qui vont essayer de profiter du système. Je travaille au mérite et au respect, je travaille plus qu'eux et je me donne à fond alors eux aussi font la même chose. J'ai une équipe très jeune et j'ai eu la chance de pouvoir embaucher ma propre équipe. Il y a aussi deux apprentis que je forme à ma façon. Et je considère mon jeune adjoint comme mon bras droit, on échange beaucoup.

9) Il existe différents profils de manager. Compte tenu de votre réponse, lequel vous correspond le mieux et vous semble le plus efficient ? (directif, expansif, consensuel, rationnel)

Jaune et Vert

10) Quelle est l'importance du management pour vous en officine ?

En premier, le bien être des employés et dans un second temps, la productivité. Il faut mettre les personnes au bon endroit, mettre en place des pauses où pendant 15 minutes on ne dérange pas la personne, ça permet de se déconnecter de la pharmacie, comme ça il finisse la journée avec plus de performance, ils regardent moins le téléphone car ils savent qu'ils ont une pause. C'est des journées avec 1h30 de pause. Par exemple, une préparatrice qui ne ressentait pas le besoin de faire de pause la prend sans se poser de question aujourd'hui. La mise en place part d'un constat que j'avais fait lorsque j'étais étudiant et que je faisais des horaires étendus. Je m'étais rendu compte qu'en fin de journée, au moment où il y avait une recrudescence des patients, je faisais plus d'erreurs et cela n'est pas possible dans le monde de la santé.

11) Quels sont pour vous les objectifs du management ainsi que les résultats attendus ? Aujourd'hui est-ce le cas dans votre officine ?

Le souhait d'être titulaire est venu pour avoir une équipe à mon image et de pouvoir manager comme je le souhaite. Je pars du principe qu'on est jamais mieux servi que par soi-même donc le plus simple est d'être le chef. Si il y a quelque chose de pas bien je le change. Je ne fais pas les bêtises que je voyais quand j'étais étudiant. Je pensais réellement pouvoir être un bon manager quand j'étais étudiant. Maintenant, j'ai une équipe qui, je pense, est heureuse de travailler avec moi.

Je n'ai pas mis en place d'indicateur, c'est encore une équipe toute jeune avec seulement 4-5 mois de travail. J'organise un resto annuel et des activités d'équipe en mode *team building*. J'ai mis en place des entretiens bi-annuel pour faire le suivi. Je

regarde peut-être les paniers moyen et offre une prime si c'est mieux que l'année dernière.

12) Quelles sont pour vous les difficultés dans le management d'une officine ?

J'ai dû me séparer d'une apprentie lors du changement de structure, je l'ai formée pendant 2 ans et l'appréciait mais malheureusement elle n'était pas assez sérieuse, elle faisait des fautes professionnelles sans penser à mal. Elle a redoublé sa dernière année, et j'avais l'impression d'avoir une apprentie qui commençait tout juste, le profil ne correspondait pas. Mon point faible est que je n'aime pas être méchant et j'ai du mal à dire les choses quand ça ne va pas. Après avoir expliqué plusieurs fois la situation, j'ai dû me séparer d'elle.

Perte de patience avec l'apprentie et changement de rythme qui ne lui convient pas apparemment. Il a trouvé son terrain de stage, mensonge sur des absences.

Elle se faisait dénigrer par toute l'équipe, cela l'a affecté et n'a pas aidé à garder de la patience. Très difficile de garder de la distance entre ce que l'équipe te dit, ce que tu penses sur le moment et ce que tu penses vraiment et observe. Il y a une nouvelle apprentie qui n'est pas très appréciée d'une des préparatrices donc elle se plaint rapidement d'elle. Cependant il est important de ne pas oublier qu'elles ne s'entendent pas, et voir ce que tu observes du travail qu'elle effectue. Il s'agit d'une jeune apprentie qui fait des erreurs mais rien d'alarmant sachant qu'elle est présente depuis simplement 2 mois, elle possède un fort caractère. Adaptation des plannings pour les mettre moins souvent ensemble. J'essaye de faire changer d'avis la préparatrice.

13) Votre équipe participe-t-elle au management de l'officine ? De quelle manière ?

Participation de l'équipe à la gestion des stocks (mais ça ne fait pas partie du management selon moi). L'esthéticienne peut faire rentrer une gamme si elle le souhaite, je gère la partie commerciale et les négociations.

14) Pour terminer, le management a-t-il selon vous un impact sur la santé financière (chiffres d'affaires) de l'officine ?

Oui, une équipe mal managée est une équipe qui ne travaille pas bien, une équipe qui ne travaille pas bien est une équipe qui n'est pas productive et qui n'attire pas les gens. C'est directement relié même si le nerf de la guerre sont les négociations avec les laboratoires mais il y a une réelle progression pour une équipe bien managée.

15) La période covid a-t-elle modifié votre management ou a-t-elle eu un impact sur le management de votre officine ?

Il y a eu des changements lors des confinements, on a eu recours au chômage partiel, nous avons fermé le midi, mais aujourd'hui nous avons retrouvé un fonctionnement normal.

Pharmacie D

1) *Pouvez-vous vous présenter succinctement ?*

3) *Depuis combien de temps êtes-vous titulaire d'une ou de plusieurs officines ?*

Mr B., pharmacien titulaire de la pharmacie actuelle. J'ai été diplômé en 1992, j'ai fait mon premier achat de pharmacie en 1995 à l'âge de 25 ans jusqu'en 2002, et après 10 ans j'ai fait autre chose. En 2014, j'ai racheté la pharmacie actuelle dont je suis le titulaire depuis 8 ans.

2) *Quel est votre parcours professionnel ?*

Docteur en pharmacie à Châtenay-Malabry en filière Industrie puis un DESS en marketing pharmaceutique, un DU de nutrition et un diplôme de préparateur sportif, une formation en sexologie, ma première officine était installée dans le marais à Paris, c'était à l'époque de la sortie des antirétroviraux. J'avais une importante file active de patients à l'époque avec des consultations d'observance thérapeutique. J'étais le seul pharmacien à avoir sorti une étude sur l'observance thérapeutique des traitements VIH publiée par un pharmacien d'officine.

4) *Aujourd'hui, dans quel environnement votre pharmacie évolue-t-elle ?*

Il s'agit d'une pharmacie saisonnière. En dehors de la saison, c'est une patientèle fidèle et pendant la saison, on a beaucoup de patients de passage qui représentent environ 70% de la fréquentation totale de la pharmacie seulement en un été. La pharmacie se situe dans l'avenue la plus commerçante et est ouverte 7 jours sur 7.

5) *Combien d'employés compte votre officine ? A-t-elle connu des évolutions depuis votre arrivée ?*

L'équipe est composée de trois pharmaciens, une préparatrice et un aide préparateur et en été, l'équipe est multipliée par 2 si possible. Depuis 2014, le chiffre d'affaires est en évolution, il n'y a pas d'agrandissement possible de la surface de vente mais des travaux de réaménagement ont été réalisés en 2020 pour que la pharmacie soit plus fonctionnelle et installer un robot. C'est compliqué de comparer car augmentation beaucoup plus importante que de 2014 à 2020 dû à l'achat d'une pharmacie en mars 2021 qui a été fermée dont nous avons récupéré une partie de la patientèle de l'autre pharmacie.

6) *Faites-vous partie d'un groupement d'officines ? Que cela vous apporte-t-il ?*

La pharmacie fait partie d'un groupement d'officine, mais attention elle a une typologie de pharmacie atypique. Classiquement, une pharmacie fait 80% d'ordonnances et 20% de parapharmacie et autres. Ici, nous sommes dans les plus mauvais jours à 50% d'ordonnances et 50% le reste, dans les meilleurs jours 20% ordonnances et 80% le reste. On est à l'inverse des autres officines. A partir de ce constat, je suis contre la politique du groupement qui essaye de faire des prix bas. C'est important pour beaucoup de pharmaciens d'avoir des prix d'appel à 99 centimes la vitamine C. La ville où se situe la pharmacie est une réserve où les gens ont les moyens et ce n'est

pas parce que vous mettez la vitamine C à 99 centimes au lieu de 3,50 que vous allez en vendre plus. De ce fait, je n'applique pas la politique de bas prix de mon groupement. A côté de ça, je me sers de la plateforme d'achat car un certain nombre de laboratoires ne passent plus en direct puisqu'ils ont des accords avec le groupement et cela permet d'être réapprovisionné au fil de l'eau sans achat de grande quantité avec une remise identique qu'en direct.

7) Avant de recentrer mes questions sur le management, avez-vous suivi un cursus particulier en management ?

Dans le DESS marketing pharmaceutique, il y avait du management. J'ai travaillé dans une industrie pharmaceutique en tant que chef de produits et je devais manager tous les visiteurs médicaux et les visiteurs pharmaceutiques.

8) Pour commencer, pour vous, qu'est-ce que le management ? Et selon vous, qu'englobe le management ? A-t-il une place à l'officine ?

Cela dépend de la personne à qui on pose la question, c'est lié à la personnalité, nous ne sommes pas formaté là dessus, en tout cas pas à mon époque. Cela dépend de la conviction du titulaire, certains vont être des petits guerriers et ne vont pas écouter les équipes cela n'est pas un cas.

Je suis un management collectif, cela est toujours compliqué de manager quelqu'un ayant le même diplôme car en dehors de la qualité professionnelle, si quelqu'un fait une erreur sur une ordonnance on va le lui dire sans soucis et le recadrer car ça arrive à tout le monde.

C'est difficile pour moi d'être directif, la décision se fait de manière collégiale. Par exemple, nous avons implanté une borne de lait après discussion avec les employés pour voir comment faire car il s'agit de mètres linéaires pas forcément rentables. En effet, il y a beaucoup de ventes en saison mais très peu hors saison puisque la population est plutôt âgée et donc peu consommatrice.

La façon de manager va dépendre du titulaire et de la façon dont il se situe par rapport à son équipe. Qu'est-ce c'est que le management ? Dire "fait moi ça" ou lui dire "que pourriez-vous faire pour améliorer la chose et vos conditions de travail ?" Il est compliqué de répondre à une question aussi ouverte. Le management est indispensable, on ne peut pas laisser des salariés en roue libre quand ils rentrent dans une société. On doit leur donner un terrain de jeu, sinon ils vont faire n'importe quoi et ne pas se sentir à l'aise car en voulant tout faire on ne fait rien. Voilà votre espace de jeu, vous vous organisez comme vous le souhaitez mais c'est moi qui le délimite car je suis le chef d'entreprise. Pour moi, le management est plutôt défini sur la finalité que sur la manière dont on y arrive, on a un objectif à atteindre en pharmacie : il est collectif, il y a un échange. Les assistants prennent les rendez-vous, quand il y a un problème ils viennent en parler. A l'inverse, quand un commercial présente une nouveauté, je vais en discuter avec les adjoints car un pharmacien n'a pas tout le savoir et ne fait pas que du comptoir toute la semaine. J'interroge mes équipes sur la sortie d'un produit.

9) *Il existe différents profils de manager. Compte tenu de votre réponse, lequel vous correspond le mieux et vous semble le plus efficient ? (directif, expansif, consensuel, rationnel)*

Influent (Jaune) et Stable (Vert) en grande partie, un peu rouge et peu de bleu. Je suis exigeant envers moi-même mais peut-être pas assez envers mes employés. Je suis énergique, fonceur et rapide, cela dépend des domaines.

L'adjoint est plus Stable (vert) beaucoup moins dominant et influent.

10) *Quelle est l'importance du management pour vous en officine ?*

L'espace de parole est très important car je suis bavard, j'ai une politique de management collectif, de ce fait mon objectif est le bien être de mes employés. La pharmacie est un endroit clos, je fais tout pour qu'ils se sentent bien et fais confiance aux gens rapidement, par erreur peut-être. Chaque poste a des responsabilités. J'ai remarqué un échec de management concernant le rangement des cartons, je le répète plusieurs fois mais pas faite. Il a réussi à le faire passer. Le principal est d'être à l'écoute de son équipe car globalement, c'est l'ensemble de l'équipe qui fait le chiffre d'affaires, il faut faire en sorte qu'ils s'investissent. Leur demander quelle gamme ils souhaitent faire, quelles tâches.. C'est plus facile de manager un pharmacien qu'un préparateur car un peu moins têtue.

L'important c'est d'abord le bien être des employés et responsabiliser chacun, car si il y a une erreur, on peut le réprimander. Les grosses décisions sont soumises à validation. Un de mes assistants a fait l'ouverture de marché Sanofi pour l'année 2021, ce qui m'a permis de transmettre mon savoir. C'est aussi un très bon moyen de savoir ce que l'on vend. La délivrance d'ordonnance n'a pas changé, ce qui manque le plus est la gestion d'entreprise, la planification, l'entrepreneuriat.

11) *Quels sont pour vous les objectifs du management ainsi que les résultats attendus ? Aujourd'hui est-ce le cas dans votre officine ?*

Je suis peut-être pas assez méthodique pour mesurer l'objectif et l'atteinte de l'objectif fixé par manque de temps, manque de recul. De ce fait, je n'ai pas fixé d'objectif assez précis et mesurable pour me donner les moyens de savoir s'il est atteint. Si on prend des objectifs atteignables c'est plus simple. Je regarde les objectifs en termes de chiffre d'affaires en regardant qui vend quoi avec rémunération avec les codes opérateurs. Il est difficile de faire comprendre à ses employés que les codes ne doivent pas traîner sur les ordinateurs. Cela est problématique lors d'un contrôle si plus tard, il y a un problème avec un patient et qu'on ne peut pas se fier à l'historique car le code est mauvais il est compliqué d'aller voir la bonne personne. De ce fait, il y a une mauvaise traçabilité de qui fait quoi, mais ce problème est lié en partie au logiciel métier qui n'enlève pas automatiquement le code en fin de vente. On met en place des challenges à la journée au sein des équipes pour se challenger avec son binôme.

12) *Quelles sont pour vous les difficultés dans le management d'une officine ?*

La chose que je n'ai pas réussi à faire est de souder les 2 équipes, qui ne se croisent pas aujourd'hui. Ces 2 équipes n'ont pas la même manière de travailler et ne projettent

pas la même ambiance dans la pharmacie, cela donne une pharmacie à deux vitesses et deux visages. Cela est compliqué à gérer, de plus mon comportement n'est pas le même en fonction de l'équipe, pour moi c'est un échec. J'ai mis ce modèle en place en 2021 car avant ils se croisaient un mercredi ou un jeudi par semaine. Il y a eu un changement d'horaires depuis l'achat de la pharmacie. C'est un vrai échec car les équipes ne se parlent pas, des moyens de communication ont été mis en place entre les équipes comme le cahier de transmission, mais ça ne fonctionne pas. J'ai un assistant en première semaine qui n'est pas du tout communicatif, il est perso, il travaille très bien mais c'est un échec en terme de management. Les autres années j'arrivais à faire un dîner avec l'équipe. Avec le covid et l'achat de la pharmacie depuis 2 ans je n'ai pas réussi. En plus, si je veux organiser ce dîner, je dois faire venir exprès une des 2 équipes.

Il y a des patients qui viennent en début de semaine exprès car l'ambiance est différente de la fin de semaine. La clientèle est scindée en fonction des équipes présentes. Malgré ça, les patients ne partiraient pas si il y a un changement dans l'équipe car ils savent qui est le titulaire derrière.

Une nantaise vient toutes les 3 semaines à la Baule pour faire le coiffeur et la cosmétique car le préparateur est extrêmement doué en cosmétique. Il n'y a pas de mésentente entre les équipes mais plutôt une non connaissance. Exemple sur les probiotiques : on voit quelle équipe s'occupe de quelle gamme, l'équipe de début de semaine conseille plus Pileje et l'équipe de fin de semaine conseille Ysonut.

Manque d'ouverture d'esprit car ancré dans une ouverture.

13) Votre équipe participe-t-elle au management de l'officine ? De quelle manière ?

Covid faisant ainsi que l'achat de l'autre pharmacie, j'ai été laxiste là dessus. Mais dans ma vision des choses, j'aimerais avoir une relation de proximité avec mes 2 adjoints afin de leur donner des objectifs pour eux et leur équipe. Je pars du principe que je suis le chef du bateau mais c'est eux les capitaines de leur équipe car il travaille 8h conjointement avec leur binôme. Mais je n'ai pas eu le temps et c'est compliqué avec un des adjoints, qui travaille très bien mais tout seul. Je n'ai pas réussi à le manager, la relation est compliquée car il n'est pas très rapide. Ce premier adjoint manage une préparatrice qui n'est pas très communicative sauf avec l'autre adjoint. La deuxième équipe a une relation plus ouverte. Dans un monde souhaité, je ferais des réunions très régulières avec mes adjoints pour monter quelque chose de constructif ensemble. Les préparateurs donnent aussi leurs idées, participent mais ont aussi leurs échecs. Je leur fais confiance, ils font des demandes spécifiques mais cela devient leur responsabilité, c'est formateur et implique les employés. C'est difficile de donner une impulsion identique aux 2 équipes. Je n'aime pas travailler les lundis car je n'ai pas l'impression d'être chez moi alors qu'il s'agit de ma pharmacie. Attention à la typologie de la pharmacie.

14) Pour terminer, le management a-t-il selon vous un impact sur la santé financière (chiffres d'affaires) de l'officine ?

Oui

15) La période covid a-t-elle modifié votre management ou a-t-elle eu un impact sur le management de votre officine ?

Non, le confinement a changé de nombreuses choses. Les travaux ont débuté le 15 février puis début du confinement le 15 mars. Nous nous sommes retrouvés avec une demi-pharmacie avec tous les magasins de la rue fermés et il faut répondre à la demande. Dans cette situation, il n'y a pas de management, on est là pour répondre à la demande et on fait avec ce qu'on peut. Les circonstances ont fait que personne ne pouvait manager. L'objectif était de répondre au stress des patients, de se faire engueuler car nous n'avions pas de masques, gants et autres et de se protéger nous aussi du virus mais aussi des gens et les rassurer.

Nous sommes repartis de zéro lors de la réouverture, 22 personnes peuvent rentrer maintenant.

Pharmacie E

1) Pouvez-vous vous présenter succinctement ?

2) Quel est votre parcours professionnel ?

J'ai eu mon diplôme en 1986, j'ai fait partie de la dernière promotion à ne faire que 5 années d'étude. J'ai effectué de l'assistantat et des remplacements avant de m'installer en janvier 1990. Au début de l'installation, je ne savais pas si j'allais rester dans cette même pharmacie car il était fréquent à l'époque de commencer par une petite pharmacie avant d'en reprendre une plus importante. Finalement, j'ai trouvé une petite officine avec une clientèle de quartier très sympathique. J'ai eu la chance de pouvoir travailler tout près de mon domicile et donc d'avoir une qualité de vie très agréable. Je me suis posée la question de changer d'officine mais dans ce cas, ça aurait été pour une structure plus grande, ce qui veut dire une équipe plus importante mais aussi potentiellement plus de problème. Finalement, je suis très heureuse où je suis donc je n'ai pas de raison de changer. Maintenant, il ne me reste que quelques années avant la retraite et j'aurai effectué toute ma carrière dans la même officine.

3) Depuis combien de temps êtes-vous titulaire d'une ou de plusieurs officines ?

Titulaire depuis 31 ans, titulaire d'une seule officine.

4) Aujourd'hui, dans quel environnement votre pharmacie évolue-t-elle ?

C'est une pharmacie de quartier avec un chiffre d'affaires d'un peu plus d'un million. Concernant la concurrence, il y a 5 pharmacies très proches, mais je les vois plus comme des confrères que comme des concurrents, même si une de ces pharmacies à la même typologie, sinon elles sont toutes plus importantes. J'ai de bons rapports avec les confrères autour, il y a du travail pour tout le monde.

5) Combien d'employés compte votre officine ? A-t-elle connu des évolutions depuis votre arrivée ?

Au niveau de l'équipe, il y a 2 préparatrices à temps plein et une adjointe à 104H par mois. Chaque membre de l'équipe travaille 4 jours dans la semaine. Je suis également maître de stage, j'ai donc régulièrement des stagiaires et cela fait plusieurs années que j'ai des stagiaires en 6ème année de pharmacie sur 6 mois.

J'ai réalisé des travaux pour tout refaire dans la pharmacie il y a une douzaine d'années. Lors de l'achat de l'officine, il y avait seulement une préparatrice et moi-même. L'évolution a été continue, et après quelques années avec des apprenties, j'ai embauché une préparatrice à temps plein. Puis, une pharmacienne adjointe nous a rejoint avec une augmentation des horaires petit à petit.

6) Faites-vous partie d'un groupement d'officines ? Que cela vous apporte-t-il ?

La pharmacie fait partie d'un groupement d'officine, il y a globalement plus d'avantages que d'inconvénients.

Les avantages sont :

- achat avec des remises,
- la pharmacie n'est pas isolée, on ne se sent pas seul car on peut poser des questions aux autres membres du groupement si problématique, grâce à la création d'un groupe pour communiquer plus facilement
- réunion mensuelle pour se tenir informé avec une bonne ambiance

Les inconvénients sont :

- lourdeur au niveau des flux poussés, on est obligé d'avoir certaines références non adaptées à la patientèle
- depuis un an, il y a un désaccord entre les adhérents avec les décisions prises par le groupement

7) Avant de recentrer mes questions sur le management, avez-vous suivi un cursus particulier en management ?

Je n'ai pas de cursus particulier en management. Durant les études, il n'y avait pas de cours de management ce qui est dommage, j'ai appris au fil de l'eau et au feeling et j'ai eu de la chance que cela se passe bien. Je n'ai pas eu à traiter de choses ennuyeuses mais quand on observe certaines officines de grande taille, il est important d'être formé car le pharmacien est un vrai chef d'entreprise. Je ne comprends pas pourquoi il y ait encore des DU à passer (dont certains sont quasiment indispensables comme le DU d'orthopédie) alors qu'ils ont ajouté une année d'étude en plus des stages hospitalo-universitaires. On devrait aussi avoir une formation plus poussée en comptabilité et en management.

8) Pour commencer, pour vous, qu'est-ce que le management ? Et selon vous, qu'englobe le management ? A-t-il une place à l'officine ?

Si on prend dans l'ordre, il faut commencer par savoir mener un entretien d'embauche pour savoir qui recruter. Une fois dans l'équipe, il faut apprendre à gérer les soucis, il ne faut surtout pas laisser les rancœurs s'installer, il faut mettre en confiance les

salariés et dès le départ annoncer la couleur. Il faut que les employés n'aient pas d'arrière-pensée, rien ne vaut le dialogue. Si il y a des choses qui ne vont pas, à la fois du côté de l'employeur et du salarié, il faudrait avoir la simplicité d'en parler. Lorsque l'on a quelque chose à dire à quelqu'un on ne le fait ni devant les clients ni devant les collègues, on voit ça d'abord avec la personne. Il faut tout faire pour ne pas laisser pourrir une situation.

Lors du premier confinement, j'ai directement communiqué avec l'équipe pour leur dire que s'il y avait des choses qui les tracassaient, des frayeurs ou autres, il fallait en parler directement car il n'y a rien de mieux que le dialogue pour avancer et être rassuré. C'est pareil, pour qu'il y ait une bonne ambiance, il est très important de se rendre au travail avec joie et motivation sans se dire que l'on va croiser quelqu'un qui nous énerve. J'ai aussi remarqué que les équipes féminines sont plus compliquées de son point de vue, j'ai recruté un préparateur pendant un moment.

9) *Il existe différents profils de manager. Compte tenu de votre réponse, lequel vous correspond le mieux et vous semble le plus efficient ? (directif, expansif, consensuel, rationnel)*

Plutôt dans le style consensuel (Vert dominant)

10) *Quelle est l'importance du management pour vous en officine ?*

L'objectif principal est que tout le monde se sente bien, il est important de venir travailler avec plaisir. Je n'ai jamais cherché à regarder le panier moyen des employés. J'ai remarqué que certaines nouvelles préparatrices regardaient les chiffres de la journée, donc elles devaient travailler dans une pharmacie qui fonctionnait ainsi. Dans une petite équipe, tout le monde fait un peu tout, donc la personne qui va débiller les commandes directes ne sera pas au comptoir durant ce temps, il est donc ridicule de regarder cela pour sa pharmacie. Je suis très présente à la pharmacie ce qui me permet de me rendre compte de la situation et de comment fonctionne l'équipe. Le fait de regarder les chiffres n'est pas mon état d'esprit, pour moi un conseil ce n'est pas un nombre de produits et un chiffre d'affaires. Il faut que les patients reviennent car ils sont contents et n'ont pas l'impression de se faire avoir. Les meilleures conditions de travail et une bonne ambiance dans l'équipe sont ressenties par les patients.

11) *Quels sont pour vous les objectifs du management ainsi que les résultats attendus ? Aujourd'hui est-ce le cas dans votre officine ?*

Lorsqu'on a des nouveautés, on se motive mutuellement pour éviter de se retrouver avec des périmés. On a mis en place un système de pastilles et des petits challenges ponctuels. Il n'y a pas d'objectif à moyen, long terme. Les objectifs sont ceux fixés par les laboratoires.

12) *Quelles sont pour vous les difficultés dans le management d'une officine ?*

Concernant les plannings, ils sont relativement faciles à gérer. Les préparatrices travaillent 4 jours par semaine et la pharmacie ferme 3 semaines l'été, donc tout le monde est en vacances en même temps et après il reste seulement 2 semaines à

s'occuper. Il n'y a pas d'employé(e)s avec de jeunes enfants à s'occuper, pas d'histoire d'école, de garde lorsqu'un enfant est malade. Une petite équipe est plus facile à manager au quotidien, cependant le jour où il en manque une c'est toujours plus compliqué. C'est plus facile de trouver des remplaçants sur Nantes et son agglomération que lorsqu'on est en pleine campagne. Pendant un moment, il y a eu un problème relationnel entre deux préparatrices, la situation s'est arrangée avec le dialogue. Je n'ai pas eu de gros problème à gérer au cours de ma carrière.

13) Votre équipe participe-t-elle au management de l'officine ? De quelle manière ?

Il n'y a pas de réunion mensuelle ou annuelle, ni d'entretien individuel, les petites équipes transmettent les informations au quotidien. Tout le monde se voit au moins une fois par semaine et il y a toujours une journée où tout le monde est présent dans la pharmacie. Cela permet de discuter de l'implantation des gammes, demander l'avis de l'équipe lors de la présentation d'un nouveau produit car je ne suis pas la seule à vendre.

14) Pour terminer, le management a-t-il selon vous un impact sur la santé financière (chiffres d'affaires) de l'officine ?

Oui, car si l'équipe ne s'entend pas et que les relations entre les employés et le titulaire ne sont pas bonnes, cela se ressent au comptoir. Lorsque je suis arrivée dans la pharmacie, l'ancienne titulaire avait perdu beaucoup de patients car elle avait mauvais caractère et était lunatique. Le fait de changer de titulaire, les patients se sentent bien et cela m'a permis de gagner en patientèle. D'autre part, un confrère proche de la pharmacie fait des réflexions à son équipe devant les patients, donc certains d'entre eux viennent dans ma pharmacie car ils n'acceptent pas la façon dont le titulaire traite son équipe. Chaque patient a ses préférences pour le suivi de leur dossier. Quand une pharmacie recherche tout le temps du personnel cela peut être un signe de problèmes dans la pharmacie. Les équipes stables sont signe que la pharmacie est saine, agréable pour l'équipe et pour les patients.

15) La période covid a-t-elle modifié votre management ou a-t-elle eu un impact sur le management de votre officine ?

Pas de problème, il y a eu une petite appréhension pour l'étudiante présente lors du début du covid mais cela s'est bien passé. On a installé des plexiglas dès que possible, mis à disposition de masques pour l'équipe afin d'assurer le maximum de sécurité. Il y a eu une bonne gestion lors du covid avec la possibilité de discuter au sein de la pharmacie.

Pharmacie F

1) Pouvez-vous vous présenter succinctement ?

Je suis pharmacien d'officine diplômée depuis 1989. Installation en 1997, avec une associée dans une première pharmacie (*pharmacie 1*). En 2010, rachat d'une deuxième pharmacie (*pharmacie 2*) avec une des adjointes qui est devenue une associée. Une est restée à la première pharmacie et elle est venue sur celle-ci avec la nouvelle associée. Il y a 5 ans, elles ont fait un transfert de la pharmacie pour agrandir et l'automatiser.

2) Quel est votre parcours professionnel ?

Issue de la filière officine.

3) Depuis combien de temps êtes-vous titulaire d'une ou de plusieurs officines ?

Je suis titulaire depuis 1997, d'abord d'une première puis d'une deuxième officine et j'ai également acheté 2 officines qui végétaient, j'ai proposé un achat de licence et elles ont été fermées. Au total, 4 achats d'officine afin de maîtriser la zone.

4) Aujourd'hui, dans quel environnement votre pharmacie évolue-t-elle ?

C'est une pharmacie de quartier avec du passage lié aux commerces en face et aux facilités de stationnement par rapport à son emplacement car il y a un parking juste en face qui appartient au supermarché. On a une concurrence moyenne car j'ai des parts dans la pharmacie la plus proche. Une pharmacie vient d'être transférée récemment pour se rapprocher donc c'est une concurrence à surveiller. Sinon, les autres pharmacies sont plus loin donc il y a moins de concurrence. En achetant les pharmacies concurrentes cela permet de maîtriser la zone de chalandise.

5) Combien d'employés compte votre officine ? A-t-elle connu des évolutions depuis votre arrivée ?

Nous sommes 9 dans la pharmacie 1, dont 2 adjointes (une à temps plein et une qui travaille 2 jours), 5 préparateurs et bientôt 2 apprentis. Quant à la pharmacie 2, ils sont 6 dont 1 adjointe à temps plein et une adjointe qui travaille un jour, 4 préparateurs, un apprenti et des étudiants. Mon associée travaille dans la pharmacie 2, l'autre est partie pour s'installer seule. Ainsi, nous avons chacune 50% dans chaque structure.

6) Faites-vous partie d'un groupement d'officines ? Que cela vous apporte-t-il ?

Nous faisons partie d'un groupement d'officine choisi au départ car il y a beaucoup d'avantages. D'abord, cela permet d'avoir du monde qui réfléchit à de nombreuses problématiques à notre place pour la pharmacie lorsque nous sommes au comptoir et que nous avons du mal à nous projeter loin. Il aide au niveau métier, donne des objectifs tels que la certification, sans le groupement je ne suis pas sûre que je l'aurais fait. C'est un accompagnement, il pousse leur pharmacie dans les nouvelles missions, aide à l'achat avec une centrale d'achat. C'est un support métier qui est une veille, qui

permet de se concentrer au comptoir et qui prépare le travail pour certaines choses comme les formations par exemple.

L'inconvénient majeur est le logiciel informatique commun qui me semble insuffisant. J'ai donc quitté le logiciel lié au groupement car il y avait trop d'erreurs du logiciel, un ralenti dans les commandes, dans le travail, dans la négociation avec les laboratoires car il n'y a pas les outils qu'il faut. C'est bien pour une pharmacie qui n'a pas d'autre laboratoire que ce que fait le groupement. Mais il y a plein de laboratoires avec qui le groupement ne travaille pas et le logiciel de commandes en direct est mauvais.

7) Avant de recentrer mes questions sur le management, avez-vous suivi un cursus particulier en management ?

Je n'ai pas suivi de cursus particulier en management mais je suis inscrite pour septembre dans une formation non adaptée au pharmacien (APM) sur 5 jours. Le thème est la formation par la bienveillance.

8) Pour commencer, pour vous, qu'est-ce que le management ? Et selon vous, qu'englobe le management ? A-t-il une place à l'officine ?

Le management, c'est avoir un projet d'entreprise que l'on est capable de restituer à l'équipe pour qu'elle comprenne où on veut aller. Ici, c'est expliqué que le client est la personne qui nous fait vivre donc il est important de se démenier pour eux. C'est aussi avoir des perspectives d'avenir, développer de nombreux services. Nous avons mis en place des ateliers pour les patients, une des préparatrices a un diplôme en cosmétologie et pourrait mettre en place des ateliers sur le sujet. J'aimerais utiliser une pièce pour faire des animations clients, proposer aux mamans un atelier sur les gestes d'urgence du bébé, proposer 2 heures de formation aux huiles essentielles.. Je pense qu'il faut une pharmacie qui change, qui est impliquée dans la vie de ses patients.

9) Il existe différents profils de manager. Compte tenu de votre réponse, lequel vous correspond le mieux et vous semble le plus efficient ? (directif, expansif, consensuel, rationnel)

Je prends plaisir à faire grandir mon personnel pour qu'ils arrivent au mieux de leurs capacités. L'objectif est qu'ils soient épanouis car on travaille mieux lorsque l'on se sent bien. Je suis plutôt consensuel et rationnel.

10) Quelle est l'importance du management pour vous en officine ?

Le plus important est la qualité du travail et l'épanouissement de l'équipe. Il existe des performances que nous leur demandons d'atteindre avec des primes sur objectifs mais pas uniquement chiffrés. Sur un objectif annuel, on va demander d'augmenter le panier moyen, cela passe par les formations pour être à l'aise avec ce que l'on a dans la pharmacie. Être à l'aise lorsqu'on conseille c'est proposer puis le patient choisi mais il peut revenir en prendre le lendemain. Pour bien vendre, il faut être convaincu par le produit, bien le connaître, bien acheter. Avoir un objectif à la fois chiffré, savoir où on va, elles connaissent les chiffres, savent que leur panier moyen doit augmenter. On

considère le panier moyen individuel mais aussi celui de l'équipe car c'est facile si on lâche tout ce qui doit être effectué en back office pour aller servir. Cotation sur le savoir être à la pharmacie avec les patients. En plus un client mystère vient deux fois par an, si on est bien noté il y a une prime. Dans le management, il y a les chiffres mais aussi le relationnel, et faire grandir l'équipe c'est parfois plus compliqué.

Le client mystère permet d'être conforme à ce que l'on souhaite que ce soit au téléphone, au comptoir, en dynamique commerciale. Le chiffre d'affaires est un objectif, lors des réunions mensuelles nous discutons de tous les dysfonctionnements. Le nombre d'erreurs de délivrance est suivi et doit évoluer correctement.

LQO depuis 2 mois avant on fonctionnait avec des cahiers (dysfonctionnement, appels aux médecins,...) Le LQO permet de centraliser. N'importe qui peut aller voir à n'importe quel moment à l'aide de mots clés. On réalise des entretiens individuels et en équipe lorsque cela est possible car ça été compliqué avec le covid.

11) Quels sont pour vous les objectifs du management ainsi que les résultats attendus ? Aujourd'hui est-ce le cas dans votre officine ?

12) Quelles sont pour vous les difficultés dans le management d'une officine ?

Les difficultés humaines. Les emplois du temps sont réalisés avec un outil informatique du nom de Skello, qui facilite énormément le travail à l'aide de brique, ils peuvent être dupliqué/copié. L'emploi du temps est édité une fois par semaine. Les adjoints ont les codes du site et peuvent se rendre en permanence dessus pour voir les emplois du temps. Si un employé est en arrêt maladie pendant les vacances du titulaire, il est possible de l'indiquer sur le site.

Des actions correctives sont décidées lors des réunions. La dernière réunion a duré plus longtemps que prévu car on avait traîné à en faire une et moins on en fait régulièrement, plus elles prennent du temps. Lors de ses réunions, chacun dit ce qu'il trouve en dysfonctionnement et les actions correctives sont mises en place la semaine qui suit. On fait un brainstorming pour s'améliorer, soit la solution est trouvée sur le moment, soit on réfléchit après la réunion et chacun fait des propositions. Il y a des personnes plus impliquées que d'autres mais c'est aussi là que l'on arrive à faire grandir les personnes car au début, elles n'osent pas puis au fur et à mesure, donnent leurs avis et idées.

13) Votre équipe participe-t-elle au management de l'officine ? De quelle manière ?

L'équipe participe beaucoup au management de l'officine, via les réunions, brainstorming pour trouver des solutions, ils ont chacun un rôle dans l'officine. Je pourrais déléguer davantage car je suis toujours à courir. Il faut que j'apprenne à mieux déléguer, mais c'est difficile à faire car beaucoup de temps au départ. Parfois nous faisons l'erreur de se dire que personne d'autre pourrait le faire sauf moi alors que c'est idiot.

14) Pour terminer, le management a-t-il selon vous un impact sur la santé financière (chiffres d'affaires) de l'officine ?

Le management a un impact sur la santé financière d'une officine, pas de management ou un mauvais management sera pénalisant. Ça peut engendrer le départ du personnel car ils ne savent pas où ils vont, on ne leur donne pas de responsabilités. Ils ont besoin de reconnaissance dans plein de domaines, comme quand on leur demande simplement de faire un rayon, d'aller voir une fois terminé, et complimenter si cela est bien. Ils ont besoin de reconnaissance financière, l'année dernière lors du covid, il y a eu une prime covid car les mois ont été très compliqués. Ils ont pu travailler ensemble au comptoir, n'ont pas été en arrêt. Retrouver des personnes compétentes est compliqué, le recrutement est compliqué. Il est très important d'avoir une bonne équipe heureuse et épanouie. Je n'ai pas eu d'apprentissage du management mais j'ai un certain attrait pour le sujet, je lis pour me former et j'ai bientôt une formation. Il y a des choses contraignantes, plus l'équipe est grosse plus l'unité est difficile à avoir. Il faut que tout le monde s'entende, il n'y a pas d'obligation à se voir en dehors de la pharmacie mais que tout le monde travaille sainement dans la pharmacie et se respecte. C'est difficile car n'ont pas tous les mêmes personnalités, des égaux, il faut savoir pousser celles qui sont timides pour ne pas qu'elles soient écrasées et valoriser celles qui sont dynamiques sans qu'elles soient écrasantes.

15) La période covid a-t-elle modifié votre management ou a-t-elle eu un impact sur le management de votre officine ?

Ce qui a été mis en place avant a permis de passer la crise convenablement. Cependant, il y a beaucoup plus de travail. Les gens sont parfois agressifs par rapport à l'équipe mais ça a fait vivre des choses ensemble et à renforcer l'esprit d'équipe. Il y a eu une période avec des cas contacts donc du personnel en moins donc il faut avoir une reconnaissance envers les employés. Pas de changement du mode de fonctionnement mais on essaie de s'améliorer, grâce au LQO notamment. Cela reste encore compliqué aujourd'hui car les règles du jeu changent tous les jours donc il faut être au courant. Je participe à toutes les réunions de l'USPO, cela permet de poser des questions et le lundi je débrieфе avec l'équipe pour que tout le monde soit au courant. Il est important que ce soit clair dans la tête de chaque employé (adjoints, préparateurs, étudiants) pour savoir comment expliquer et transmettre les informations aux patients.

Pharmacie G

- 1) *Pouvez-vous vous présenter succinctement ?*
- 2) *Quel est votre parcours professionnel ?*
- 3) *Depuis combien de temps êtes-vous titulaire d'une ou de plusieurs officines ?*

Réponse Pharmacien Manager : Mme B, 33 ans, je suis pharmacien depuis 2012 et occupe le poste de pharmacien manager dans cette pharmacie depuis un peu plus d'un an. A la fac, j'ai rapidement été orientée vers l'officine car j'ai travaillé tôt dès la deuxième année à la pharmacie juste à côté de la faculté : les samedis, lorsque les cours étaient terminés ou qu'un TD était annulé. La pharmacie était accolée à un hôpital donc il y avait beaucoup de maintien à domicile, le titulaire m'a donné envie de faire de l'officine, alors que je n'avais pas décidé de faire cela en entrant à la fac. Après avoir passé la thèse, j'ai quitté la région et je suis arrivée dans l'ouest. J'ai fait des dépannages pour un groupement donc dans plusieurs pharmacies, avec beaucoup de gardes de nuit et de gardes le dimanche. Cela m'a permis de me former dans des situations complexes car j'étais seule. Puis, j'ai été sur un projet de création d'officine sur un pôle clinique, avec de nouveau beaucoup de MAD et de matériel médical et beaucoup de parapharmacie pendant 2 ans. Ensuite, départ à Paris pour travailler au laboratoire Delpech, je faisais de la libération de préparations et au bout d'un an, je suis devenue responsable de labos et j'ai débuté une formation sur le management avec le titulaire qui m'a accompagné. J'avais 8 pharmaciens dans mon équipe et une centaine de préparateurs, c'était l'expérience la plus formatrice car j'étais accompagnée avec des formations pour apprendre. Je suis ensuite revenue dans la région nantaise quelques années plus tard, j'ai pris un poste de direction de parapharmacie, plus simple en termes de management avec une équipe plus réduite et des enjeux différents en termes de gestion commerciale (nouveaux aspects). Et je suis arrivée à la pharmacie pour un remplacement et je suis restée.

Réponse Titulaire : Mme H, pharmacien titulaire de la pharmacie de l'espace 23 depuis 2011. J'ai été adjointe dans cette officine pendant 10 ans. Avant cette période, j'ai fait beaucoup de pharmacies hospitalières, dans le domaine public et privé et j'ai aussi travaillé en pharmacie d'officine en tant qu'adjointe et remplaçante. J'ai effectué mes études à Rennes et je souhaitais faire l'internat au départ pour travailler à l'hôpital. Je n'ai pas présenté le concours mais j'ai réussi à travailler à l'hôpital dans le privé. Cette expérience dans le privé m'a permis de travailler à l'hôpital public. J'ai effectué le parcours officine et fait un master pour avoir le droit de présenter le concours. Puis j'en ai eu marre et me suis installée ici en tant que titulaire.

- 4) *Aujourd'hui, dans quel environnement votre pharmacie évolue-t-elle ?*

Réponse Pharmacien Manager : La clientèle est assez fidèle avec moitié parapharmacie, moitié ordonnances. Malgré les travaux, les confinements et les

couvre-feux, la clientèle reste fidèle, donc on a les deux (celle fidèle et celle de passage). Il y a une concurrence correcte, on a pas les mêmes créneaux.

Réponse Titulaire : C'est une pharmacie de centre commercial, avec une patientèle de passage mais aussi une partie de la patientèle est fidèle car il s'agit de la pharmacie historique de la ville. Certains patients viennent dans la pharmacie depuis 20 ans. Il y a beaucoup plus de passage le samedi. Une seule pharmacie fait concurrence, il s'agit d'une grosse pharmacie d'ordonnances et ils ont beaucoup d'ordonnances de l'hôpital.

5) Combien d'employés compte votre officine ? A-t-elle connu des évolutions depuis votre arrivée ?

Réponse Pharmacien Manager : Il y a eu de gros changements sur l'année en cours avec des récents travaux et un nouvel aménagement de la pharmacie. Depuis un an, l'équipe a beaucoup changé car il y a eu des changements managériaux et des choix de la direction qui ont abouti à des départs et des recrutements.

Réponse Titulaire : On a eu un doublement de l'équipe en 10 ans, l'équipe compte 20 employés.

6) Faites-vous partie d'un groupement d'officines ? Que cela vous apporte-t-il ?

Réponse Pharmacien Manager : On appartient au groupement Pharmabest depuis un peu avant mon arrivée. J'ai connu plusieurs groupements. Le principal avantage de celui-ci est sa notoriété, avec une certaine image en termes de communication qui est forte pour les patients. Certaines personnes viennent car c'est le même logo que la pharmacie de Paris à Nantes. Cela est important, d'un point de vue pratique pour l'équipe, les outils mis à disposition pour la communication, la gestion commerciale, les offres, les supports, le site internet, de ne pas être seul, avoir d'autres pharmaciens avec qui échanger.

Réponse Titulaire : On fait parti du groupement Pharmabest, l'avantage est que tous les accords sont négociés par eux avec les laboratoires, les contrats sont préétablis. Avantages en termes de communication, identité visuelle, magazine, promotion, groupement connu. Il peut y avoir des quantités importantes à commander, la pharmacie est petite en comparaison des autres du même groupement.

7) Avant de recentrer mes questions sur le management, avez-vous suivi un cursus particulier en management ?

Réponse Pharmacien Manager : DU Orthopédie, formation en management au fur et à mesure.

Réponse Titulaire : Aucune formation particulière en management.

8) *Pour commencer, pour vous, qu'est-ce que le management ? Et selon vous, qu'enlève le management ? A-t-il une place à l'officine ?*

Réponse Pharmacien Manager : Conduire les équipes vers une vision claire et traduire sur le terrain le souhait et la vision globale de la direction. Cela a une place à l'officine évidemment, les pharmaciens ne sont pas formés à ça. Il s'agit de qui s'apprend mais il faut au départ une envie et une appétence pour cela. A quelqu'un qui n'a pas l'envie et d'intérêt on peut lui faire faire toutes les formations du monde cela ne prendra pas. A l'inverse, quelqu'un qui fait cela de manière plus naturelle, cela renforce car on se rend compte que l'on utilise des choses de façon intuitive qui sont finalement révérencés et codifiés et permet de faire évoluer ses pratiques.

Réponse Titulaire : Le management a une place à l'officine, il s'agit d'essayer de mener une équipe vers un objectif commun, donner un esprit d'équipe, un esprit d'entreprise. Se donner des lignes de conduite. Accueil du client, développement de la pharmacie, projet de l'officine.

9) *Il existe différents profils de manager. Compte tenu de votre réponse, lequel vous correspond le mieux et vous semble le plus efficient ? (directif, expansif, consensuel, rationnel)*

Réponse Pharmacien Manager : Style de management jaune, je me retrouve un peu dans les quatre mais celui où il y a le plus de points communs c'est le jaune.

Réponse Titulaire : Style majoritaire Jaune et vert. Je considère que c'est plutôt les employés qui peuvent indiquer mon style de management.

10) *Quelle est l'importance du management pour vous en officine ?*

Réponse Pharmacien Manager : La première chose quand on parle de management c'est l'équipe, traduire une vision de la direction pour l'équipe, faire en sorte de comprendre quelles sont les attentes de l'équipe et expliquer à l'équipe les attentes de la pharmacie. Centré sur les salariés, coordonner une équipe et faire en sorte qu'elle travaille bien ensemble.

Réponse Titulaire : Mes priorités managériales sont que chacun ait connaissance le plus clairement possible de ce qu'il a à faire et qu'on lui donne les moyens et les outils de faire ce qu'on lui demande. Il faut savoir que cela n'est pas toujours évident.

11) *Quels sont pour vous les objectifs du management ainsi que les résultats attendus ? Aujourd'hui est-ce le cas dans votre officine ?*

Réponse Pharmacien Manager : Lors de mon arrivée, il y a un an et demi il n'y avait pas de pharmacien manager, c'était nouveau, la titulaire a souhaité mettre en place cela. La première chose qui a été faite en arrivant a été de rencontrer toutes les personnes de l'équipe pour les connaître, savoir depuis combien de temps elles travaillaient là, comment elles travaillaient, quelles étaient leurs attentes et besoins, leurs envies de formation.. Faire en sorte qu'elles trouvent du sens à ce qu'elles font et comment je pouvais apporter le meilleur de moi-même. De plus, il y a des entretiens individuels qui vont être fait en janvier, la trame a été faite en amont. Il y aura des entretiens réguliers à la demande de la personne ou de la direction. Cette année a été un peu particulière mais quand on avait effectué les entretiens individuels l'année dernière nous avons fixé des objectifs après avoir refait les fiches de poste et les missions hors comptoir de chaque personne et avoir fixé des objectifs de vente très concrets sur un objectif mensuel lié aux missions de chacun qui était mesuré. Après, à cause des tests et de la vaccination, il est compliqué de les suivre actuellement car grosse implication pour les tests et la vaccination. Il y a des personnes de l'équipe qui ne vont jamais aux tests car ils n'ont pas envie de les faire mais à côté de cela ils tiennent la barre au comptoir. Donc, on a versé une prime à tout le monde sans distinction. Les challenges sont aussi là pour valoriser la vente associée et le conseil autre, ils sont facilement mesurables par la somme à verser à chaque employé en fonction de ses ventes. Je garde un œil sur ce qui est fait par les personnes au comptoir et les conseils donnés, on voit vite sur la répartition TVA, on voit vite qui se contente de délivrer l'ordonnance et qui va enrichir son conseil.

Réponse Titulaire : Aujourd'hui, on essaye de donner les moyens à l'équipe de répondre aux différentes missions que l'on nous confie. On effectue des entretiens individuels pour savoir si les objectifs mis en place à celui d'avant ont été réalisés ? Si non, de quoi a-t-on manqué pour qu'on puisse le faire ?
On avait fixé des objectifs individuels et des objectifs partagés, cependant le covid a tout mis de côté. Pour remercier l'équipe, il a été fait le choix de faire une prime lissée pour tout le monde. Après, l'objectif serait de les adapter.

12) Quelles sont pour vous les difficultés dans le management d'une officine ?

Réponse Pharmacien Manager : Il y a toujours des problèmes, c'est pour cela qu'il y a un pharmacien manager. C'est pour essayer de régler les choses petit à petit, anticiper certaines problématiques. Nous sommes sur une structure importante : une vingtaine de salariés avec des formations différentes, des expériences différentes, des anciennetés différentes. La première difficulté est donc l'humain, nous sommes sur des personnalités très différentes avec des personnes qui ont pas besoin d'être managées de la même façon, pas envie d'être managées de la même façon donc la plus grande difficulté est de s'adapter à chacun. Résolution du problème en rencontrant chaque personne, en faisant des fiches de poste car tout le monde est différent mais l'objectif est de trouver un équilibre et que tout le monde réussisse à travailler ensemble. Maintenant, on arrive à travailler ensemble ce qui n'était pas le

cas il y a un an et demi, quand on demandait qui faisait quoi personne n'était capable de répondre. De plus, il n'y avait pas d'uniformité et d'uniformisation des pratiques dans l'officine. Par exemple, certains jours, si il y avait un problème mais que la personne qui s'occupait de cela n'était pas présente, il n'y avait aucun moyen de trouver une solution. Une organisation ne doit pas reposer sur des humains mais sur des pratiques et il faut faire en sorte que toutes les personnes avec qui tu travailles soit en capacité de réaliser ces pratiques, on revient par là à la qualité avec des procédures. La vraie mission du management est de faire en sorte que tout le monde travaille ensemble vers un but commun. Donner une vision, chacun doit savoir pourquoi il travaille, il ne va pas avoir les mêmes attributions, les mêmes qualités, les mêmes faiblesses, mais il sait pourquoi il travaille. Il s'agit d'un processus long mais quand on arrive à cela, la pharmacie fonctionne mieux. Aujourd'hui, chaque personne de l'officine connaît ses missions et sait pourquoi elle est présente.

Réponse Titulaire : Ce qui est difficile c'est de gérer les personnalités de chacun des employés, il faut que cela colle entre les objectifs de la pharmacie et les objectifs personnels de chacun. Par exemple, je suis titulaire d'une pharmacie de centre commercial, je peux donc proposer que des horaires de centre commercial. Dans chaque pharmacie il y a des impératifs, il est important que tout le monde en soit conscient pour pas qu'il n'y ait de déception d'une part et d'autre. La pharmacie doit faire face à des flux importants régulièrement il faut y être préparé. Cela peut générer des tensions prévisibles au départ, sauf que si on le gère sans prévoir cela génère du stress pour tous.

J'essaye de communiquer au maximum, je m'enquiers de la bonne santé et du bien-être de chacun, de voir comment on peut se réorganiser, essayer d'être au plus près de l'activité du jour. Les grosses difficultés rencontrées étaient quand j'avais d'importantes divergences de management entre moi et mon associé. Il y avait beaucoup de doute, d'incertitude et de désorganisation et cela amène du stress. Avant, les décisions pouvaient être contradictoires, aujourd'hui on essaie d'appliquer un consensus. Il faut une ligne directrice avec des objectifs communs, à partir de là, il est plus facile de mettre tout le monde dans le même bateau.

13) Votre équipe participe-t-elle au management de l'officine ? De quelle manière ?

Réponse Pharmacien Manager : Oui, par des formations via « Ma formation officinale » pour que chacun puisse se former sur ce qu'il souhaite. Ceci est important d'un point de vue managérial car ça valorise les compétences des salariés, permet aussi de s'épanouir dans un domaine. On a fait le choix la première année de ne pas s'imposer des formations définies, ouverture avec « Ma formation officinale » d'un large panel de formations et chacun a fait ce qu'il souhaitait faire, afin de donner du sens à ce que l'on fait dans notre exercice. Certains vont être intéressés par la cosmétologie, d'autres par l'aromathérapie, le suivi des patients en cancérologie. Cela fut une première chose et participa à l'évolution individuelle, l'épanouissement individuel et celui de l'entreprise et à une bonne cohésion. Il y a aussi des réunions

faites de manière assez régulière surtout avant les travaux car cela était un gros stress et d'un point de vue managérial cela est un enjeu quand on fait des travaux dans une officine car il ne faut pas paniquer, tenir la barre, rassurer les équipes sur la suite et expliquer le déroulé des choses. Cela s'est plutôt bien passé, la pharmacie est restée ouverte en continu malgré les travaux, on faisait un point régulier pour expliquer où était rendu les travaux, comment cela allait être et proposer des idées. Participation aux procédures lors de la mise en place de celle-ci, relecture par les équipes, modifications régulières.

Réponse Titulaire : Une pharmacienne manager qui participe beaucoup au management de l'officine. Il est important que l'équipe ait des relais dans la pratique quotidienne et tout au long de la journée. Il est important de faire un point avec les pharmaciens pour se mettre d'accord. Réunion d'équipe avec tout le personnel. Il y a des responsables de pôle.

14) Pour terminer, le management a-t-il selon vous un impact sur la santé financière (chiffres d'affaires) de l'officine ?

Réponse Pharmacien Manager : Oui, si l'on arrive à traduire ce que l'on veut faire, cela suit et fonctionne.

Réponse Titulaire : Certainement indirectement mais de quelle façon, je ne sais pas.

15) La période covid a-t-elle modifié votre management ou a-t-elle eu un impact sur le management de votre officine ?

Réponse Pharmacien Manager : Complètement, le meilleur exemple c'est sur la gestion des rendez-vous. On a fait le choix et je me suis beaucoup battue pour faire du sans rendez-vous. Car le fait de prendre des rendez-vous, génère du temps passé par les personnes, des coups de téléphone, des annulations, des retards, une logistique qui se surajoute à une activité qui est déjà au-dessus de l'activité normale. La priorité reste notre équipe, la santé de notre équipe et nos patients. Pour l'équipe, c'est un stress en moins car message d'attente sur le téléphone, on ne passe plus notre temps à répondre la même chose. On n'attend pas les patients, on ne les rappelle pas car ils ne viennent pas, on ne frustre pas les patients qui viennent, pas de problème avec les changements de commande ou absence de livraison. C'est moins anxiogène et plus facile à gérer, les patients savent qu'ils vont passer après la personne devant elle. Vrai changement par rapport à avant, car on faisait tout sur rendez-vous avant, il a fallu s'adapter. Il y a de nombreuses pharmacies, surtout les petites pharmacies qui n'ont pas de pharmaciens manager qui continuent à prendre des rendez-vous et ils sont sous l'eau. Ils ne réfléchissent pas à changer leur pratique et comment continuer à fonctionner dans une vision différente.

A la fin de mon CDD, bilan de mon passage fait à la titulaire avec les points forts et faibles.

Réponse Titulaire : Cela dépend de la phase tout au début, il a fallu rassurer, réécrire des procédures à tout niveau, dans l'accueil client. Le covid a nécessité une réorganisation importante, il y a eu du chômage partiel. La forme de management n'a pas changé mais cela a augmenté le nombre de choses à gérer.

Pharmacie H

1) Pouvez-vous vous présenter succinctement ?

Mme S, pharmacien depuis 1988, installé depuis 1998 avec Mr D, au départ dans le bourg puis transfert et l'année dernière, achat de l'autre pharmacie de la même ville, tenue pendant un an puis fusion en février 2021. Parcours pharmacie et IAE où j'ai abordé quelques notions de management. Dans les années 1980, l'IAE était un DESS accessible financièrement par un étudiant, n'était pas l'équivalent d'une école de commerce mais était un DESS de troisième cycle qui permettait d'avoir une vision de la gestion de l'officine dans sa globalité : politique général d'entreprise, gestion social, stratégie, marketing...

Mr D, pharmacien depuis 1982, assistant pendant 7 ans, installation dans une première pharmacie pendant 7 ans, puis installation dans cette pharmacie en 1998.

2) Quel est votre parcours professionnel ?

Parcours officine, j'ai travaillé dans la répartition pendant 8 ans et installation en 1998.

3) Depuis combien de temps êtes-vous titulaire d'une ou de plusieurs officines ?

Une seule officine, j'ai acheté une officine qui a été fusionnée avec l'actuelle. Pas de participation croisée avec d'autres.

4) Aujourd'hui, dans quel environnement votre pharmacie évolue-t-elle ?

On a principalement une clientèle fidèle, avec une partie qui consomme dans plusieurs centres. La pharmacie est située dans un bassin clos car seule officine du coin donc pas réellement de passage, la pharmacie n'est pas située dans un lieu extrêmement touristique, une véloroute amène de temps en temps quelques patients mais ça reste très marginal. Clientèle du village suivie sur des années et maintenant depuis des générations comme cela fait 23 ans d'installation. On finit par réagir un peu plus vite quand il y a un dépistage de maladie à caractère un peu génétique grâce à la connaissance du terrain.

5) Combien d'employés compte votre officine ? A-t-elle connu des évolutions depuis votre arrivée ?

2 titulaires, 2 adjoints, 8 préparatrices, parfois des étudiants.

Augmentation liée au rachat de l'autre officine, plus la croissance raisonnée de la ville car la municipalité veille à accueillir lentement mais sûrement afin d'avoir les structures pour accueillir les enfants, les personnes âgées. Pas de croissance à foison, augmentation petit à petit.

6) Faites-vous partie d'un groupement d'officines ? Que cela vous apporte-t-il ?

La pharmacie fait partie d'un groupement d'officine (Unipharm), je considère avoir des avantages sinon je ne serais pas dans le groupement. Le groupement possède une palette d'outils dans laquelle on peut piocher, nous n'avons pas à faire l'effort d'aller se renseigner pour trouver des outils : le site internet aide pour l'administration du site Facebook, la gestion des affiches, des étiquettes, plateforme de RDV. Toutes les choses contemporaines dont l'on ne peut plus se passer dans l'exercice quotidien et que si l'on devait trouver du temps à trouver un partenaire il faudrait faire une offre comparative. Là c'est assez simple, le groupement nous le met à disposition. On ne peut pas être décalé de notre marché, difficile de ne pas avoir une place sur les réseaux sociaux, difficile de pas avoir un lieu où les patients peuvent déposer leurs ordonnances électroniquement, le groupement propose tous ces outils et le groupement est très sympa. Facilite les recherches et prix du marché.

7) Avant de recentrer mes questions sur le management, avez-vous suivi un cursus particulier en management ?

IAE (Institut d'Administration des Entreprises), cours de management mais pas appliqué à l'officine car l'IAE a un recrutement extrêmement large on peut retrouver des personnes qui ont fait de l'océanographie, du droit, dentaire, vétérinaire, science économie. Management totalement généraliste.

Je ne sais pas dans quelle mesure ça ne serait pas mon équipe qu'il faudrait écouter en premier pour savoir comment ils me voient en tant que manager, peut-être qu'ils diraient que je manage pas donc je ne sais pas si je suis légitime dans l'entretien.

Je ne me trouve peut-être pas assez dirigiste, une des préparatrices a dit que j'étais "trop cool", j'effectue des entretiens pour savoir si chacun est heureux dans sa fonction, je fais en sorte qu'elles soient heureuses, on leur demande les tâches qu'elles aiment faire, en leur disant que c'est comme à la maison il y a des choses qu'on aime pas faire et que chacune en aura un peu, mais j'essaie de faire en sorte qu'elles aiment la majorité des tâches effectuées. Pas de positionnement de l'équipe sur des tâches qu'elles n'aiment pas faire mais les commandes sont moins appréciées que le comptoir, donc il y a un emploi du temps interne pour que chacun ait du temps au comptoir pour s'épanouir, délégation des achats pour que chaque collaborateur préparateur puisse se sentir partie prenante et gérer une gamme, cela est valorisant

pour chacune. Tout cela est demandé lors des entretiens d'évaluation, on reste les chefs d'orchestre de l'ensemble, on ne peut pas dire oui à 100% des demandes mais on pousse les curseurs au maximum du possible pour tendre vers les préférences et on s'arrête dès que cela ne fonctionne plus dans la globalité. Elles discutent entre elles et lorsqu'elles font leurs demandes, elles sont cohérentes, donc cela se passe correctement.

8) Pour commencer, pour vous, qu'est-ce que le management ? Et selon vous, qu'englobe le management ? A-t-il une place à l'officine ?

Je pense avoir à faire à des collaborateurs heureux de se lever le matin pour venir passer 8 heures au boulot, qu'ils soient heureux et efficaces pour cela il faut les former, répartir les tâches à leur avantage et il faut les aimer, s'entendre avec eux les reconnaître. Pour l'autre titulaire, il pense plutôt aux directions à donner et organisation dans la théorie.

9) Il existe différents profils de manager. Compte tenu de votre réponse, lequel vous correspond le mieux et vous semble le plus efficient ? (directif, expansif, consensuel, rationnel)

Pour les deux titulaires, style consensuel dominant (vert).

10) Quelle est l'importance du management pour vous en officine ?

Indispensable, dépend de la taille de l'officine, une petite structure où on est une préparatrice et un titulaire cela est vite fait. Une entreprise avec 10 personnes, cela est totalement différent.

11) Quels sont pour vous les objectifs du management ainsi que les résultats attendus ? Aujourd'hui est-ce le cas dans votre officine ?

Le travail représente 8h par jour donc il est important de générer l'enthousiasme chez les collaborateurs, qu'ils ne viennent pas en traînant des pieds. Le management est peut-être plus directif que je ne suis pas, mais c'est faire en sorte que tout se passe bien. La pharmacie est un bocal clos, ce n'est pas extrêmement grand, il ne faut pas qu'il y ait de tension entre les gens car une tension dans des petits lieux comme la pharmacie c'est tout de suite perceptible. Il faut faire en sorte de les anticiper, leur donner envie de bosser, de découvrir des choses, équipe jeune donc ne pas freiner pour des nouveautés, de nouvelles gammes. Il faut que ça vibre, que ce soit marrant, pas planplan. Certains confrères managent les résultats individuels, dans certains groupements il y a beaucoup cela. Les pharmaciens n'osent peut-être pas me le dire qu'il faut vendre un certain nombre de boîtes de tel ou tel laboratoire pour avoir la prime. Là où il faut faire attention c'est que le poste qui est aux commandes est un poste extrêmement important à ses yeux car si les manquants sont mal faits au comptoir on ne peut plus honorer un manquant, c'est celui qui fait attention aux

commandes directes livrées, s'ils oublient des boîtes, c'est un poste qui ne vend pas mais on fait en sorte que tout l'établissement tienne debout, si cela n'est pas rémunéré et que l'on rémunère que les autres, celle qui est aux commandes à de quoi être mécontente. Je suis pour un système collectif et un partage collectif car on a pas à être pénalisé car on fait un entretien avec un labo, du merch, on range une commande. Après, il ne faut pas se planquer en se disant qu'on ne nous demandera rien. Il y a un objectif collectif et il y a le fait qu'on ne doit pas se retrouver avec un collaborateur qui sert deux clients par mois et un autre qui en sert 2000. Si on arrive à quelque chose d'harmonieux, on a rien à dire et ça roule. On ne doit pas pénaliser quelqu'un qui ne fait pas de comptoir, car tous les postes sont importants car si le merch est mal fait, l'étiquetage pas mis, le client ne prendra pas le produit. Il faut faire en sorte que dans une semaine il y ait à peu près le même nombre d'heures consacrées par chacun en hors-comptoir et au comptoir. Au bout de 12 mois, on retrouve environ le même nombre de patients servis. Si un assistant ne fait aucune commande, aucune gestion de laboratoires, il est normal qu'il fasse beaucoup plus de chiffre comptoir car il n'a rien d'autre à faire. Mais il ne faut pas qu'il ressente une fierté déplacée par rapport aux autres car s'il n'a pas les autres tâches il est normal que son compteur au comptoir soit plus important. On ne peut pas donner une gestion de labo à quelqu'un qui n'a pas un an devant lui car, il faut un an pour avoir une atteinte d'objectifs, un suivi annuel, une répartition des périmés.

12) Quelles sont pour vous les difficultés dans le management d'une officine ?

On sait en début de mois combien on doit faire et au fil des jours on sait si on est au-dessus ou en-dessous. On sait comment on dirige notre bateau mais on ne le distribue pas à notre équipe. Question légitime mais pas de réponse en pharmacie alors que dans d'autres entreprises on aurait une réponse à donner. Objectif de l'année prochaine pour la pharmacie : augmenter la marge car l'année dernière très loin de l'augmenter. La clôture du prochain bilan doit montrer une marge plus soutenue, cette année on a calé. Nous savons où doit être notre attention en tant que chef d'entreprise, sur la marge, cela veut dire plein de choses, peut être dépenser moins de papier, moins d'électricité, dans la globalité, moins de périmés, mettre plus d'UG en vente. Quand le comptable rend les comptes c'est comme lorsque l'on reçoit le bulletin de note du dernier trimestre pour savoir si on passe à l'année supérieure, ça rigole pas. Les comptables ne sont pas là pour être gentil avec leur client, ils sont là pour être factuel. On prend les chiffres et on regarde ce qu'il y a.

Comme les collaborateurs sont des acheteurs, ils sont prévenus et cette année on donne la priorité à la marge, puis chacun ajuste ses prix, renégocie avec le laboratoire. Fait de manière informelle avec chacun mais cela devrait.

13) Votre équipe participe-t-elle au management de l'officine ? De quelle manière ?

Non pas de difficulté particulière, je fais confiance à son équipe qui a travaillé dans de beaucoup plus grosses pharmacies que celle qu'ils ont et j'écoute beaucoup ce que

les filles ont appris dans les pharmacies précédentes car elles en savent plus long que moi et je fais la synthèse entre l'organisation qu'elles avaient et ce que je souhaite pour la pharmacie puis je leur fais une proposition qui en général leur convient puis mise en place. Je considère que comme je suis enfermée dans un petit pot depuis 23 ans qui est ma pharmacie, je demande comment elles faisaient quand elles étaient là-bas et comme elles apportent un savoir-faire je les écoute. Beaucoup d'écoute car plus riche de bonne méthode qu'elles ont vu bien marcher, je préfère les écouter et apporter ce qu'elles ont vu ailleurs. Très compliqué la ligne vacances mais j'essaye d'être à l'écoute de chacun. Elles ont de super idées, on a la sagesse et le côté posé mais il faut beaucoup les écouter car la pharmacie de demain c'est plus leur génération que la mienne. Proposition sur forme informelle autour d'un café. Quand on a des collaborateurs valables, il suffit d'écouter les bonnes idées qu'ils ont mais tous les collaborateurs ne sont pas comme ça.

14) Pour terminer, le management a-t-il selon vous un impact sur la santé financière (chiffres d'affaires) de l'officine ?

Cela en a obligatoirement car si la clientèle voit toujours la même équipe, elle stabilise la clientèle. Chaque fois qu'il y a des départs il faut rechercher quelqu'un, reformer, une équipe stable de qualité est une force. Il y a de nombreux entretiens d'embauche et tous les individus ne se valent pas dans une entreprise.

15) La période covid a-t-elle modifié votre management ou a-t-elle eu un impact sur le management de votre officine ?

Pas de télétravail, stress en plus et prise de décision car 2 femmes enceinte dans l'équipe, si la pharmacie faisait les tests elles s'arrêtaient de travailler de peur d'avoir des gens malades à leur côté. Pas sûr que tous les employeurs fassent de même. Décision sage mais pas financière, lien direct avec la baisse de marge.

Pharmacie I

1) Pouvez-vous vous présenter succinctement ?

Pharmacien titulaire dans une pharmacie dans une grande ville depuis le 2 février 2004 depuis 17 ans, j'ai fait mes études dans cette même ville avec option officine, installation en association avec une autre pharmacienne qui est partie il y a 6 ans pour rejoindre son conjoint à Lorient. J'ai repris une associée à 50-50. 1,3 millions de CA. Il y a 2 préparatrices : une à temps complet et l'autre à mi-temps, qui travaille dans une autre pharma. Je viens d'embaucher une jeune pharmacienne (ancienne 6^e année) à temps complet avec l'accroissement d'activité suite au transfert du 19/01/2021.

2) Quel est votre parcours professionnel ?

Concours en 1990 du premier coup, Parcours officine. Frère et papa dentiste. Avant d'être titulaire, j'ai fait plusieurs remplacements à droite et à gauche. Puis achat avec une associée en apportant 10% du CA.

3) Depuis combien de temps êtes-vous titulaire d'une ou de plusieurs officines ?

Au début, on est rentré chez Unipharm puis bascule vers Giphar sur les conseils d'une amie de ma 1ère associée. Au début, c'était un groupement très humain, achat par 3 produits pour éviter de garder trop de stock mais pas trop de promis (stock = 10% du CA). Stock par société d'inventoriste. Je suis très à l'écoute de mon comptable, on a suivi ce qu'il conseillait de faire. Emprunt sur 12 ans sans étaler plus.

4) Aujourd'hui, dans quel environnement votre pharmacie évolue-t-elle ?

Pharmacie de quartier, le profil de la pharma a changé avec le transfert. Il y a plus de jeunes, implantation de plus de gammes car plus de place, jeunes qu'on ne voyait pas avant qui achètent plus de choses sans ordonnance. Toujours beaucoup d'ordo car il y a un cabinet médical à côté avec 4 médecins, comme une maison médicale sur un petit secteur avec kiné, ostéo.. C'est un environnement médical très porteur.

Avant la patientèle était très très fidèle avec peu de passage et maintenant de plus en plus de passage et de nouveaux patients et toujours plein de patients fidèles.

5) Combien d'employés compte votre officine ? A-t-elle connu des évolutions depuis votre arrivée ?

Rachat en 2004 à une pharmacienne qui avait créé l'officine en 1968 et qui a toujours été la pharmacienne. On a implanté plusieurs gammes dermatologiques car il n'y avait rien de développé. On travaille avec une maison de retraite (structure temporaire, séjour de 1j à 3 mois). Avant, on travaillait avec la grosse maison de retraite qui fonctionnait avec cette structure temporaire mais elle a été piquée par la pharmacie mutualiste. Ce fut un moment un peu stressant car la pharmacie a été achetée avec cette maison de retraite. Normalement, il faut retirer le CA lié aux maisons de retraite car on sait jamais ce qu'il se passe par la suite. Au final, le développement de plusieurs gammes, les conseils ont permis de compenser ça.

Problématique lors du transfert avec un local vide qui a été pris par le labo d'analyse. J'adore mon métier, on touche à tout. On fait ce qu'on veut, on se spécialise dans ce qu'on veut.

6) Faites-vous partie d'un groupement d'officines ? Que cela vous apporte-t-il ?

Groupement Giphar, l'avantage des groupements c'est pour les achats, ils négocient pour moi car j'suis pas une pro dans les achats je préfère le comptoir. Exemple avec

les Compléments Nutritionnels Oraux, ils vont négocier entre Clinutren, Delical et Fortimel. Avec les représentants ce qui est compliqué, c'est quand on a des périmés ils remplacent avec des produits qui ne vont pas tourner non plus, ils forcent la main et comme ils sont sympas t'as pas envie de les envoyer bouler. Donc on finit par commander des produits qu'on aurait pas vraiment commandé à la base et on arrive pas à les vendre après. Avec le groupement, comme ça a déjà été négocié, on commande ce qu'il faut. C'est convivial aussi, on se sent moins seul on communique avec les autres, on peut poser des questions.

Le principal avantage de Giphar est financier, les pharmacies Giphar ont 1 à 2 points de plus de marge, la cotisation est élevée mais le retour sur investissement est hyper intéressant et plateforme d'achat très claire.

7) Avant de recentrer mes questions sur le management, avez-vous suivi un cursus particulier en management ?

Aucune formation, pas assez de temps mais j'ai envie de m'y intéresser. Après c'est une pharmacie certifiée qualité donc ça donne quelques aides pour le management.

8) Pour commencer, pour vous, qu'est-ce que le management ? Et selon vous, qu'englobe le management ? A-t-il une place à l'officine ?

C'est la gestion du personnel, gestion des achats, bonne ambiance dans la pharmacie. Casse-tête au niveau des emplois du temps, ça prend une énergie folle. Faut savoir donner des objectifs. Il faut que les gens aient plaisir à venir chez nous, qu'ils attendent le moins possible. On a des réunions d'équipe 4 fois par an tous les 3 mois, des formations obligatoires avec un petit topo quand il y a le temps. On utilise un cahier de liaison pour communiquer un maximum, vu que tout le monde n'est pas présent tous les jours.

9) Il existe différents profils de manager. Compte tenu de votre réponse, lequel vous correspond le mieux et vous semble le plus efficient ? (directif, expansif, consensuel, rationnel)

Le principe c'est que je veux que tout le monde vienne travailler sans la boule au ventre car j'ai déjà eu le cas lors d'un remplacement de 6 mois. En plus, quand il y a une mauvaise ambiance, les patients s'en rendent compte. Quand les patients nous voient se chahuter, entendent qu'on fait des blagues, ils le ressentent et ont plaisir à venir. Les patients adorent qu'on les appelle par leur nom et on ose plus sur le conseil. Et quand ils nous disent « merci pour vos conseils » c'est le plus beau des cadeaux.

Le profil « consensuel » serait le plus dominant pour moi.

Importance du management et ses propriétés ? la clientèle en priorité, une bonne entente dans l'équipe et que chacun puisse s'exprimer sans se faire rembarer. Chacun a des taches (stupéfiants, périmés, piluliers), si elles oublient, je ne veux pas

qu'elles se fassent engueuler par quelqu'un. La plus grande honnêteté, être ponctuel. Pour moi, trop réfléchir sur les chiffres c'est pas bon.

10) Quelle est l'importance du management pour vous en officine ?

Le management c'est pour gagner du temps, de l'efficacité et de la sérénité au travail. Si tout est bien bordé, par exemple avec les fiches qualité, on sait quelles sont les tâches de chacun. Aux réunions d'équipe, tout le monde peut s'exprimer et ça peut rééquilibrer (ex moi je fais trop de labo et pas assez d'orthopédie). L'idéal c'est d'éviter tout conflit, anticiper les problèmes.

11) Quels sont pour vous les objectifs du management ainsi que les résultats attendus ? Aujourd'hui est-ce le cas dans votre officine ?

Ecart entre objectifs et résultats ? Je note les objectifs de la semaine sur une « to do list » avec des objectifs à moyen et long terme. Moi je me les fixe et quand je les ai atteints j'suis contente mais il y a toujours de nouveaux objectifs qu'il faut faire. C'est assez frustrant et si j'avais une formation en management j'suis sûre que ça m'aiderait dans mon travail quotidien.

On fait aussi des entretiens individuels, comme c'est obligatoire dans les normes qualité, une fois par an.

12) Quelles sont pour vous les difficultés dans le management d'une officine ?

En ce moment, on est submergé avec le covid. On ne voulait pas faire de tests antigéniques avant le transfert. Et au moment des vacances de pâques, finalement, on a commencé à les faire parce qu'il y avait beaucoup de demandes et que les gens se fidélisaient ailleurs.

13) Votre équipe participe-t-elle au management de l'officine ? De quelle manière ?

Pas trop, c'est les titulaires qui prennent les décisions. Sauf pour Giphar, chaque début de mois on doit mettre des produits en avant et il y a une personne de l'équipe qui a cette mission là.

14) Pour terminer, le management a-t-il selon vous un impact sur la santé financière (chiffres d'affaires) de l'officine ?

Complètement, pas assez d'aide et pas assez développé. Exemple, pharmacien avec beaucoup de courrier, un labo refuse de le livrer tant qu'il n'a pas payé ses précédentes commandes.

15) La période covid a-t-elle modifié votre management ou a-t-elle eu un impact sur le management de votre officine ?

Ca s'est bien passé, on a bien encaissé.

Les DGS du dimanche soir, les passages de commande des vaccins covid, agression des clients au comptoir car il manquait de masques/ gel hydro / oxymètre de pouls.. Beaucoup trop d'infos, qui partent dans tous les sens.

Pharmacie J

1) Pouvez-vous vous présenter succinctement ?

Je suis pharmacien titulaire dans cette pharmacie depuis 7 ans.

2) Quel est votre parcours professionnel ?

3) Depuis combien de temps êtes-vous titulaire d'une ou de plusieurs officines ?

J'ai été diplômée en 1999, beaucoup d'assistantat de taille et de quartiers différents (grande surface, rurale, ville) qui m'a permis d'affiner la façon de travailler, et permettre de s'ouvrir à tout ça. Et il y a 8 ans j'ai eu l'opportunité de m'installer en association avec une autre pharmacie.

4) Aujourd'hui, dans quel environnement votre pharmacie évolue-t-elle ?

C'est une pharmacie rurale, avec une patientèle fidèle, les habitants de cette ville et des environs, 100-120 patients/jour. Pas de concurrence proche car c'est la seule pharmacie de la ville mais il y a 2 grosses pharmacies à côté. Ici il s'agit d'une petite pharmacie avec peu de gammes de parapharmacie car il y a peu de place. Donc les personnes qui veulent de la para vont dans les 2 autres pharmacies.

Pas d'agrandissement de la pharmacie, la préparatrice a monté en niveau d'heures, 25 heures au départ puis 30 heures il y a 4-5 ans et là ensuite à 35h. Il y a une évolution au niveau charge de travail avec plus de clients, mais pas forcément en chiffre d'affaires. Après un arrêt maladie d'un an, il y a eu besoin d'une personne de plus pour reprendre doucement, dans des conditions assez compliquées puisque que c'était pendant le covid. Il fallait reprendre ses marques dans le travail et aussi dans le management.

5) Combien d'employés compte votre officine ? A-t-elle connu des évolutions depuis votre arrivée ?

L'équipe est composée de 2 préparatrices à temps plein et une adjointe pour 2 jours par semaine.

6) Faites-vous partie d'un groupement d'officines ? Que cela vous apporte-t-il ?

On appartient au groupement Unipharm, il y a des avantages dans les négociations de labo, c'est un groupement qui évolue (70 au départ maintenant 130 pharmacies) mais qui laisse des libertés au niveau du choix des labos, pas cher au niveau cotisation et il y a une plateforme d'achat. L'inconvénient c'est que quelques fois il faut essayer

de respecter les labos référencés. Unipharm est un sous groupe d'astera, il commence à imposer quelques petites choses sur la gestion de la pharmacie, proposition de signalétique pour montrer l'appartenance au groupement (étiquette sur la porte), page facebook alimentée et possibilité de l'alimenter soi même, site internet sous condition de paiement et proposition de mis en avant de produits en vitrine avec des affiches et flyers (imposé pendant 4 mois gratuitement dans le but d'y adhérer après de manière payante). C'est bien fait mais pour une petite pharmacie faire 6 affiches dans 1 mois c'est compliqué.

7) Avant de recentrer mes questions sur le management, avez-vous suivi un cursus particulier en management ?

J'ai aucune formation sauf formation « Gayet-Métois » d'une journée sur le rôle de pharmacien titulaire mais qui n'a rien apporté. J'ai trouvé que c'était une manière trop dirigiste sur la façon de travailler, il faut que le pharmacien soit temps d'heures dans le bureau mais pas plus sauf que ça n'est pas toujours possible.

8) Pour commencer, pour vous, qu'est-ce que le management ? Et selon vous, qu'englobe le management ? A-t-il une place à l'officine ?

Pour moi, c'est la gestion du personnel et du travail en général. Il a de l'importance mais ici petite équipe. L'adjointe je la vois très peu, je pense que c'est plus important dans de plus grosses officines où l'équipe est plus grande. Pour les congés, elle doit chercher une remplaçante pour se remplacer elle mais les préparatrices se remplacent elles-mêmes, elles se mettent d'accord entre elles, je n'impose rien et valide par la suite.

9) Il existe différents profils de manager. Compte tenu de votre réponse, lequel vous correspond le mieux et vous semble le plus efficient ? (directif, expansif, consensuel, rationnel)

Je suis plutôt participatif, je propose des choses, elles disposent, mais je sais le dire si il y a quelque chose d'important je sais leur dire que ce n'est pas négociable voir même persuasif car j'essaye d'expliquer pourquoi. Exemple, lors de la mise en place de la qualité à la pharmacie, au début c'était quelque chose de très embêtant pour les préparatrices. Mais pour moi c'était important de le faire donc on va le faire, c'est moi qui vais m'en occuper qui vais mettre les choses en place mais sur certaines choses il faudra pas titiller (double contrôle par exemple). Il y a des choses que j'ai encore un peu de mal à leur faire faire. Mais j'essaye toujours d'expliquer avant de dire c'est ça ou rien. C'est donnant donnant, quand on donne à ses employés il y a toujours un retour. Si elles sont disponibles et si elles ont envie de faire les choses ça donne plus envie.

10) Quelle est l'importance du management pour vous en officine ?

Ça a une importance dans la qualité du travail et la convivialité, les gens le disent, on a le sourire en arrivant ici, on sait que vous allez rigoler, que vous allez nous redonner de la bonne humeur. Je les bride jamais, je ne dis jamais « oh ça parle fort », c'est un peu trop enjoué, mais c'est ça aussi que les gens viennent chercher. Une des préparatrices est née dans cette ville, elle est là depuis toujours, elle connaît tout le monde, c'est très familial. Si on est froid, comme avec l'ancienne titulaire, ils partagent rien. J'adore venir travailler. Ça fait parti des objectifs que les patients soient contents. Lors des remplacements par exemple, elle a les retours des patients qui lui disent ce qu'ils ont pensé sur le pharmacien remplaçant en rentrant de vacances, il était braqué, pas souriant... Les patients savent que l'équipe est enjouée et du répondant, ils viennent chercher ça donc si une nouvelle personne arrive dans l'équipe et n'apporte pas ça, ils sont perdus.

Entretien individuel à l'année ? On essaye, depuis un an ça n'a pas été refait. C'est plus difficile pour moi. C'est pas que je crains le retour car comme on est une petite équipe on se parle tout le temps. Pour moi, l'entretien individuel est moins important car si il y a vraiment un problème on se le dit tout de suite. Le problème c'est que ce n'est pas finalisé.

11) Quels sont pour vous les objectifs du management ainsi que les résultats attendus ? Aujourd'hui est-ce le cas dans votre officine ?

Il y a pas vraiment d'objectifs définis. Par exemple, on a rentré SVR depuis 2 ans, il y a beaucoup de formations en ligne, on essaye d'y participer activement. Mais d'elle-même, elles le font. A chaque bilan, le comptable dit toujours que les préparatrices sont efficaces, ça se voit au niveau des chiffres. Quand je rentre quelque chose, un nouveau produit d'une gamme par exemple, je demande toujours l'avis des filles, je les fais venir dans le bureau avec le représentant. Je ne prends pas forcément la décision toute seule, pas toujours du moins.

Ecart objectifs /résultats ? Toujours résultats positifs. Chiffres sur offisanté, je regarde de temps en temps mais jamais je leur fais de reproche. J'ai toujours considéré que le jour où on travaille moins, c'est certainement parce qu'on a fait autre chose. Elles ont chacune des tâches, Sylvie s'occupe de la télétransmission et des rejets et Cécile plutôt des mises en avant et promotions. Le jour où Sylvie va faire ses papiers, je sais que ce jour là elle sera moins au comptoir et ça va se ressentir, mais je le sais je le vois.

12) Quelles sont pour vous les difficultés dans le management d'une officine ?

Quelles difficultés dans le management après l'arrêt. En soit c'est de s'y remettre, après j'ai eu la chance d'avoir une remplaçante qui fonctionnait comme moi, car on avait travaillé toutes les 2 en tant qu'adjointe donc on avait à peu près la même façon de travailler. Après vis-à-vis de l'équipe, c'est plus le fait de réapprendre à travailler avec moi puisque je suis revenue. Au dernier bilan fin novembre, le comptable a dit

qu'avec les chiffres on voit que je suis revenue. Il y a toujours une inflexion du travail quand le titulaire n'est pas là. On voit que l'année où j'étais pas là, on voit qu'elles s'impliquaient moins même si elles n'ont pas arrêté de travailler. On voit la différence, je leur ai dit aux filles.

Action corrective ? sur des petits trucs, elles avaient tendance à parler plus fort donc juste baisser le volume.

C'est plus compliqué avec l'adjointe, je la connais pas et je la vois pas donc c'est compliqué. Elle travaille que 2 jours par semaine, et de venir travailler c'est sa récré. Elle a 4 enfants et n'est pas vraiment bien avec ses 4 enfants. Elle fait ses courses sur internet par exemple, sauf que moi je ne le sais pas ce sont mes préparatrices qui me le disent. Sauf qu'elles ne veulent pas que je lui dise car elles ne veulent pas être en porte-à-faux sauf que si je dis rien ça ne va pas non plus. Le plus difficile c'est de ne jamais travailler avec elle. J'ai essayé plusieurs fois de venir sur mes jours de congés et de la surprendre. Mais de toute façon si je viens les préparatrices me disent qu'elle n'est pas du tout pareille. En soit elle travaille bien, elle ne fait pas d'erreurs, elle n'est pas désagréable. Il y a eu une période où ça n'allait pas et je lui ai dit car les patients s'en plaignaient. Mais c'est très compliqué, le plus dur c'est de ne pas pouvoir intervenir. Il faudrait vraiment que je travaille plus avec elle. C'est ce problème là qui est le plus compliqué dans le management de l'équipe.

13) Votre équipe participe-t-elle au management de l'officine ? De quelle manière ?

Oui puisqu'elles prennent des décisions pour les gammes, on essaye d'imposer 2 formations par an de ce qu'elles veulent.

14) Pour terminer, le management a-t-il selon vous un impact sur la santé financière (chiffres d'affaires) de l'officine ?

Je pense que oui mais on est pas tous manager de la même façon, mon rôle c'est aussi de m'adapter à mon équipe, pas que imposer. Pauline, quand elle vient ici elle est perdue, elle dit toujours « il n'y a jamais rien de marqué moi je m'y retrouve pas ». La dernière fois qu'on a discuté, je lui ai demandé ce qu'on pouvait faire pour s'améliorer. Par exemple, vendredi une dame est venue récupérer un produit, elle lui a donné, la dame a retéléphoné pour savoir la posologie et elle a dit qu'il y avait rien marqué sur le ticket de promis donc j'ai rien dit. Donc aujourd'hui c'est peut-être à nous de s'adapter à elle, plutôt que elle s'adapte à nous.

15) La période covid a-t-elle modifié votre management ou a-t-elle eu un impact sur le management de votre officine ?

Le covid a amené des tensions de tout, les clients étaient et restent à vif, il faut pas aller les chercher. Il faut être encore plus à l'écoute. Avec les dernières annonces, toute l'équipe était pas bien. Et puis une fois qu'on a commencé à travailler c'est reparti. Il a fallu s'adapter tout le temps et à toute vitesse. Des centaines de mails par

jour, je suis beaucoup plus dans mon bureau qu'au comptoir depuis le covid. C'est quelque chose que je gère toute seule, tout ce qui est législation, changement d'indication c'est moi qui gère donc il faut que je me tienne informée. Parfois les patients sont au courant avant nous aussi. J'ai toujours dit qu'on était une profession adaptogène mais là on a battu les scores.

Annexe 2 : Questionnaire utilisé lors des entretiens

A/ Questions générales :

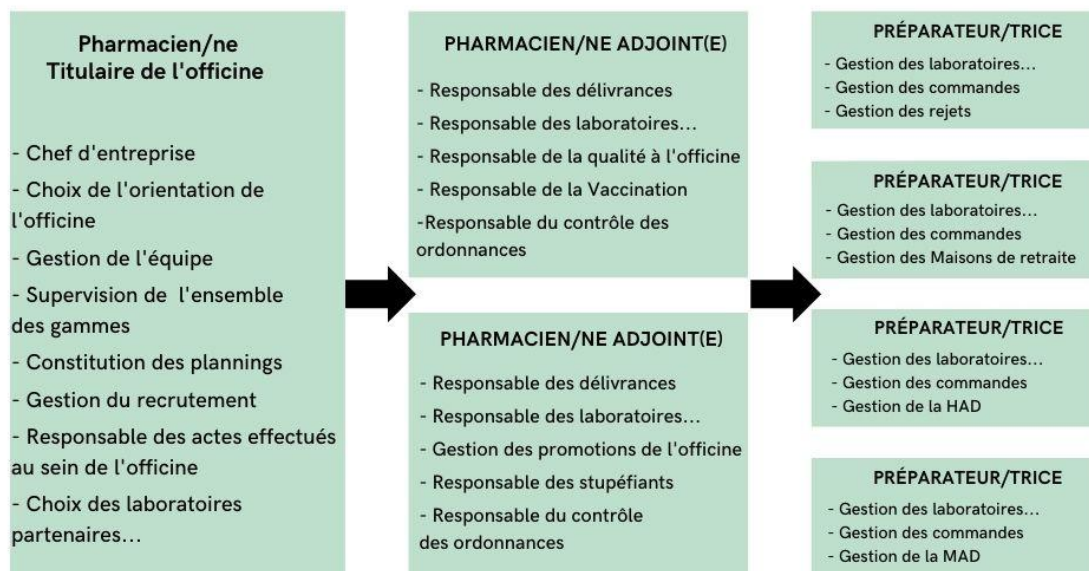
- 1/ Bonjour, pouvez-vous vous présenter succinctement ?
- 2/ Quel est votre parcours professionnel ? (*Internat, officine, industrie*)
- 3/ Depuis combien de temps êtes-vous titulaire d'une ou de plusieurs officines ?
- 4/ Aujourd'hui, dans quel environnement votre pharmacie évolue-t-elle ? (*passage, patient fidèle, concurrence*)
- 5/ Combien d'employés compte votre officine ? A-t-elle connu des évolutions depuis votre arrivée ? (*Nb titulaire, Nb pharmacien adjoint, Nb préparateur, Nb étudiant, agrandissement...*)
- 6/ Faites-vous parti d'un groupement d'officine ? Que cela vous apporte-t-il ? (*avantages, inconvénients, dans la gestion de l'officine*)
- 7/ Avant de recentrer mes questions sur le management, avez-vous suivi un cursus particulier en management ? (*cours à la faculté, diplôme universitaire, école de commerce, formations externes*)

B/ Le management de l'officine :

- 1/ Pour commencer, pour vous, qu'est-ce que le management ? Et selon vous, qu'englobe le management ? A-t-il une place à l'officine ?
- 2/ Il existe différents profils de manager. Compte tenu de votre réponse, lequel vous correspond le mieux et vous semble le plus efficient ? (*directif, expansif, consensuel, rationnel*)
- 3/ Quelle est l'importance du management pour vous en officine ? (*exemple, votre priorité managériale, la qualité du travail...*)
- 4/ Quels sont pour vous les objectifs du management ainsi que les résultats attendus ? (*aujourd'hui est-ce le cas dans votre officine ?*) (*Comment mesurez-vous les écarts entre les objectifs/résultats attendus et la réalité ? entretiens individuels, objectifs partagés...*)
- 5/ Quelles sont pour vous les difficultés dans le management d'une officine ? (*exemple de difficultés rencontrées, actions correctives, domaines précis et récurrents ou différence constante ?*) (*humaines, financières, logistiques, autres...*)
- 6/ Votre équipe participe-t-elle au management de l'officine ? De quelle manière ? (*formations, gestions, réunions, méthodes...*)
- 7/ Pour terminer, le management a-t-il selon vous un impact sur la santé financière (*chiffres d'affaires*) de l'officine ?

Annexe 3 : Prototype d'Organigramme

Organigramme Pharmacie X



Annexe 4 : Prototype de Fiche de poste

Fiche de poste

I - Description du poste

Intitulé du poste :

Pharmacien/ne adjoint(e)

Positionnement du poste dans la pharmacie :

Sous la responsabilité du Titulaire de l'officine et responsable des préparateurs/préparatrices, rayonnistes et étudiant(e)s en pharmacie

II - Missions et attributions

Tâches déléguées :

Gestion des équipes en l'absence du titulaire
Gestion de l'ouverture et fermeture de l'officine
Gestion de la caisse
Contrôle des délivrances aux patients
Responsable des Laboratoires...
Responsable de la qualité à l'officine

III - Condition d'exercice

Condition de travail :

Travail en équipe à horaires réguliers définis par le contrat de travail
Travail en intérieur, debout

Compétences et aptitudes requises :

- Compétences pharmaceutiques
- Délivrance des ordonnances
- Préparation des commandes grossistes
- Réception des commandes
- Vigilance et respect de la réglementation en vigueur
- Ecoute et respect des patients et fournisseurs
- Organisation et rigueur dans l'exécution des tâches confiées

Formation et diplôme requis :

- Diplôme de docteur en pharmacie
- Certificat de remplacement

Annexe 5 : Exemple d'entretien annuel d'évaluation⁽⁵²⁾



ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION

le / /

Nom & prénom :

Date d'embauche :

Poste occupé :

Depuis le :

Au sein du service :

Postes précédents :

Date du précédent entretien annuel :

1 Bien-être & QVT

Sur une échelle de 1 à 10 (10 étant la note la plus positive)...

- Comment vous sentez-vous dans votre travail ?

1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 — 7 — 8 — 9 — 10

- Le poste que vous occupez vous plaît-il ?

1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 — 7 — 8 — 9 — 10

- Les relations avec les autres membres de votre équipe sont-elles bonnes ?

1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 — 7 — 8 — 9 — 10

- Commentaires

Eurécia vous accompagne dans le suivi des entretiens annuels. Plus d'infos sur www.eurecia.com

2 Bilan de l'année écoulée

Missions principales du poste :

Quels sont les activités réalisées et faits marquants ?

Réalisations (parmi les plus représentatives)	Réussites / Satisfactions rencontrées	Difficultés rencontrées

Évaluation des objectifs de l'année écoulée :

Objectifs	Niveau de réalisation	Moyens (prévus et attribués)	Commentaires (collaborateur)	Commentaires (manager)

Exemple d'échelle d'évaluation : dépassé / atteint / partiellement atteint / non réalisé

3 Bilan des compétences attendues pour le poste occupé

Que réussissez-vous le mieux dans votre poste actuel ?

Qu'aimez-vous le plus dans vos fonctions actuelles ?

Quels sont vos points d'amélioration ou compétences à acquérir ?



Bilan des compétences attendues :

Vous pouvez y inclure des compétences liées au savoir, au savoir-faire et au savoir-être.

Nous vous donnons quelques exemples ci-dessous.

	Evaluation	Commentaires	Actions à mener
Maîtrise des connaissances théoriques			
Maîtrise des éléments techniques			
Capacité à animer des réunions			
Capacité à gérer des projets			
Créativité			
Esprit d'équipe			
Gestion des priorités			
Organisation			
Autonomie			
Implication au travail			
Motivation			

Exemple d'échelle d'évaluation : notion / application / maîtrise / expertise

Avez-vous des compétences non utilisées susceptibles d'être mises à profit dans votre vie professionnelle ?

Eurécia vous accompagne dans le suivi des entretiens annuels. Plus d'infos sur www.eurecia.com

Objectifs	Indicateurs de réalisation	Moyens à mettre en œuvre	Délais de réalisation

Intitulé	Durée	Objectifs de la formation	A-t-elle répondu à vos attentes ?	Est-elle mise en pratique ?

Par le salarié	Objectifs visés :
Par le manager	Objectifs visés :



6 Conditions d'activité et charge de travail

Quelles sont vos remarques, points d'amélioration ou suggestions d'amélioration liés à vos conditions d'activité ? (Environnement de travail, communication, etc.)

Comment évaluez-vous votre charge de travail ? (Adéquation de la charge de travail avec le nombre de jours travaillés, variabilité de l'activité, dépassement de forfait, atteinte des objectifs, etc.)

Quel est votre ressenti quant à l'articulation de votre vie privée vie professionnelle ? (Conciliation vie professionnelle et vie personnelle, déconnexion, déplacements, etc.)

7 Commentaires

Commentaires du manager

(Points forts de l'entretien, éléments de motivation et de satisfaction du collaborateur, demandes en termes d'évolution professionnelle, etc.)

Commentaires du collaborateur

(Points forts de l'entretien, réponses et propositions aux commentaires du manager)

Date de l'entretien : / /

Signature du manager :

Signature du collaborateur :

Eurécia vous accompagne dans le suivi des entretiens annuels. Plus d'infos sur www.eurecia.com

Annexe 6 : Exemple d'évaluation à 360°⁽³²⁾



EVALUATION 360° - PROFIL COLLABORATEUR

Date de l'entretien :

Objectif(s) :

1 Adaptabilité

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Ne souhaite pas répondre
Aborde les problèmes avec une attitude positive						
Apprend de ses erreurs						
Remet en question son point de vue						
Est constructif(ve) dans son approche même en cas de soucis						
Est capable de maintenir un niveau de performance élevée en dépit de conditions difficiles						
S'adapte bien aux changements						

Eurécia vous accompagne dans le suivi de vos entretiens professionnels. Plus d'infos sur www.eurecia.com

2 Communication

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Ne souhaite pas répondre
Sait faire passer son message à un groupe						
Communique efficacement						
Veille à ce que les parties concernées disposent d'informations à jour. Et vous tient au courant continuellement des changements et des décisions stratégiques.						
A un discours transparent						
A une capacité à convaincre						
S'assure que son message est clair et bien compris de tous						

3 Esprit d'équipe

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Ne souhaite pas répondre
Sollicite les idées et points de vue des autres						
Organise efficacement le travail de l'équipe						
Obtient la coopération des autres						
Est prêt(e) à vous écouter en cas de souci particulier et à vous conseiller						

Eurécia vous accompagne dans le suivi de vos entretiens professionnels. Plus d'infos sur www.eurecia.com

4 Engagement personnel

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Ne souhaite pas répondre
Fait preuve de confiance en soi						
Gère bien ses émotions						
Fait preuve d'engagement et d'enthousiasme						
Insufflé un regard neuf sur les projets						
Prête une oreille attentive à son interlocuteur						
Témoigne de patience et d'indulgence vis-à-vis d'autrui						

5 Efficacité opérationnelle

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Ne souhaite pas répondre
S'engage pleinement dans sa mission et assume ses responsabilités						
Orienté(e) résultat et qualité pour répondre aux attentes						
Est force de proposition						
S'organise efficacement						

6 Valeur de l'entreprise

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Ne souhaite pas répondre
Adhère aux pratiques et valeurs collectives						

7 Question ouverte

- Avez-vous des commentaires à faire ?

Nom - Prénom : Le Guer Morgan, Titouan, Jacques

Titre de la thèse : Enquête sur les pratiques managériales en officine et préconisations

Résumé de la thèse :

Notre enquête se concentre sur le management en officine. Pour commencer, nous avons défini le terme management et développé sa signification. Nous nous sommes rendus auprès de pharmaciens titulaires pour les interroger. L'objectif étant de mener une enquête sur l'importance que le management a pour eux et les expériences qu'ils ont vécues. L'analyse de ces entretiens nous a permis de mieux appréhender la situation du management au sein des officines. Pour terminer, nous avons composé une liste d'outils d'accompagnement au management ayant pour objectif d'aider les pharmaciens titulaires ou ceux en charge de cette mission.

MOTS CLÉS : PHARMACIE, MANAGEMENT, MANAGEMENT OFFICINAL, OUTILS MANAGÉRIAUX, PRATIQUES MANAGÉRIALES, GESTION, ORGANISATION

JURY

PRÉSIDENT : Dr ROBERT Jean-Michel, Professeur Universitaire de chimie thérapeutique

ASSESEURS : Dr SALLENAVE-NAMONT Claire, Docteur en Pharmacie et Maître de Conférence en Cryptomanie et Botanique

Mr LE VU Dominique, Pharmacien Diplômé d'Etat

Dr HINGUE Kevin, Docteur en Pharmacie, Pharmacien d'officine à la Pharmacie du Lac à Saint-Philbert-de-Grand-Lieu

Adresse de l'auteur : 6 allée des frégates, 44380 Pornichet